

Kehittämisen johtaminen Kuuloliitossa (KEJO) –hanke

Loppuraportti

1. Yleistä hankkeesta

Kuuloliitto ry osallistui Skillmotor Oy:n, eläkevakuutusyhtiöiden, työmarkkinajärjestöjen ja oppilaitosverkoston yhteistyöohjelmaan tavoitteenaan työyhteisön ja toiminnan kehittäminen.

KEJO-ohjelman tavoitteena on kehittää organisaatorakenteita, johtamista, työelämän laatua ja tuottavuutta. Ohjelmassa luodaan innovatiivisia muutoksen ja hyvinvoinnin johtamisen malleja ja työkaluja sekä tuetaan esimiehiä ja työyhteisöjä niiden aktiivisessa käytössä omassa organisaatiossaan. Lisäksi tutkitaan esimiesten ja työyhteisöjen hyvinvointia ja tulevaisuuden osaamistarpeita sekä johtamismallien yhteyttä tuottavuuteen, hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen.

1.1. Hankkeen taustaa ja lähtökohdat

Kuuloliitto ry on sosiaali- ja terveysalan kansalaisjärjestö, joka tuottaa myös kuntoutuspalveluita pääasiassa kuulovammaisille ihmisille. Kuuloliiton palveluksessa työskenteli hankkeen alkaessa valtakunnallisesti 62 henkilöä, joista noin kolme neljäsosaa työskenteli Helsingissä ja loput aluetoimistoissa ympäri Suomea. Toiminnallisesti työntekijät jakautuivat siten, että 24 henkilöä työskenteli järjestötoiminnoissa, 21 kuntoutuksen parissa, 11 tukipalveluissa ja 6 henkilöä työskenteli erilaisissa hankkeissa ja projekteissa.

Kuuloliitto päätti osallistua KEJO-ohjelmaan, sillä pidempään jatkuneiden taloudellisten haasteiden seurauksena liitossa on jouduttu käymään jo kahdet yhteistoimintaneuvottelut vuosina 2011 sekä 2012 ja niiden seurauksena henkilöstöä on lomautettua ja irtisanottu. Myös hankkeen aikana, syksyllä 2013, käytiin yt-neuvottelut, joiden seurauksena henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan ja osa-aikaistamaan.

Taloudelliset haasteet ja henkilöstövähennykset ovat heikentäneet työilmapiiriä ja vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin. Tilanne on ollut hyvin haastava sekä esimiehille että henkilöstölle. Jatkuvan murroksen ja muutoksen johtamisen kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi Kuuloliitto päätti hakeutua KEJO-ohjelmaan ja käynnistää siihen liittyvän hankkeen.

1.2. Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli luoda yhdessä henkilöstön kanssa uusia tulevaisuuden johtamis- ja toimintamalleja kestäväen kehityksen tueksi sekä Kuuloliitossa että järjestösektorilla yleisesti. Uusia malleja tarvitaan, sillä jatkuvasti kiristyvän taloudellisen tilanteen ja kilpailun myötä olisi elintärkeää kyetä priorisoimaan toimintoja. Toimintojen priorisointi on kuitenkin hankalaa, sillä toiminnan tasoa ja tuloksellisuutta kuvaavia mittareita on vaikea löytää ja soveltaa käytäntöön. Koska relevantteja mittareita ei aina ole käytettävissä, on Kuuloliiton kaltaisen organisaation haasteellista kyetä perustelemaan toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja priorisointeja sen eri sidosryhmille.

Erityisesti hankkeen aikana oli tarkoitus keskittyä seuraaviin osa-alueisiin:

- tukea esimiesten, johdon ja koko henkilöstön hyvinvointia,
- vahvistaa esimiesten roolia ja työkaluja,
- voimaannuttaa henkilöstöä yt-neuvottelujen jälkeen,
- tukea tulevaa sukupolvenvaihdosta ja tehdä hiljaista tietoa näkyväksi,
- luoda yhdessä henkilöstön kanssa uusia tehokkaita toimintatapoja ja kulttuuria,
- tukea kuntoutuspalvelujen yhdistymistä ja selkiyttää perustehtävää,
- madaltaa raja-aitoja,
- lisätä yhdessä tekemistä ja me-henkeä arjessa,
- kehittää työyhteisötaitoja, ja
- lisätä motivaatiota ja työn palkitsevuutta.

2. Hankkeen toteutus

Hankkeessa sovellettiin Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan Tuottavuus Talkoot –tutkimusta ja Johtajuus ryhmäilmionä-tutkimusta.

Hanke toteutettiin pienryhmämallilla (Method Skillmotor™), joka on Skillmotor Oy:n, yritysten ja tutkijoiden yhteistyössä kehittämä käytännön sovellutus. Sen mukaan kehittämällä osallistavasti omaa työtä ja organisaatiota parannetaan myös työyhteisön ilmapiiriä, hyvinvointia, osaamista ja tuottavuutta. Kehitetyn pienryhmämallin avulla voidaan luoda organisaatioon myös pysyvä jatkuvan parantamisen työkalu.

Kuuloliitossa hankkeessa käytettyä pienryhmämallia sovellettiin siten, että hankkeen aluksi perustettiin ohjausryhmä, joka koostui liiton johtoryhmästä ja lisäksi mukaan kutsuttiin eri henkilöstöryhmien edustus. Ohjausryhmä päätti perustaa hankkeen aluksi kolme pienryhmää, joista yksi koostui esimiehistä, toinen oli ns. henkilöstön sekaryhmä ja kolmas ryhmä koostui liiton kuntoutustoiminnan toimihenkilöistä. Ryhmien kokoontumiset teemoitettiin niiden tulosten pohjalta, joita tammi-helmikuussa 2013 teetetty lähtötilaselvitys eli koko henkilöstön työhyvinvointikysely ja 11 henkilön haastattelut (toimihenkilöä ja esimiestä) nostivat esille.

Lähtötilaselvityksen perusteella Kuuloliiton haasteiksi ja vahvuuksiksi hankkeen alussa muodostuivat seuraavat:

Oma työ ja organisaatio

- Työn iloa tuotti työssä asiakastyö, välitön palaute, oman työn vapausasteet, työtoverit, ihmisten erilaisuus, mielenkiinto alaa kohtaan, asiantuntijuus.
- Työssä turhautti byrokraattisuus, jähmeys, reviiirit, työtehtävät joista pidetään tiukasti kiinni, työajan vähenemisen jälkeen töitä ei karsittu pois, erilaisten kokousten suuri määrä, asioiden hidaskäynnäminen ja rahoista taistelu.
- Kuntoutukseen toivottiin isoja rakenteellisia muutoksia ja käyttämättömien tilojen karsimista.

Yhteistyö ja me-henki

- Osastojen sisäinen yhteistyö toimii hyvin, jonkin verran yksilökulttuuria, paljon tehdään omissa lokeroissaan. Poissaolotilanteissa ei tiedetä missä työt menee.

- Kuntoutustoiminta sekä järjestötoiminta eivät ymmärrä, että mitä toinen tekee. Taustalla ehkä ideologinen ero siitä, mitä kuulovammaisuudesta ajatellaan. Kuva, mitä annetaan ulospäin, on ristiriitainen.
- Osastojen/tiimien välisessä yhteistyössä kehitettävää.
- Kuppikuntia vs. hyvä henki: jotkut haluaa mennä eri suuntaan, toimintatapoja pitäisi yhdistää.

Johtaminen ja esimiestyö

- Esimiestyö sai hyvän tai kiitettävän arvosanan. Luotetaan, annetaan vastuuta.
- Lisää toivottiin jämäkkyyttä, varmuutta, uskallusta.
- Luottamusta liikaakin, tuntuu että esimies ei ole kiinnostunut.
- Johtamiselta toivottiin avoimuutta, tiedonkulkua ja näkyvyyttä alueilla, selkeitä linjauksia, liitohallitukselle lisää asiantuntijuutta ja että toiminnanjohtaja kysyisi mitä kuuluu.
- Plussaa hyvä henki ja kivoja tyyppejä.

Työsuojelu ja työterveyshuolto

- Työsuojelu toimii hyvin. Näkykö arjessa?
- Mikä kuuluu työterveydelle mikä työsuojelulle?
- Henkiseen puoleen kaivattiin lisää panostusta.
- Toteutus jää joskus puolitiehen, opittuja asioita ei oteta käyttöön.
- Työterveyshuolto toimii hyvin.

Kehittämiskulttuuri/kohteet

- Talous.
- Kuntoutuspuoli.
- Selkeät linjat.
- Organisaatiomuutos.
- Osaamisen kartoitus ajan tasalle, henkilöstön tiedot ja taidot vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.
- Byrokratia, kokousrumba, rohkeus.
- Muutosjohtaminen (avoimuus, tiedottamien oikealla tavalla, rehellisyys, perusteluja, ihmisten kuuntelua).
- "Kehitetään oikeasti", eriävien mielipiteiden esittäminen ok.
- Hyvinvoinnin johtaminen, työn hallinta, työrauha.

Pääkehitysalueet tiivistettiin ohjausryhmässä kolmeen: 1) johtaminen, 2) vuorovaikutus ja viestintä sekä 3) kehittämistä tukeva työkulttuuri.

- Miten johtamisessa otetaan huomioon ihmisten erilaisuus ja persoonalliset ominaisuudet: jokainen johtamis- ja esimiestehtävässä toimiva pohtii tapaansa johtaa – ja sen kehittämistarpeita.
- Johtamiskäytänteiden päivittäminen: toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennakointi, hiljaiset signaalit.
- Mitä liitto on ja mikä se haluaa olla vuonna X. Yhteinen kuva koko henkilöstön kesken sekä omistajapolitiikan huomiointi.
- Sisäisen viestinnän ja kommunikaation parantaminen ja avoimeen työkulttuurin pyrkiminen – uskallettava sanoa mielipiteensä ilman jälkipuheita.
- Jokaisessa työntekijässä olevan potentiaalin käyttöönotto. Kehittämisen juurruttaminen osaksi toimintaamme.

Hankkeen mittareiksi ohjausryhmä asetti mm seuraavat:

- töiden ja tehtävien priorisointi tehty.
- asiakastyytyväisyys
- Kelan mittarit

- työhyvinvointi
- vaikuttavuusmittarit kuntoutukseen (ei ole missään päin maailmaa)
- tavoitekeskustelut (käyty vai päivitetty malli)
- on määritelty miten liittoa johdetaan
- muutosten hallinta parantunut
- taloushallintojen toimintojen tiivistäminen muiden järjestöjen kanssa
- sähköisiä viestintäkeinoja kehitetään edelleen (myös osallistaminen)
- muutosten johtamismalli määritelty
- henkilöstön osallistamisvälineet ja malli määritelty
- sairauspoissaolojen väheneminen

Pienryhmien ensimmäiset aiheet olivat perustehtävän kirkastaminen ja kuntoutustoimintojen yhdistäminen. Ryhmät kokoontuivat säännöllisesti kuukausittain pohtimaan kehittämistoimenpiteitä ja ryhmät raportoivat toiminnastaan edelleen hankkeen ohjausryhmälle. Henkilöstön ryhmiin osallistui aina myös johtoa. Pienryhmien vetäjinä toimivat joko johdon edustajat tai ulkopuolinen konsultti. Ryhmien vetäjinä toimineet esimiehet saivat lyhyen sparrauksen vetäjiksi. Sparraus on tarkoitus uusia vielä hankkeen lopussa pysyvien kehitysryhmien työskentelyn tueksi. Haasteelliseksi ryhmissä koettiin erityisesti ryhmien työskentelyn jäsentäminen, kaikkien mielipiteiden esiin tulon mahdollistaminen, ideoiden vieminen konkreettiselle tasolle sekä henkilöstön vastuuttaminen asioiden tekemiseen sekä toteutuksen seuranta.

Kukin ryhmä kokoontui säännöllisesti vuoden 2013 aikana kahdeksan kertaa ja ryhmien aikaansaannosten perusteella todettiin, että keskeisimmät kehittämiskohteet liittyivät johtamiseen, viestintään ja työilmapiiriin. Yhteensä erilaisia kehittämiskohteita nousi esiin noin sata. Esim. kokouskäytäntöjen kehittäminen, videneuvottelujen pelisäännöt, ajanhallintaa parantavien käytäntöjen kerääminen, raportointipohjien ja oikeuksien kehittäminen, asiakkaiden tavoitteiden ja odotusten ohjaaminen realistiseksi, työn merkityksen näkyväksi tekeminen (esim. miksi lapsiasiakasta leikitetään). Osa kehityskohteita on toteutettu, kuten sähköisen kalenteritoiminnon käyttöönotto, ja osa on edelleen jatkotyöstettävänä uusilla teemoitetuilla pienryhmillä.

Saatujen tulosten perusteella päätettiin jatkaa pienryhmätyöskentelyä uusien teemoitettujen ryhmien voimin. Niiden tarkoitus on miettiä jatkotoimenpiteitä aikaisempien ryhmien ideoille ja esiin nostamille ongelmille. Tästä syystä perustettiin johtamista pohtiva pienryhmä, viestinnän kehittämiseen keskittyvä pienryhmä ja rakenteiden kartoittamiseen ja rationalisointiin keskittyvä pienryhmä.

Uudet pienryhmät kokoontuivat ensimmäisen kerran joulukuussa 2013 ja ehdivät kokoontua ennen hankkeen päättymistä kaikkiaan kolme kertaa. Näissä ryhmissä konsultti ei ollut enää mukana. Kevään 2014 ajan konsultin panos on kohdistunut noin 2 kk välein pidettäviin ohjausryhmiin, kevään lopun yhteenveto workshoppiin ja lopputilaselvitykseen. Arvioinneissa nousikin esille, että ideointi/purkuvaiheesta olisikin voinut siirtyä ehkä nopeammin rakentamisvaiheeseen jolloin myös konsultin substanssia olisi ehditty hyödyntää sisällön kehittämisessä enemmän.

Joulukuussa järjestettiin myös yhteinen kehittämispäivä Kuurojen liiton kanssa. Myös muuta yhteistyötä yhteisten teemojen ympärillä lisättiin erityisesti Kuurojen liiton ja muiden Valkean talon järjestöjen kanssa. Erityisesti näiden tapaamisten pohjalta päätettiin tiivistää yhteistyötä ennen kaikkea tukipalveluiden osalta mm. hankintojen piirissä.

Hankkeen lopuksi järjestettiin toukokuussa 2014 yhteenvetopäivä, jossa pienryhmät esittelivät aikaansaannoksiaan ja toimenpide-ehdotuksiaan jatkoa varten. Päivässä valittiin myös äänestämällä kiireellisimmät teemat syksyllä työstettäväksi: luottamuksellinen ilmapiiri (6 p), muutosjohtaminen (6p), liiton perustehtävä (4 p).

Koko henkilöstöstä on osallistunut pienryhmiin ja muihin hankkeen tilaisuuksiin.

Kesäkuun aikana teetettiin vielä loppuhaastattelut (10 toimihenkilöä ja esimiestä) ja syksyllä 2014 toteutetaan vielä uudelleen työhyvinvointikysely. Myös näitä tuloksia hyödynnetään hankkeen tuloksellisuuden arvioinnissa ja jatkon kehittämissuunnitelmissa. Koska kysely tehdään loppuraportin tekemisen jälkeen, eivät sen tulokset vielä ole käytettävissä.

3. Tulokset

Hankkeen aikana muodostunutta pienryhmätyöskentelyä on tarkoitus jatkaa myös tulevaisuudessa. Pienryhmätyöskentely on osoittautunut hyväksi tavaksi luoda henkilöstölle yhteinen foorumi, jossa epäkohtia, kehitysehdotuksia ja muita työyhteisöön vaikuttavia asioita on mahdollista tuoda yhteiseen keskusteluun. Toistaiseksi pysyviksi henkilöstön kuukausittaisiksi pienryhmiksi jäävät strategian viestintäryhmä ja henkilöstön kehittämisryhmä. Koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua näihin ryhmiin, kutsu on aina avoin kaikille. Joryn jäsenet kiertävät vetäjinä. Henkilöstön osallistamisen välineet ja malli on siis määritelty. Lisäksi hyödynnetään erilaisia nettikyselyitä ja -äänestyksiä tarvittaessa.

Viestintää ja erilaisia keinoja on lisätty kautta koko organisaation. Esimerkiksi strategiatyö on tehty huolella ja poikkeuksellisen osallistavasti. Johto viestii kaikissa foorumeissa strategiasta ja siitä miten asiat saadaan arkeen. Strategisia painopisteitä on ehdotettu joryn ja kaikkien tiimien agendoille. Tiedotustilaisuudet voisivat olla esim. strategisten tavoitteiden ympärillä ja toiminnoilla olla oma puheenvuoro siitä, miten painopisteet näkyvät arjessa. Dialogisuutta ja sen lisäämistä pidetään erityisen tärkeänä, koska eri ihmiset käsittävät tavoitteet hyvin eri lailla. On myös pohdittu, voisiko eri toimenpiteisiin osallistaa eri osastoilta eri ihmisiä.

Myös yhteistyötä hallituksen kanssa on lisätty. On mm. ehdotettu, että muutos- ja kriisitilanteita pitäisi käsitellä myös hallituksessa ja hallituksen jäsenet voisivat osallistua myös kehittämisryhmiin. Hankkeen aikana on myös nostettu esille projekti, jonka myötä Valkeata taloa lähdetäisiin kehittämään yhteistyössä Aalto-yliopiston kanssa. Muutosjohtamiseen puolestaan tehdään prosessimalli siitä miten ihmiset otetaan mukaan keskustelemaan / suunnittelemaan muutosta.

Arvioinneissa ja haastatteluissa hankkeen parhaana antina pidettiin yhteisiä keskusteluja ja vapautunutta avoimempaa ja kehittämisorientoitunutta ilmapiiriä. Pienissä ryhmissä oli helpompi puhua ja se johti parempaan me-henkeen. Erityisesti pidettiin kevään 2014 pienryhmistä ja niiden jatkamista ja asioiden viemistä loppuun saakka pidettiin tärkeänä. Myös ulkopuolisen tuen jatkamista toivottiin. Moni koki saaneensa hankkeesta apua työhyvinvoinnin kehittämiseen ja organisaation toiminnan arvioitiin tehostuneen. Johdon koettiin nyt ymmärtävän ja arvostavan paremmin työntekijöitä sekä pitävän enemmän yhteyttä. Kaikki

haastatellut suosittelisivat hanketta ja olisivat valmiita lähtemään mukaan uudestaan.

Yksi hankkeen tavoitteista oli pilotoida kustannustehokas kehitysmalli ja sen luomisessa ei tässä hankkeessa onnistuttu. Hanke oli toimintaympäristön ja kehittämiskohteiden laajuuden huomioon ottaen nykyisessä muodossaan hiukan alimitoitettu. Lyhytkestoinen ja pienellä ulkopuolisella lisäresurssilla toteutettava hanke soveltuneekin paremmin yksittäisten tarkemmin määriteltyjen haasteiden ratkomiseen tai hyvillä sisäisillä kehittämisresursseilla varustettuihin organisaatioihin. Myös erilaisten työskentelytapojen monipuolisemmalla käytöllä (esim. yhteisiä work shoppeja ja seminaareja) saataisiin lisää tehoa prosessiin, tosin haasteeksi muodostuvat helposti korkeat kustannukset ja henkilöstön irrottautumismahdollisuuksien rajallisuus. Pitkäaikaisseurantaa ja pistemäistä tukea kokeillaan hankkeen aktiivivaiheen päättymisen jälkeen hieman eri muodoissa jotka varmistuvat syksyn 2014 aikana.