

Kehittämisen johtaminen Kuurojen Liitossa

KEJO-hanke

Loppuraportti

1. Yleistä hankkeesta

Kuurojen Liitto 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 lähtökohdat

Kuurojen Liitto ry on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon järjestö. Liitto toimii viittomakielisten kuurojen etu-, asiantuntija- ja palvelujärjestönä. Liitto kehittää yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa kaikille sopivaa elinympäristöä, jossa viittomakieliset kuurot ovat yhdenvertaisia kansalaisia. Kuurojen Liiton tärkeimmät toiminta-alueet ovat edunvalvonta- ja vaikuttamistyö, asiantuntijuus ja erilaiset viittomakieliset palvelut.

Kuurojen Liitolla on 42 jäsenyhdistystä, joissa jäseniä on yhteensä 4 100. Keskustoimisto sijaitsee Valkeassa talossa Helsingissä. Aluetoimistoja on yhteensä 11. Työntekijöitä on 85, joista kuuroja on 41 %.

Kuurojen Liiton suurin rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys. Muita suuria rahoittajia ovat ulkoasiainministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Erilaisiin hankkeisiin rahoitusta saadaan ajoittain muun muassa erilaisilta säätiöiltä. Lisäksi liitolla on omaa varainhankintaa.

Liiton taloudessa on viime vuosina ollut paljon haasteita. Taloudellisen tasapainon saavuttamiseksi on jouduttu tekemään useita kipeitä ratkaisuja. Kurssikeskus Malminharju ja tulkkauspalveluyritys Sign Line Oy on myyty, Kuurojen Museon ylläpidosta on luovuttu. Myös muita liiton toimintoja on jouduttu supistamaan ja henkilöstön määrä on vähentynyt huomattavasti.

Toistuvat yt-neuvottelut, henkilöstöressurssien väheneminen ja toimintojen uudelleen organisoiminen ja sopeuttaminen käytettävissä oleviin resursseihin sekä muutoksista tiedottaminen ovat edelleen suuri haaste koko työyhteisölle. Erityisesti monikielisyys asettaa suuria haasteita sekä vuorovaikutukselle että tiedon kululle. Samanaikaisesti

ympäröivä yhteiskunta ja kuurojen yhteisö kokevat koko ajan muutoksia, joita liiton pitäisi pystyä ennakoimaan ja joihin sen pitäisi pystyä reagoimaan.

Miten liitto pystyy kehittämään toimintaansa siten, että se huomattavasti pienemmillä resursseilla sekä pystyisi huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista että toimintojen ja niihin sisältyvien prosessien jatkuvasta kehitymisestä? Miten turvataan toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi niin, että se lähtee liiton asiakkaiden, varsinkin viittomakielisten kansalaisten, tarpeista?

Erilaisten roolien tiedostaminen suhteessa omaan työhön ja asiakaskuntaan, työn ja vapaa-ajan toimintojen rajojen hahmottaminen sekä työn määrän tasapuolien jakautuminen on tärkeää.

Myös esimiestyö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja alaistaitoihin on syytä kiinnittää huomiota. Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja niistä kiinni pitäminen, tilanteisiin puuttuminen ja vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, oman vastuun tiedostaminen, sekä jatkuviin muutoksiin sopeutuminen ovat haasteita jokaiselle työntekijälle asemasta riippumatta.

2. KEJO-hankkeen tavoitteet

Vastataksemme yllä mainittuihin haasteisiin, hankkeen päätavoitteina olivat

1. Kehittämisen johtaminen ja uudistuminen
2. Arjen sujuvuus ja toimintakäytännöt
3. Esimiestyö ja yhteiset pelisäännöt
4. Toiminnanohjausjärjestelmä
5. Tavoitteiden asettaminen, mittarit ja arviointi

Hankkeessa haluttiin luoda yhdessä henkilöstön kanssa uusia tulevaisuuden johtamis- ja toimintamalleja kestävästä kehityksestä tueksi sekä Kuurojen Liitossa että järjestösektorilla yleisesti. Uusia malleja tarvitaan, sillä jatkuvasti kiristyvän taloudellisen tilanteen myötä on tärkeää tehdä entistä enemmän yhteistyötä, kyetä priorisoimaan toimintoja, sekä seurata toiminnan vaikuttavuutta.

3. Hankkeen toteutus

Hankkeessa sovellettiin Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan Tuottavuus Talkoot-tutkimusta ja Johtajuus ryhmiä -tutkimusta.

Hanke toteutettiin pienryhmämallilla (Method Skillmotor™), joka on Skillmotor Oy:n, yritysten ja tutkijoiden yhteistyössä kehittämä käytännön sovellutus. Sen mukaan kehittämällä omaa työtä ja organisaatiota osallistavasti parannetaan myös työyhteisön ilmapiiriä, hyvinvointia, osaamista ja tuottavuutta. Organisaatioon hankkeessa räätälöidyn

pienryhmämallin avulla voidaan luoda organisaatioon myös pysyvä jatkuvan parantamisen työkalu.

Hankkeen aluksi perustettiin ohjausryhmä, joka koostui seuraavista henkilöistä:

- Markku Jokinen, toiminnanjohtaja
- Markku Torniainen, hallintojohtaja
- Päivi Lappi, palvelujohtaja (alkuvaihe)
- Helena Torboli, yksikönpäällikkö
- Katariina Sun, työsuojeluvaltuutettu
- Ari Pokkinen, henkilöstö- ja työsuojelupäällikkö
- Tuula Eloranta, kehittämiskonsultti Skillmotor Oy

Kuukausittain kokoontuviksi kehittämissyhmiksi perustettiin henkilöstön kaksi pienryhmää, jonka jäsenet vaihtelivat, sekä kaikista esimiehistä koostuva esimiesryhmä. Ryhmien kokoukset teemoitettiin hankkeen tavoitteiden ja lähtötilaselvityksen perusteella (kysely ja haastattelut).

Kuurojen Liiton vahvuuksia olivat lähtötilaselvityksen perusteella mm.

- vaikutusmahdollisuudet työhön, mahdollisuus säädellä, työnsisältö
- työntekijöiden sitoutuneisuus
- liiton työ tärkeää
- tasa-arvo
- esimiestyö
- ilmapiiri
- saa apua ja tukea
- lähiesimiehet kohtelevat työntekijöitä asiallisesti

Kehitettäviä asioita puolestaan olivat mm.

- ei valmiuksia kokeilla uusia asioita
- perehdytys
- eroja osastojen välillä
- tiedonkulku (päätökset, seuranta)
- esimiesten hyvinvointi/kuormitus
- palkitseminen
- palaute
- ei parannusideoita asiakkailta
- uskotaanko yhteistoimintaan (?)
- työsuojelu
- päätösten vaikutusten seuranta
- kuurojen ja kuulevien yhdenvertaisuus
- hierarkisuus
- työn/työmäärän jakautuminen tasapuolisesti
- epäasiallinen kohtelu

- johdonmukaisuus/kaikille samat säännöt
- yhteiset pelisäännöt (esim. etä/ylityöt). Esim. tiimeissä usein vain yksi samaa työtä tekevä henkilö eli ei ole ketään jonka kanssa jakaa [työtä/työhön liittyviä asioita]. Tiimit ovat tärkeitä tukijoita ja herättelijöitä jos mopo lähtee käsistä. Kokevatko kaikki kuuluvansa johonkin tiimiin? On myös väliin tippujia...Tiimiytyminen? Organisaatio?

Kehitysryhmissä käsiteltyjä konkreettisia aiheita olivat esimerkiksi

- Sihteerien käytön ja kokousten varaamiskäytäntöjen arviointi sekä kokouskäytäntöjen arviointi
- Perustehtävä
- Oman työn sujuvuus, häiriötekijät ja keskeytykset
- Kokouskäytännöt
- Sihteerin tiimin yhteisvastuu/tehtävänkuvat
- ”Kuurojen liitto on kaukana”-myytin purku
- Positiivisuus ja palkitseminen: Tuleeko oma työ näkyväksi ja miten se on mitaroitu/tavoitteet.
- Tavoitteet ja mittarit: Esimiesryhmä pyrki kokoamaan mittavasti kaikki talon mittarit ja yhdenmukaistamaan niiden käyttöä.
- Strategisten tavoitteiden avaaminen ja mittarointi
- Asiakasnäkökulma ja sen mittaaminen
- Viestintä ja tiedonkulku
- Yhteistyö Kuuloliiton kanssa

Ryhmät tuottivat yli sata kehitysehdotusta jotka koottiin yhteen ns. aarrekartaksi. Aarrekartalta on tarkoitus jatkossa mahdollisuuksien mukaan poimia ideoita käytäntöön vietäväksi. Hankkeen alkuvaiheessa kehittämiskonsultti toimi kaikkien ryhmien vetäjä. Myöhemmin henkilöstön kehitysryhmien vetäjäksi siirtyivät esimiehet ja johtajat. Samalla pyrittiin ohjaamaan ryhmien työtapa kartoittavasta käytäntöön vievään työtapaan. Aluetyöntekijät osallistuivat prosessiin pääosin etäyhteyksin (Skype). Tavoitteena oli saada asiat valmiiksi kerralla yhdessä kokouksessa. Tämä vaati myös vetäjältä napakkuutta ja asioiden huolellista valmistelua, sekä aarrekartan ideoiden ennakkoseulontaa. Tässä vaiheessa esimiesryhmän tehtävä oli valmistella pienryhmille aiheet ja lyödä lukkoon sovitut toimintamallit. Ryhmien tuotokset purettiin aina henkilöstön kehitysryhmän jälkeen esimiesryhmässä. Koko henkilöstöstä on osallistunut pienryhmiin ja muihin hankkeen tilaisuuksiin.

Hankkeen aikana järjestettiin aluetyöntekijöiden oma kehityspäivä sekä yhteinen kehittämispäivä Kuuloliiton kanssa. Myös muuta yhteistyötä yhdistävien teemojen ympärillä lisättiin erityisesti Kuuloliiton ja muiden Valkean talon järjestöjen kanssa. Näiden tapaamisten pohjalta päätettiin tiivistää yhteistyötä mm. hankintojen osalta.

Lopputilaselvitys toteutettiin aikataulusta poiketen kevään sijaan syksyllä 2014.

4. Tulokset

Hankkeen aikana muodostunutta kehitysryhmätyöskentelyä 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 yli toimintorajojen yhteiseen keskusteluun.

Kehittämistoimintaa koordinoidaan jatkossa laajennetussa johtoryhmässä. Tällä hetkellä jatkoaiheet valitaan johtoryhmässä, jonka jälkeen valitut aiheet viedään laajennettuun johtoryhmään. Aiheesta ja tarpeesta riippuen, valittu vastuuhenkilö voi organisoida kehittämisryhmän yli toimintorajojen. Ryhmälle annetaan selkeä toimeksianto ja ryhmän tehtävä on luoda uusi toimintamalli, suunnitella tiedottaminen, jalkauttaminen omaan tiimiin/toimintoon, sekä seuranta. Lisäksi ryhmässä voidaan pohtia uusia aiheita ja kehittämistarpeita (ehdotuksia). Samat ryhmät voivat tarvittaessa myös toimia muutosryhminä (esim. suunnittelun apuna). Kehittämistoimenpiteiden etenemistä on mahdollista seurata toimenpidelistan ja ”liikennevalojen” avulla.

Hankkeessa nousi esille runsaasti suuria ja pienempiä kehitysideoita ja niiden jatkotyöstämiseen, sekä lopputilaselvityksen tulosten jatkotyöstämiseen, liittyvä päätöksenteko on vielä kesken.

Lopputilaselvityksen ja arviointien perusteella hankkeen parhaana antina pidettiin sitä, että työntekijöille on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda hyviä kehitysideoita ja asioita esille. Keskusteluja pidettiin hyvin avoimina. Myös johdon vahvaa mukanaoloa arvostettiin. Tiedonkulun ja yhteistyön johdon ja kentän kanssa koettiin parantuneen. Muita esiin nostettuja parannuksia olivat työmäärien tasapainottaminen, henkilöstön koulutus, tasavertaisuus, tiimin jäsenten yhteistyötaidot, asiakaspalautteen hyödyntäminen, johdon kiinnostus terveydestä ja hyvinvoinnista, tiedonsaanti päätösten perusteista, työpisteen ja välineiden toimivuus, tasa-arvoinen kohtelu sekä yhteishenki. Tärkeänä pidettiin myös työyhteisön tilan laajaa ja laadukasta kartoitusta.

Toisaalta osa työntekijöistä koki, että asioiden käytäntöön vienti oli kesken ja arjessa ei ollut vielä muutoksia tapahtunut. Kriittisiä kommentteja tuli esimerkiksi jokaisen omasta vastuusta, joka helposti siirretään jokulle muulle. Myös pelisääntöjä ideoiden eteenpäin työstämisestä kaivattiin. ”Oman perustehtävän kehittäminen kuuluu jokaisen toimenkuvaan”.

Kyselyn perusteella erityisesti esimiesten kokemia parannuksia olivat ennakkoluuloton ilmapiiri, uusien asioiden kokeilu, oman työn arviointi lähimmän esimiehen kanssa, esimiehen tiedottaminen ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Päätöksiä tehtäessä koettiin asianosaisten olevan aikaisempaa enemmän edustettuina. Esimiesten omien töiden ruuhkautuminen ja stressi oli vähentynyt. Myös muutosten suunnittelun ja palkitsemisen koettiin parantuneen ja koettiin, että etsitään aikaisempaa enemmän uusia

tuoreita tapoja tarkastella työn ongelmia. Esimiehet myös uskoivat enemmän työn tuloksellisuuden paranemiseen ryhmätyössä.

Yksi hankkeen tavoitteista oli pilotoida kustannustehokas kehittämismalli. Sen luomisessa ei tässä hankkeessa onnistuttu. Hanke oli toimintaympäristön ja kehittämiskohteiden laajuuden huomioon ottaen nykyisessä muodossaan hiukan alimitoitettu. Pienellä ulkopuolisella lisäresurssilla toteutettava hanke soveltuneekin paremmin yksittäisten tarkemmin rajattujen haasteiden ratkomiseen tai hyvillä sisäisillä kehittämisresursseilla varustettuihin organisaatioihin. Myös erilaisten työskentely- ja lähestymistapojen monipuolisemmalla käytöllä (esim. yhteisiä workshopeja ja seminaareja) saataisiin lisää tehoa prosessiin, tosin haasteeksi muodostuvat helposti korkeat kustannukset ja henkilöstön irrottautumismahdollisuuksien rajallisuus.

Hankkeen tavoitteet toteutuivat hankkeen aikana vain osittain. Kehittämisen johtamiseen luotiin uusi toimintamalli ja erityisesti esimiesten hyvinvointi parani hankkeen aikana. Myös monia yhteisiä pelisääntöjä luotiin ja mittaristoa kehitettiin. Hankkeen lopulliset tulokset kuitenkin näyttäytyvät vasta pidemmällä aikavälillä kun lisää kehitysideoita aletaan viedä käytäntöön ja uudet toimintamallit ehtivät vakiintua.