



TSR LOPPURAPORTTI

MUUTOSAGENTTIHANKE

30.12.2020

HUS SYNNYTYSTEN JA NAISTENTAUTIEN YKSIKKÖ, XX

VALMENNUSTRIO, JUHA KOJONEN

SISÄLLYS

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	2
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE	2
3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	2
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	3
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	4
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	5
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	5
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	5

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

HUS Naistentautien ja synnytysten tulosyksikön Jorvin sairaalan synnytys- ja lapsivuodeosastolla hoidetaan sekä terveydenhuollon että yhteiskunnallisesta näkökulmasta keskeistä ja merkittävää palvelutoimintaa. Koska terveydenhuollon haasteellisen kentän toiminnalliset ja organisatoriset muutokset ovat erittäin nopeita, tulosyksikkö lähti mukaan useamman organisaation yhteishankkeeseen "Muutosagenttitoiminnan avulla saadaan muutos onnistumaan." Tavoitteena oli tukea osastoja nopeassa muutoksessa ja osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen sekä toimivuuden varmistamiseen. Tueksi tälle päätettiin luoda organisaatioon muutosagenttimalli, jonka avulla toteutetaan ja varmistetaan jatkuva kehittyminen ja muutosten onnistunut läpivieminen. Tarkoituksena oli opastaa ja ohjata muutosagentit itsenäisesti käyttämään työkaluja ja menetelmiä, jotka vähentävät muutostarintaa omissa tiimeissä sekä nopeuttavat muutoksen läpimenoaika ja vähentävät muutosten aiheuttamia mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Tulosyksiköstä hankkeessa oli mukana organisaation johtoa, esimiehiä ja eri työntekijöitä sekä pilottitiimeissä että muutosagentteina.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE

Hankkeen tavoitteena oli lisätä ihmisten johtamisen taitoja muutoksissa, lisätä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä, luoda tukityökaluja muutosagenteille muutoksien läpiviemiseen myös tulevaisuudessa.

Muutosagenttitoiminnan tavoitteena oli lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta, omaaloitteisuutta, muutossietoisuutta (toiminnan jatkuva uudistaminen), lisätä työhyvinvointia, tuottavuutta ja organisaation muutosvalmiutta sekä muutoksen onnistumisen mahdollisuutta osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen.

Tavoitteet asetettiin hankkeen ohjausryhmän toimesta, ja niissä kuunneltiin pilottitiimien, muutosagenttien ja esimiehien toiveita ja näkemyksiä.

3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASIANTUNTIJA

Työsuojelurahaston osaksi rahoittamassa hankkeessa toimi ulkopuolisena asiantuntijana Valmennustrio Oy. Heidän toimintansa perustuu pitkään käytännön kokemukseen ja tutkittuun tietoon. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ovat mm. diplomi-insinööri Marko Kestin väitöstutkimus, joka käsittelee organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista henkilöstön hiljaisen tiedon avulla (Marko Kesti: The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development, Lapin yliopisto). Lisäksi hankkeessa on sovellettu Professori Kirsimarja Blomqvist teosta ”Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla” ja Leena Ruopsan väitöstutkimusta ”Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa”.

Hanke sai alkunsa Valmennustrion edellisen hankkeen ”Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen” ideointityöpajasta, johon osallistui kahdeksan organisaatiota vuosina 2017-2018. Muutosagenttien toiminta muutosten motivaattoreina yhdessä esimiesten/johdon kanssa havaittiin hankkeessa hyväksi ja muuta henkilöstöä kannustavaksi toimintatavaksi, jonka avulla saavutettiin merkittävää luottamuksen lisääntymistä sekä henkilöta- soilla että koko organisaatiotasolla, jolloin muutoksen onnistuminen oli mahdollista.

Hankeeseen osallistuivat seuraavat ulkopuoliset asiantuntijat:

Juha Kojonen, Valmennustrio Oy

Merja Takamäki, Valmennustrio Oy

Jonna Jantunen, Valmennustrio Oy

Jenni Harju, Valmennustrio Oy

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Tulosityksikön yli 12 kk kestäneessä muutosagenttihankkeessa henkilöstö osallistettiin toiminnan kehittämiseen, toimenpiteiden ideointiin ja niiden toteuttamiseen. Esimiehiä tuettiin transformatiivisessa johtamisessa ja esimiestyön haasteissa. Ylimmästä johdosta koottu ohjausryhmä seurasi hankkeen vaikuttavuutta. Hankkeen aikana perustettiin muutosagentti-ryhmä, joka jatkaa toimintaansa hankkeen jälkeen

Hankkeessa käytetyt menetelmät ovat olleet aktiivisia ja osallistavia työpajoja, jossa on pyritty siihen, että työyhteisön jäsenet saavat osallistua oman työorganisaationsa kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Henkilöstö oppi omien työyhteisö- ja vuorovaiku-

tustapojen tunnistamista ja käsittelyä niitä rakentavalla tavalla. Ratkaisukeskeisyys ja näkökulman vaihtamisen taito auttoivat löytämään ratkaisuja, näkemään kehitystä samaan suuntaan vievänä yhteisenä toimintana ja kehittämään toimintaa itseohjautuvasti eteenpäin.

Hanke oli osa laajempaa kokonaisuutta, jossa oli mukana useampia kuntaorganisaatioita ja yksityisen puolen toimijoita. Organisaatioiden avainhenkilöille toteutettiin kaksi yhteistä seminaaria. Näiden avulla lisättiin osallistuvien organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, opittiin toisilta ja löydettiin yhteisiä hyväksi havaittuja toimintamalleja ja ratkaisuja toimintaan.

Hanke suunniteltiin ohjausryhmän toimesta maaliskuussa 2019 ja hanke eteni suunnitelman mukaan. Ajallista viivettä kokonaisaikatauluun aiheutti koronapandemia, johon liittyvät erityisjärjestelyt kuormittivat työyhteisöä.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Yksi keskeinen tavoite ja tahtotila oli luoda toimintakulttuuri, jossa työntekijät voivat vaikuttaa ja osallistua asioihin omassa työyhteisössään. Pilotointitiimien kautta haluttiin myös edetä voimakkaammin oma-aktiivisuuden ja vuorovaikutuksen lisääntymisen suuntaan. Hankkeen aikana toteutettiin molemmilla osastoilla sekä toiminnallisia että viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä konkreettisia muutoksia. Positiivista asiakaspalautetta ja perehdytettävien kokemusta käytettiin positiivisena esimerkkinä ja sitä saatiin myös siirrettyä sisäiseen ja organisaatioiden väliseen työskentelyyn. Esimiehille ja muutosagenteille suunnattujen työpaja-työskentelyiden kautta löydettiin sujuvampi vuorovaikutus ja toimiva yhteistyön muoto. Kyky dialogiin ja ongelmanratkaisuun kasvoi. Muutosagenttien ja esimiesten yhteisiä työpajoja on tarkoitus jatkaa koronavaiheen tasaannuttua. Tällä varmistetaan myös seuranta hankkeen aikana käyttöön otetuille toimintamalleille. Kun lähitoiminta taas muuttuu poikkeusajan jälkeen mahdolliseksi, toimintaa jatketaan osastojen kehittämispäivillä. Muutosagenttien sekä esimiesten yhteistoiminta on tullut tiiviimmäksi. Tästä osoituksena on työntekijöistä huolehtimisen ja henkisen tuen nouseminen kummallakin osastolla - toisella n. +3% ja toisella lähes +50%. Henkilöstötyytyväisyydessä osastot ovat tällä hetkellä jokseenkin samalla tasolla. Yli +10% kokonaisnousua yhteistuloksissa oli lisäksi kehityskeskusteluissa, esimiesten kyvyssä palautteen vastaanottamiseen, henkilöstöresursseissa ja tiedottamisessa sekä tiedon jakamisessa.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Muutosagenttitoiminnan kautta kehitystoiminta ja työarjen toimintojen itseohjautuvuuden rakentaminen jatkuu HUS Jorvin synnytyssairaalassa. Esimiehet ja muutosagentit käyvät yhteisissä palavereissa vuoden mittaan säännölliset keskustelut tiimien toiveesta seuraavaksi kehittämiskohteeksi ja jatkavat kehittämistä niiden asioiden parissa vahvasti tiimiä osallistamalla. Synnytys- ja lapsivuodeosastoille kehitettyjen ja hyväksi havaittujen menettelytapojen yhdenmukaistamista jatketaan. Tämä sisältää kehittämistä menettelytavoissa, viestinnässä, vuorovaikutuksessa, johtamisessa ja laadullisissa asioissa. Tavoitteena on laajentaa toiminta koko yksikön henkilöstön kattavaksi toiminnaksi ja vahvistaa itseohjautuvuutta.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista kirjoitettiin blogeja Valmennustrio.fi verkkosivuilla, jotka ovat kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä. Kuntatyönantajien Kuntekon kanssa tehtiin yhteistyönä kolmen webinaarin sarja, jossa osallistujille jaettiin samoja teemoja ja työkaluja, mitä käsiteltiin hankkeessa.

Verkostoitumisseminaareissa jaettiin hyviä käytäntöjä avoimesti ja pohdittiin haasteellisia tilanteita eri organisaatioissa. Näkökulmien avautumisen ja ratkaisukeskeisyyden lisääntymisen, sekä avoimen tiedonjaon kautta voidaan mahdollistaa myös muiden organisaatioiden kehittyminen.

Hankkeen sisäinen tiedottaminen

Muutosagentteja, esimiehiä ja pilottitiimin työntekijäitä informoitiin hankkeen aikana säännöllisesti tulevista tapahtumista ja heille jaettiin materiaali ja muistiot sovitusta asioista. Valmennustrion asiantuntija raportoi ohjausryhmälle hankkeen etenemisestä ja tuloksista säännöllisesti sekä sähköpostitse, että myös yhteisissä tapaamisissa. Hankkeen tulokset ohjeistettiin esimiehille omien tiimien kanssa käsiteltäväksi.

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

HR-päällikkö Ari Pekurinen

ari.pekurinen@hus.fi

050 428 6980

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Juha Kojonen

juha.kojonen@valmennustrio.fi

p. 040 5403 295