

# Onnistu muutoksessa





# Onnistu muutoksessa

KT Kuntatyönantajat  
Helsinki 2019

Onnistu muutoksessa -oppaan on kustantanut  
KT Kuntatyönantajat.

Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen  
muutokseen -hanketta ovat rahoittaneet  
Keva ja Työsuojelurahasto.

Oppaan ovat kirjoittaneet Virpi Ilmakangas ja  
Merja Takamäki Valmennustrio Oy:stä.

1. painos

Painetun julkaisun ISBN 978-952-293-645-5

Verkkojulkaisun ISBN 978-952-293-646-2

Otavan kirjapaino OY

Keuruu

Ulkoasu ja taitto: Taina Leino, Vitale Ay

Kuvat: Valmennustrio Oy

Kannen kuva: Miia Törmänen, Design Inspis Oy

Myynti

Kuntatalon julkaisumyynti, puh. 09 7711

<http://shop.kuntatyönantajat.fi>

Tilausnumero 3-898

KT Kuntatyönantajat

Toinen linja 14

00530 Helsinki

puh. 09 7711

kt.fi



**KT** Kuntatyönantajat  
Kommunarbetstgivarna

**KT:n** tehtäviin kuuluu työelämän laadun, tuloksellisuuden ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen strategisuutta edistetään KT:n HR-verkostossa, joka myös pitää esillä henkilöstöjohtamisen roolia ylimmän johdon kumppanina. Verkosto levittää kunta-alan hyviä HR-käytäntöjä Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjassa. Verkosto on tarkoitettu työnantajia edustaville HR-ammattilaisille ja kehittäjille sekä kunta-organisaatioiden johdolle. **kt.fi**



**Keva** on Suomen suurin eläkevakuuttaja, joka huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista. Keva tukee työelämän kehittämishankkeita ja strategisen työkykyjohtamisen kehittämistyötä. Tietoa kehittäishankkeiden rahoituksesta **keva.fi**.



Työsuojelurahasto  
Arbeterskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Työsuojelurahasto** rahoittaa työelämän tutkimus-, kehitys- ja tiedotustoimintaa, joka parantaa työyhteisöjen toiminnan turvallisuutta ja tuottavuutta. Kehittämisavustushankkeissa sovelletaan tutkittua tietoa käytäntöön. Tavoitteena on tukea työelämän kehittämistä sellaisen toimivan, tuottavan ja turvallisen työympäristön aikaansaamiseksi, jossa henkilöstö voi hyvin ja kehittyä. Tietoa kehittäishankkeiden rahoituksesta **tsr.fi**.

# Sisällys

Lukijalle.....	4	<b>Työkulttuuri ja asenne muutoksessa</b> .....	26
<b>Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen</b> .....	5	Henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen .....	26
Näin hanke toteutettiin.....	5	Osallistamisen tasot ja tavat.....	27
<b>Muutosprosessi</b> .....	7	Imatra: Ei mikään turha muutoshanke,	
Vaikutuksiltaan erikokoiset muutokset.....	7	Imatralla tehtiin tulosta.....	29
Sudenkuopat ja onnistumisen edellytykset .....	8	Ajatus, tunteet ja toiminta .....	30
li: Muutossuunnitelma .....	10	Tunnetyöskentely.....	31
Tavoitteen asettaminen ja priorisointi .....	11	Tunteet muutoksen eri vaiheissa .....	32
Toimintasuunnitelma .....	12	Tunteiden johtaminen .....	34
Esimiehen rooli muutoksessa .....	13	Keskityttekö ongelmaan vai ratkaisuun?.....	35
Muutoksen mittaaminen.....	14	Erilaiset kommunikointitavat.....	36
HYKS Investointi- ja hankintatiimi:		Kuuntelemisen taito .....	37
Henkilöstökyselyt.....	15	<b>Muutostyöryhmä ja muutosagenttitoiminta</b> .....	38
<b>Vuorovaikutus ja viestintä</b> .....	16	Muutostyöryhmistä pysyvä tukitoiminto muutoksiin.....	38
Viestintäsuunnitelma .....	16	Muutostyöryhmissä luotiin hyödyllisiä	
Eri välineiden ja keinojen hyödyntäminen viestinnässä....	17	työkaluja ja toimintamalleja.....	38
Inari: Esimiehen viikkotiedote .....	18	Muutostyöryhmän toiminnan vakiinnuttaminen .....	39
Lempäälä: Muutosviestintämalli .....	19	Coronarian Posion yksikkö: Muutostyöryhmä.....	40
Tiimipalaveri.....	20	Vaasa: Jatkuvan parantamisen taulu .....	41
Kouvola: Kotihoidon tiimipalaverien kehittäminen .....	21	li: Toiminta selkeytyi lukujärjestyksen avulla .....	42
Huhut.....	22	Valmennustrio Oy:n esittely .....	43
Kyselytunti.....	22	KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt	
HUS Akuutin ja Helsingin kaupungin		-julkaisusarjassa ilmestyneet oppaat.....	44
päivystysintegraatio: Kyselytunti.....	23		
Mikä motivoi ihmisiä muutokseen .....	24		
Muutoskeskustelumalli .....	25		

# Lukijalle

**K**untakentän rakenneuudistukset ja työn murros ovat olleet viimeiset vuodet kuntien, kuntayhtymien ja kuntien omistamien yhteisöjen arkipäivää. Muutoksia on tehty, vaikka kansallinen päätöksenteko on ollut vaivalloista.

Erilaisten uudistusten tekemisen tarve on ollut lähtökohtana myös tässä julkaisussa esiteltävälle Valmennustrio Oy:n vetämälle Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeelle, johon on osallistunut kymmenen organisaatiota. Niissä on yhdistetty, lakkautettu ja yksityistetty toimintaa tai kehitetty palvelua paremmaksi ja tehokkaammaksi joko koko kunnassa tai jollakin toimialalla. Yhteistä kaikille on ollut johdon ja henkilöstön yhteistyö, jonka avulla saadaan henkilöstö sitoutumaan uudistuksiin ja tekemään muutosta työssään.

Muutosjohtamisen kehittämisen tarve tuli esille myös ARTTU2-ohjelman Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimuksessa, jossa haastateltiin kuntajohtoa, henkilöstöammattilaisia, esimiehiä ja myös henkilöstöä.

Tämä Onnistu muutoksessa -opas tarjoaa käytännön muutosjohtamisen toimintamallin niin johdolle, poliittisille päättäjille kuin henkilöstöjohdolle, esimiehille ja kehittäjille.

Mikä parasta, julkaisun viitoittamalla tiellä muutos on mahdollisuus. Löydät tästä julkaisusta hyviä käytännön työvälineitä ja esimerkkejä muutoksen organisoinnista ja johtamisesta. Oppaassa annetaan keinoja viestintään ja vuorovaikutukseen, kulttuurin ja asenteiden muutokseen ja jopa tunnettyöskentelyyn.

Kiitämme lämpimästi Valmennustrio Oy:n asiantuntijoita ja julkaisun kirjoittajia Virpi Ilmakangasta ja Merja Takamäkeä. Tuhannet kiitokset kuuluvat hankkeeseen osallistuville organisaatioille: Vaasan, Kouvolan ja Imatran kaupungit, Lempäälän, Iin ja Inarin kunnat, HUS Akuutti ja Helsingin päivystys, HYKS Investointi- ja hankintatiimi sekä Posion kunnan sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaja Coronaria Hoitoketju Oy. Kunnat ja kuntayhtymät kaipaavat esimerkkejä toisista organisaatioista, jonka vuoksi osaamisen jakaminen muille on todella tärkeää.

Toivomme lukijoille antoisia hetkiä ja uusia oivalluksia muutosjohtamisen työhön.

**Terttu Pakarinen, kehittämisspällikkö  
KT Kuntatyönantajat**

# Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen

**H**enkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeen tavoitteena oli lisätä organisaatioiden muutosvalmiutta ja tukea johtoa, esimiehiä sekä henkilöstöä kohtaamaan muutokset yhteistyössä, rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Valmennustrion johtamaan hankkeeseen osallistui kymmenen organisaatiota, joissa jokaisessa toteutettiin oma muutoshanke.

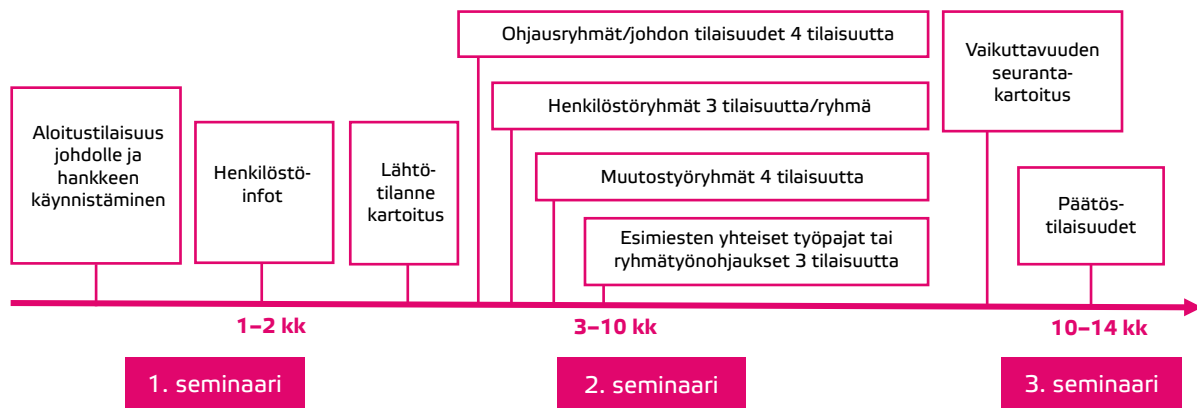
Tavoitteena oli lisätä muutoksien onnistumisen mahdollisuuksia sekä parantaa henkilöstölähtöistä johtamista. Hankkeen aikana organisaatiolle luotiin systemaattinen kehittämisen malli, muutosjohtamisen työkalut sekä perustettiin muutostyöryhmä tukemaan muutoksia.

## Näin hanke toteutettiin

Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hanketta rahoittivat Keva ja Työsuojelurahasto. Keva rahoitti Vaasan kaupungin, Lempäälän ja Inarin kunnan hankkeita.

Työsuojelurahasto rahoitti Iin kunnan, Kouvolan ja Imatran kaupungin sekä HUS Akuutin ja Helsingin kaupungin päivävystyksen ja HYKS Investointi- ja hankintatiimin hankkeita. Sen rahoitusta sai myös Coronaria Hoitoketju Oy, Posion yksikkö, joka tuottaa Posion kunnan sosiaali- ja terveystalvolut.

Hankkeen yhteistyökumppanina oli Oulun ammattikorkeakoulu, jonka lehtori, työnohjaaja **Päivi Rautio** toteutti esimiesten työnohjauksia.



**Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeen toteutus.** (VALMENNUSTRIO OY, 2018)

Hanke kesti aloituksesta päätöstilaisuuksiin noin 14 kuukautta. Ensimmäiset organisaatiot aloittivat syyskuussa 2017 ja viimeiset saatiin päätökseen alkuvuodesta 2019. Hankkeeseen muodostettiin erilaisia työskentelyryhmiä.

Hankkeen ohjausryhmä koostui johdosta ja avainhenkilöstä. Ohjausryhmän tehtävänä oli seurata hanketta ja arvioida vaikuttavuutta sekä päättää hankkeen strategisista linjauksista.

Henkilöstöryhmät koostuivat hankkeeseen osallistuneista henkilöstöryhmistä tai tiimeistä, jotka ideoivat ratkaisuja tiimeissään esille nousseisiin ongelmiin ja tekivät kehittämistoimenpiteitä niiden perusteella.

Muutostyöryhmä koostui henkilöstöryhmien edustajista, esimiehistä, johdosta ja muista organisaation avainhenkilöistä. Ryhmä kehitti organisaation muutosjohtamista ja teki tarvittavia työkaluja sen tueksi.

Esimiehiä tuettiin valmentavaan johtamiseen ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen yhdessä henkilöstön kanssa.

Organisaatioiden avainhenkilöille järjestettiin kolme yhteistä seminaaria, joissa käsiteltiin yhteisiä ongelmia, etsittiin

niihin ratkaisuja ja jaettiin hyviä käytäntöjä. Verkostoitumisen tavoitteena oli lisätä toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja toisilta oppimista sekä löytää hyväksi havaittuja toimintamalleja vertaisarvioimalla toimintaa.

### **Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeeseen osallistuneet organisaatiot ja toimiala, jolla hanke toteutettiin**

**Coronaria, Posion yksikkö:** terveyskeskus-, asumis- ja kotihoitopalvelut

**HUS Akuutti ja Helsingin kaupunki:**

päivystystoimintojen integraatio

**HYKS Investointi- ja hankintatiimin kunta:** varhaiskasvatus

**Imatran kaupunki:** varhaiskasvatus,

kaupunkisuunnittelu ja viestintä

**Inarin kunta:** Männikön palvelukoti ja terveysneuvonta

**Kouvolan kaupunki:** ikääntyneiden palvelut /

Kymsote: asumispalvelut, kotihoidon tukipalvelut ja kotihoito

**Lempäälän kunta:** avosairaanhoido, toimistopalvelut, varhaiskasvatus, ruokapalvelut

**Vaasan kaupunki:** palveluasuminen

## **Kiitokset**

*Tämä opas on syntynyt intohimosta työyhteisöjen kehittämiseen. Olemme iloisia, että saimme olla tukemassa kuntaorganisaatioita niiden muutoksissa. Hankkeessamme saimme upeita esimerkkejä siitä, miten kehittämistyöllä saadaan selkeytettyä prosesseja, parannettua vuorovaikutusta, kehitettyä esimiestyötä ja lisättyä työhyvinvointia. Oppaan avulla pääsemme jakamaan hankkeen hyviä käytäntöjä onnistuneiden muutosten toteuttamiseen.*

*Kiitämme rahoittajia Työsuojelurahastoa ja Kevaa, jotka mahdollistivat hankkeen mukana olleille organisaatioille. Kiitämme hankkeeseen osallistuneita työntekijöitä,*

*esimiehiä, johtoa, lautakuntien edustajia ja muita avainhenkilöitä. Te teitte valtavan ison työn organisaatioissanne.*

*Kiitämme KT Kuntatyönantajaa, joka tarjosi mahdollisuuden jakaa hankkeen aikana syntyneet opit julkaisemalla Onnistu muutoksessa -oppaan KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjassa.*

*Kiitos kaikille teille ennakkoluultomasta yhteistyöstä. Jälleen kerran saa todeta, että yhteistyössä on voimaa.*

**Virpi Ilmakangas ja Merja Takamäki  
Valmennustrio Oy**



# Muutosprosessi

**M**uutos on organisaatioissa nykyään jatkuvaa. Uudistuksista on tullut arkipäivää ja työntekijät joutuvat jatkuvasti sopeutumaan vaihtuviin tilanteisiin. Esimiesten ja johdon rooli niiden johtamisessa korostuu.

Onnistunut uudistuksien toteuttaminen vaatii tietoa ja taitoa. Useiden tutkimuksien mukaan organisaatiomuutoksista epäonnistuu suurin osa.

Epäonnistuminen tuo yleensä tullessaan työpahoinvointia, epäluottamusta, laskee työmotivaatiota ja organisaation tuloksen tekokykyä. Niillä on mittavat seuraukset organi-

saation toimintaan ja tulokseen. Muutoksen johtamiseen panostaminen on erittäin kannattavaa toiminnan kannalta, koska epäonnistumisen riski on niin suuri.

## Vaikutuksiltaan erikokoiset muutokset

Muutokset voidaan luokitella karkeasti pieniin, keskikokoi- siin ja suuriin niiden vaikutusten perusteella. Pieniä muu- toksia tapahtuu usein ja niihin sopeudutaan yleensä hyvin, mikäli varmistetaan, että jokainen tietää niistä ja toimen- piteet ovat selkeät.

## ERIKOKOISET MUUTOKSET

### Pieniä muutoksia ovat

- työvuorossa tapahtuvat vaihdokset
- työntekijöiden poissaolot
- palaverikäytäntöjen vaihtuminen
- työyhteisön sopimuksien tai pelisääntöjen vaihtuminen.

### Keskikokoisia muutoksia ovat

- vastuualueet ja työtehtävät vaihtuvat
- toimintojen ulkoistaminen
- henkilöstön toimipisteiden vaihtuminen
- lähiesimies tai henkilöstö vaihtuu
- pitkäaikainen työkaveri lähtee
- työvälineiden vaihtuminen.

### Suuria muutoksia ovat

- työnantajan vaihtuminen esimerkiksi palvelujen ulkoistaminen tai liikkeen luovutus
- uuden toimintakulttuurin luominen, kehittäminen ja käytäntöön saattaminen
- toiminnalliset kuten rakenteiden, prosessien ja toimintakulttuurin uudistukset
- erilaiset uudelleen järjestelyt esimerkiksi tiimien uudelleen järjestelyt
- johtajan, esimiehen tai muun avainhenkilön vaihtuminen
- uusien järjestelmien tai toimitilojen käyttöönotto
- fuusiot (ulkoiset ja sisäiset yhdistymiset)
- Yt-neuvottelut tai muut henkilöstöön vaikuttavat haasteelliset tilanteet.

Keskikokoiset muutokset voivat olla vaikutuksiltaan pieniä tai isoja riippuen siitä, miten ne hoidetaan ja millainen kokemus henkilöstölle jää muutoksista.

Suuret muutokset ovat vaikutukseltaan suurimpia ja niihin liittyy eniten epävarmuutta sekä suurin epäonnistumisen riski. Ne aiheuttavat myös voimakkaimpia tunteita, erityisesti pelkoja. Siksi niihin on syytä valmistautua hyvin.

## Sudenkuopat ja onnistumisen edellytykset

Listasimme hankkeessa viisi selkeintä sudenkuoppaa, jotka voivat aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen:

### 1. Johtaminen ei ole suunnitelmallista.

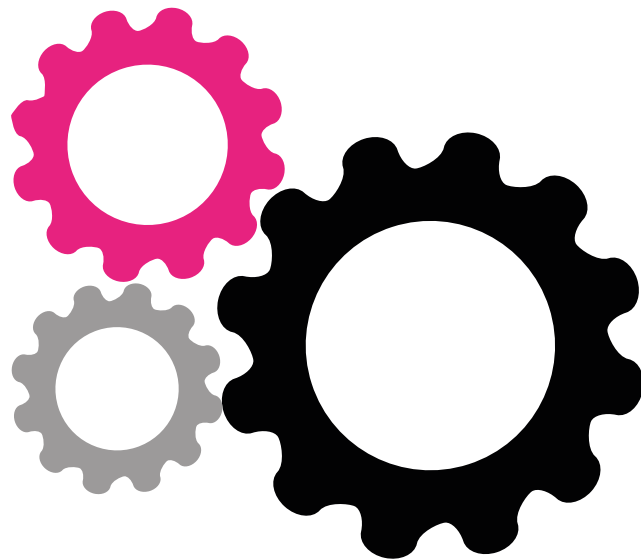
Muutoksien toteuttamista ei organisoida ja vastuuteta suunnitelmallisesti. Projektille ei ole sovittu selkeitä vastuuhenkilöitä, joilla on tarpeeksi osaamista ja ymmärrystä muutoksen viemisestä käytännön toimintaan. Muutoksen perusteita, tavoitteita ja seurauksia ei mietitä tarkasti tai niistä ei osata viestiä selkeästi henkilöstölle.

### 2. Liian nopeasti ja liian vähillä resursseilla.

Muutoksien toteuttamiseen ei varata riittävästi resursseja ja niiden toteuttaminen on ylimääräinen työ kaikille. Yhteiselle suunnittelulle, henkilöstön kuulemiselle ja toteutukselle ei varata riittävästi aikaa. Henkilöstölle ei jää tarpeeksi aikaa sopeutua muutoksiin, kun uusi muutos jo tulee. Usein muutosten toteuttamista ei myöskään budjetoida ennakkoon.

### 3. Henkilöstöä ei osallisteta suunnitteluun.

Toteuttamiseen ei käytetä tarpeeksi osaamista organisaation sisältä. Henkilöstön mielipiteitä ei kuulla, jolloin käytännön asioiden toteutukseen voi liittyä riskejä, joita ei osata otetaan huomioon. Kun henkilöstö ei pääse vaikuttamaan suunnitteluun, sitoutuminen muutoksiin heikkenee.



### 4. Muutoksesta ei viestitä tarpeeksi avoimesti ja selkeästi.

Viestintää ei tehdä suunnitelmallisesti kaikille tarvittaville tahoille tarpeeksi ajoissa. Ihmiset jäävät epätietoiseksi muutoksen perusteista, tavoitteista ja vaikutuksista. Isosta henkilöä koskevasta muutoksesta ei viestitä kasvotusten.

### 5. Tunteita ei oteta huomioon.

Ei oteta huomioon, että muutokset aiheuttavat suuria tunteita eikä niitä osata käsitellä työyhteisössä rakentavasti. Käsittelemättömät tunteet jumittavat työyhteisöä ja voivat saada aikaa hallitsemattomia reaktioita. Ne vievät paljon energiaa työn tekemiseltä ja muutoksen edistämiseltä sekä aiheuttavat muutosvastarintaa.

Listasimme viisi tärkeintä tekijää, joiden avulla voidaan edistää onnistunutta muutosta:

### 1. Muutoksen johtaminen

Muutokselle kannattaa asettaa tavoite, tehdä toimintasuunnitelma ja toteuttaa sitä systemaattisesti. Toteutuksen ja selkeiden vastuiden organisointi helpottaa jäsentämää muutosta ja tuo kokonaisvaltaista hallintaa projektin etenemiselle. Aikataulutamisella varmistetaan töiden oikea ajoittaminen ja priorisointi. Johdon tulee ensisijaisesti hahmottaa kokonaisuus, jotta osataan ottaa kaikki tärkeät asiat huomioon ja itse tekeminen delegoidaan organisaation eri tasoille.

### 2. Resursointi

Suunnitelman kautta hahmottuu resursoinnin tarve, johon kuuluu aika, raha, ihmiset ja esimerkiksi laitteet ja

materiaalit. Nämä kaikki kannattaa laskea ja budjetoida. Riittävä ja täsmällinen resursointi varmistaa onnistuneen muutoksen läpiviemisen. Henkilöstöresursoinnin kohdalla on oleellista varmistaa myös riittävä osaaminen eli kohdistaa oikeat henkilöt suunnittelemaan ja tekemään muutosta ja varata heille tähän riittävästi aikaa. Useimmiten tämä tarkoittaa heidän irrottamistaan normaalista töistä, jotta he pystyisivät keskittymään muutoksen toteuttamiseen.

### 3. Yhdessä tekeminen

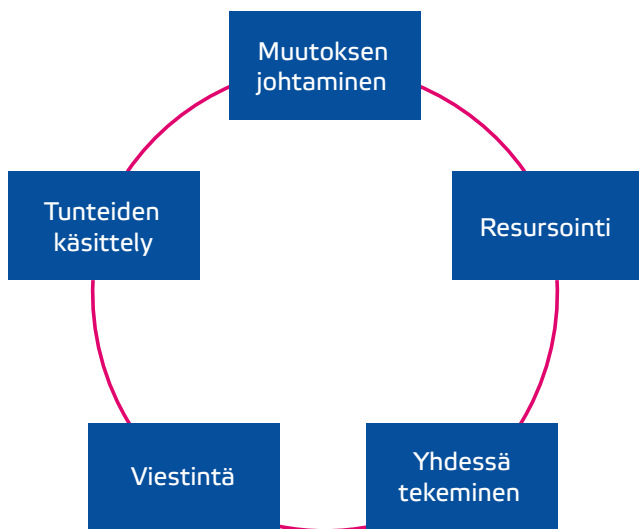
Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan hyödyntämällä eri osallistamisen tapoja. Yksittäisille henkilöille, tiimeille ja erikseen muutosta varten perustetuille muutosryhmille voi vastuuttaa tehtäviä ja ratkaisujen keksimistä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen toteutukseen vähentää muutosvastarintaa ja nopeuttaa muutoksen toteuttamista, mutta ennen kaikkea henkilöstön potentiaali saadaan näin käyttöön.

### 4. Viestintä

Viestinnän avulla varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää, miksi muutos tehdään, mikä sen tavoite on, mitä hyötyä siitä seuraa ja mitkä ovat sen vaikutukset henkilöstölle ja asiakkaille. Oikea ja ajantasainen tieto kaikille samaan aikaan ja mahdollisimman avoimesti kerrottuna auttaa myös poistamaan henkilöstön kokemaa epävarmuutta ja pelkoja. Läpinäkyvällä viestinnällä vahvistetaan luottamusta ja avoimuutta.

### 5. Tunteiden huomiointi

Asioista keskustelu, erilaisten näkökulmien huomioiminen ja ihmisten kohtaaminen ovat tärkeitä muutoksen keskellä. Niihin kannattaa panostaa niin kahdenkeskisillä keskusteluilla kuin myös käsittelmällä niitä ryhmissä. On tärkeää, että henkilöstö kokee tulevaisuutensa nähdynsä ja kuulluksi ja että vahvojakin tunteita pystytään käsittelemään ja niistä voidaan päästää irti. Kun jumitilanteet ratkaistaan, energia vapautuu muutoksen edistämiseen.



### Onnistuneen muutoksen tärkeimmät tekijät.

(VALMENNUSTRIO OY, 2018)

## Ii: Muutossuunnitelma

Iin kunnan varhaiskasvatuksessa oli toteutettu vuosi ennen hankkeen alkamista isoja toiminnallisia ja organisatorisia uudistuksia, jotka olivat aiheuttaneet ongelmia työntekijöille ja esimiehille.

Yksi päiväkotitöitä oli siirtynyt yksityiseksi ja toinen oli lakkautettu. Päiväkotien henkilöstö oli siirretty jäljelle jääviin päiväkoteihin. Monille työntekijöille päiväkotien lakkauttamiset olivat merkittäviä muutoksia, koska ne tarkoittivat yksikön, esimiehen, työtovereiden, työnkuvan ja työtapojen vaihtumista. Yksiköiden lakkauttamiset ja henkilöstön siirrot eivät kaikilta osin olleet sujuneet toivotusti.

### Muutosten isoimpia haasteita oli tiedon puute

Hankkeen alussa perustettiin muutostyöryhmä, jossa oli edustajia opetustalouden varhaiskasvatustaloudesta, kunnan johdosta, kaikkien varhais-

kasvatustyöntekijöiden henkilöstöstä sekä kaikki esimiehet. Ensimmäisenä tehtävänään ryhmä kävi läpi toteutettuja uudistuksia, niiden vaikutuksia henkilöstölle, toteutusprosessia ja kehittämistoimenpiteitä jatkoon.

Ryhmässä todettiin, että isoimpia ongelmia aiheuttivat riittämätön tieto, vähäinen vuorovaikutus päättäjien, johdon, henkilöstön ja esimiesten kesken sekä Iian vähäinen suunnittelu ja resursointi.

Ryhmän mielestä onnistuneeseen muutokseen tarvitaan:

- perusteellinen ennakoivainen valmistelu
- henkilöstön osallistaminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen esimerkiksi muutosagenttien avulla
- rehellinen ja avoin keskustelu päättäjien ja henkilöstön välillä
- riittävästi resursseja (määrärahaa ja henkilöstöä eri toimialoilla) ja aikaa.

### Muutostyöryhmä lisää yhteistä ymmärrystä

Jotta jatkossa saataisiin aikaan onnistuneempia muutoksia, muutostyöryhmässä laadittiin suuntaa-antava malli onnistuneen muutoksen toteutukseen. Suunnitelma löytyy Iin kunnan intrasta, ja se on koko kunnan henkilöstön ja kaikkien toimialojen hyödynnettävissä.

Jatkossa muutoksen tukena voi hyödyntää henkilöstön joukosta koulutettuja muutosagentteja, jotka toimivat linkkinä henkilöstön ja johdon välillä. Muutostyöryhmä oli kunnassa

ensimmäinen foorumi, joka kokosi yhteen henkilöstön ja kunnan toiminnasta päättävät tahot.

Iin kunnan hallintojohtaja **Annastiina Junnila** pitää työryhmän suurimpana hyötynä ymmärryksen lisääntymisen eri osapuolten välillä.

– Nyt jokainen tajuaa vuorovaikutuksen tai sen puutteen merkityksen lopputulokselle.

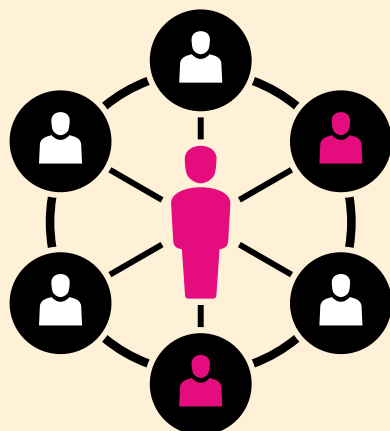
Varhaiskasvatustoiminnan johtaja **Virpi Uutelan** mukaan muutostyöryhmää hyödynnetään myös jatkossa. Työryhmä kehittää varhaiskasvatuksen toimintaa ja tekee laadun arviointia. Se toimii kanta-aottavana ryhmänä, jossa käsitellään ajankohtaisia kehittämissasioita.

Uutela kokee, että työryhmä lisää yhteistä ymmärrystä.

– Ryhmä toimii yhtenä kanavana sille, että henkilöstön tai huoltajien mielipiteitä kuullaan, kun päättäjät ovat työryhmän toiminnassa vahvasti mukana.

*Iin kunnan muutossuunnitelmaan voit tutustua valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/iin-muutostyoryhma/*

**Hankkeen nimi: Vakan hymy ☺ – Hyvällä yhteistyöllä muovataan yhdessä Yhteyshenkilö: Annastiina Junnila, hallintojohtaja**



## Tavoitteen asettaminen ja priorisointi

Ilman suuntaa ei voi löytää perille. Siksi henkilöstön pitää tietää, minne ollaan matkalla. Se tarkoittaa tavoitteen asettamista ja selkeän vision kertomista, minne ollaan menossa.

Tavoitteen tulee olla konkreettinen, koska mitä paremmin ja täsmällisemmin henkilöstö ymmärtää, mitä käytännön muutoksia tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa, sitä helpommin ne toteutuvat.

Hyvä tavoite on

- perusteltu organisaation strategian näkökulmasta
- selkeä ja käytännönläheinen
- riittävän kunnianhimoinen, mutta silti realistinen
- innostava ja inspiroiva
- johonkin kohti menemistä, ei jonkin asian puuttumista
- saavutettavissa oleva valitulla aikajänteellä
- mitattavissa oleva.

Alussa asetetaan pidemmän aikavälin tavoite, joka määrittelee tavoitetilän koko muutosprosessille. Se asettaa suunnan, jota kohti lähdetään kulkemaan. Matkan varrelle on hyvä asettaa välitavoitteita matkan teon helpottamiseksi.

Jotta välitavoitteeseen ja pidemmän aikavälin tavoitteen päästään, Nyt-hetken valinnoilla on iso merkitys. Arjen päätöksenteon ja priorisoinnin pitää siis pohjautua siihen, että valitut asiat ja työt vievät organisaatiota parhaiten kohti tavoitetta.



*Miten priorisoiitte tärkeimmät työtehtävät tavoitetta silmällä pitäen?*



*Tietääkö henkilöstö, mitä tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa juuri heidän työtehtävissään?*



### Tavoitekolmio.

(VALMENNUSTRIO OY, 2018)

Tavoitteen asettaminen ja priorisointi ei tarkoita pelkäämistään asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen, vaan se on myös kykyä jättää asioita tekemättä. Priorisointi on myös viisautta nähdä, mitkä työt voivat odottaa ja mitkä voidaan jättää kokonaan tekemättä, jotta tärkeimmille asioille löytyisi riittävästi aikaa ja energiaa.

Muutosprosessin aikana on tärkeää varata tarpeeksi aikaa varsinaisten töiden lisäksi myös

- yhteiselle keskustelulle
- tunteiden käsittelylle
- ratkaisujen etsimiselle
- uuden oppimiselle
- toimintamallien kokeilemiselle
- asioiden juurruttamiselle.

Olennaista on hyväksyä, että muutoksen toteutus on matka, joka vie sekä aikaa että energiaa ja se elää matkan varrella.

## Toimintasuunnitelma

Kun muutokselle on asetettu tavoitteet, laaditaan toimintasuunnitelma, eli miten tavoitteeseen päästään. Toimintasuunnitelma kertoo kuka, mitä, miten, milloin ja mitä muutos maksaa.

Toimintasuunnitelma on hyvä laatia eri organisaatiotasoille ja antaa mahdollisuuksien mukaan tiimien itse osallistua sen tekemiseen. Näin varmistetaan, että siihen tulee huomioitua myös henkilöstön ja eri ammattiryhmien näkökulmasta oleelliset asiat. Henkilöstön osallistumisen avulla myös varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen muutoksen eri vaiheista, vastuista ja aikatauluista.

Toimintasuunnitelman lisäksi muutoksen läpivienti tarvitsee säännöllistä seuranta ja organisoitua. Matkan varrella eteen tulee mitä todennäköisemmin monenlaisia yllättäviä tilanteita, ja ne tulee ratkaista yksi kerrallaan ja edetä johdonmukaisesti eteenpäin.



**Toimintasuunnitelma.** (VALMENNUSTRIO OY, 2018)

## Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiehen tärkein rooli on mahdollistaa tiimin onnistuminen muutoksessa. Muutos edellyttää tiimissä työskentelevien ihmisten näkemysten muuttumista ja asioiden tiedostamista. Kun henkilö tiedostaa ja tunnistaa asioita, joita hänen tulee tehdä tai muuttaa, asiat alkavat muuttua.

Tämä tarkoittaa kykyä muuttaa organisaation muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi asioiksi. Se on myös kykyä käsitellä asiat yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että muodostuu käsitys, mitä käytännössä pitää tehdä ja mitä se vaatii itse kultakin.

Yleinen virhe esimiesten toiminnassa on se, että he yrittävät itse tehdä liian paljon asioita, jolloin vuorovaikutus tiimin kanssa jää vähäiseksi. Toinen virhe on, että he yrittävät ratkaista kaikki ongelmat yksin, ja jättää tiimin potentiaali hyödyntämättä.

Jos esimies uupuu työtaakan alle, hän ei välttämättä pysty havainnoimaan työyhteisöä, kuuntelemaan ja etsimään ratkaisuja. Tärkeintä on innostaa ja inspiroida tiimiä muutoksen tiellä ja varmistaa päivittäisellä vuorovaikutuksella, että palaset loksahtelevat paikoilleen.



*Miten esimies voi tällä viikolla parhaiten tukea tiimiään viemään muutoksen onnistuneesti läpi?*



*Miten henkilöstö parhaiten voisi sisäistää sen, mitä heidän pitää muuttaa omassa työssään? Mitä tehdä enemmän, mitä vähemmän? Mitä tehdä eri tavalla?*

**//** *Esimiehen tärkein rooli muutoksessa on mahdollistaa tiimin onnistuminen muutoksessa.*

### **Viiden askeleen viikkosuunnitelma esimiehen työkaluna**

Työviikon alkaessa esimies voi hyödyntää oheista viisiportaista mallia muutoksen organisoinnissa.

1. Visualisoi onnistunut muutos ja tavoittele. Miten asiat ovat silloin paremmin ja mikä on oleellisesti muuttunut?
2. Mieti muutoksen eteneminen ja tilanne onnistumisten kautta. Mitkä asiat on saatu vietyä eteenpäin? Mitkä asiat on jo ratkaistu ja mitkä on viety maaliin asti? Esimiehen kannattaa yhdessä tiimin kanssa tehdä näkyväksi sitä, missä on jo onnistuttu.
3. Mieti, onko jokin kohta muutosprosessissa jumissa. Mistä se johtuu? Mikä on se juurisyy, miksi asiaa ei ole käytännössä saatu ratkaistua? Mitä asian ratkaisemiseksi voisi tehdä? Voiko sen jakaa pienempiin osiin tai jäsentää, jotta siihen olisi helpompi tarttua? Voiko ongelman ratkaisemiseksi perustaa työryhmän, jossa on riittävää osaamista asian ratkaisemiselle?
4. Mieti yhdessä tiimin kanssa maksimissaan viisi tärkeintä asiaa, jotka veisivät parhaiten muutosta eteenpäin viikon aikana. Priorisoi pieniä konkreettisia askelia, jotka on mahdollista toteuttaa.
5. Kommunikoikaa selkeästi asiaan liittyville henkilöille, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat tämän viikon prioriteetit. Huolehdi, että heillä on ajallisesti mahdollista toteuttaa priorisoidut asiat.

## Muutoksen mittaaminen

Säännöllinen mittaaminen varmistaa, että tehdään oikeita asioita ja muutos etenee sovitusti. Mittaamisesta saatavan tiedon avulla voidaan tarvittaessa nopeastikin tehdä päätöksiä ja muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan.

Mittaamalla voidaan todentaa alussa organisaation lähtötilanne ja lopussa hankkeiden hyödyt ja vaikutukset. Näin tehtiin myös Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeessa (Työsuojelurahasto ei tukenut alkukartoituksia). Siinä toteutettiin alkukartoitus- ja seurantakartoituskyselyt henkilöstölle, joiden avulla saatiin selville organisaation vahvuudet, kehittämiskohteet sekä ne konkreettiset asiat, joihin työyhteisössä kaivattiin muutosta. Kysely antoi johdolle tärkeää tietoa siitä, mihin heidän piti kiinnittää huomiota muutoksen johtamisessa ja viestinnässä.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät, kun he pääsivät kertomaan oman mielipiteensä organisaation nykytilasta. Hankkeen lopussa tehdyllä seurantakartoituksella pystyttiin todentamaan hankkeen vaikuttavuus: mitkä asiat olivat organisaatiossa parantuneet hankkeen aikana ja missä asioissa on vielä kehitettävää.

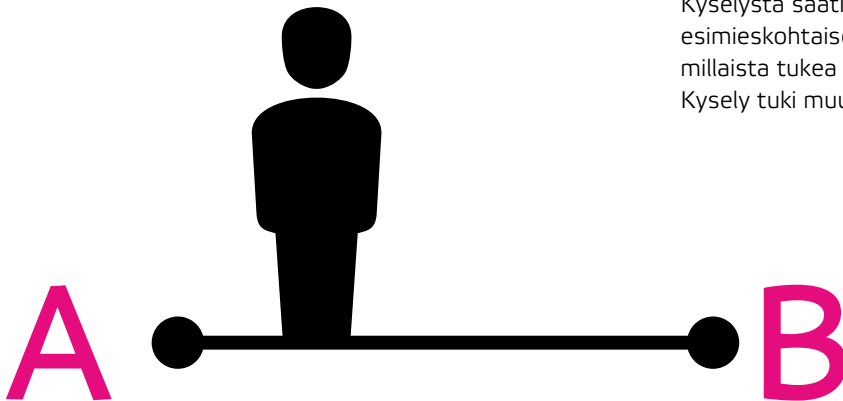
Organisaation menestys perustuu viiden tärkeän osa-alueen ja niiden välisen yhteistyön kehittämiseen: johtamiseen, esimiestoimintaan, toimintakulttuuriin, osaamiseen ja työprosesseihin. Hankkeessa kyselyillä kartoitettiin näiden osa-alueiden kehittämistarvetta erilaisilla väittämillä.

Johtamisesta ja esimiestoiminnasta selvitettiin organisaation johtamiskulttuuria sekä henkilöiden kykyä toimia johtajana tai esimiehenä. Toimintakulttuurista selvitettiin työyhteisön tapaa toimia ja sopia yhdessä pelisääntöjä sekä työskennellä yhteisen tavoitteen eteen.

Osaamisesta selvitettiin oman osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa ja työprosesseista työtapojen ja -menetelmien kokonaisuutta. Kartoituksilla selvitettiin myös organisaation muutosprosessien toimivuus.

Kyselyssä on hyödynnetty Lapin yliopiston **Marko Kestin** väitöstutkimusta työelämän laadun mittaamisesta vuodelta 2012 ja Valmennustrion valmentajien pitkään käytännön kokemukseen. Kyselyllä selvitettiin ne asiat, jotka edistävät muun muassa muutoksien onnistumista, laadukasta johtamista, esimiestoimintaa ja tiimien tuloksellisuutta.

Kyselystä saatiin kokonaistulosten lisäksi selville myös esimieskohtaiset kehittämistarpeet ja selkiytetään, millaista tukea kukin esimies ja hänen tiimensä tarvitsevat. Kysely tuki muutosjohtamista selkeiden mittareiden avulla.





## HYKS Investointi- ja hankintatiimi: Henkilöstökysely

**H**YKS-sairaanhoitoalueen Investointi- ja hankintatiimi vastaa sairaanhoitoalueen investointisuunnittelusta ja valmistelusta sekä alueensa hankinta- ja investointitoimesta.

Vuoden 2017 alussa HUS-Kuvantamisen ja HUSLAB:n liikelaitokset lakkautettiin ja liitettiin omiksi tuloyksiköikseen. Samana vuonna perustettiin HYKS Investointi- ja hankintatiimi, johon liitettiin johdon yksikössä olleet hankintasihteerit ja HUS-Kuvantamisessa ollut investointitiimi. Tiimiin integroitiin myös HUSLAB:ssa olleet hankintoja tehneet henkilöt.

Integroituneessa tiimissä henkilöstö oli kohdannut isoja uudistuksia lyhyen ajan sisällä. He olivat kokeneet muutokset haastavina. Isona riskinä nähtiin, onnistuuko integraatio ja saatavetaanko sillä tavoiteltavat hyödyt.

HYKS Investointi- ja hankintatiimi lähti hankkeeseen mukaan alkuvuodesta 2018. Heille toteutettiin kymmenen kuukauden mittainen kehittämishanke. Hankkeella lähdettiin tukemaan tehtyä integraatiota ja kehittämään muutosten hallintaa sekä parantamaan henkilöstön työhyvinvointia ja työilmapiiriä.

Tavoitteena oli myös parantaa tuotettavien palvelujen laatua ja työn sujuvuutta sekä henkilöstön vastuunottoa omasta työstään. Samalla pyrittiin kehittämään kaikkien vuorovaikutustaitoja sekä lisäämään yhteistyötä ja avoimuutta.

Hankkeen alussa henkilöstölle tehtiin Valmennustrioin henkilöstökysely. Sen avulla kartoitettiin lähtötilanne esimiestoiminnassa, toiminta-

kulttuurissa, työprosesseissa sekä muutosjohtamisessa. Kyselyn avulla hankkeen valmentajat ja organisaation johto, esimiehet ja henkilöstö saivat tietää, mistä lähdetään liikkeelle.

### Hiljaista tietoa kartoitettiin

Kun henkilöstö antoi kyselyn avulla ns. hiljaista tietoa, pääsimme heti alussa ratkaisemaan tiimin toiminnan kannalta oleellisia asioita. Valmennuksessa ei tarvinnut käyttää tiimiläisten ja esimiesten aikaa sen pohtimiseen, mitä ongelmia on olemassa.

Tällä tavalla toteutettuna säästimme henkilökunnan aikaa konkreettisten ratkaisujen ideoimiseen ja niiden käytäntöön viemiseen. Myös mahdollisuus väärin toimenpiteiden tekemiseen väheni huomattavasti tai poistui kokonaan, kun lähtötilanne tiedettiin hyvin.

### Seurantakysely osoitti tavoitteiden toteutuneen

Hankkeen lopuksi toteutettiin vaikutavuuden seurantakysely, joka toimi myös muutoshankkeen yhtenä mittarina. Tulosten mukaan kehittyminen tiimissä oli erittäin merkittävää ja parannusta tapahtui kaikilla kysytyillä osa-alueilla. Henkilökunnan motivaatio sekä kehittämiseen että työn tekemiseen kasvoi. Samalla työhyvinvointi sekä tuottavuus paranivat huomattavasti.

Hankkeen avulla pystyttiin tukemaan integraation onnistumista ja henkilöstön sitoutumista uusiin toimintamalleihin. Työyhteisön yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus lisään-

tyivät sekä opittiin, miten toimintaa voi kehittää isojen muutoksien jälkeen.

Hankkeessa luotiin myös muutosta tukevia työkaluja kuten muutoskehityskeskustelumalli, muutosagenttimalli ja siihen liittyvä vuosikello sekä kehityskeskusteluprosessi. Tiimille tehtiin myös systemaattisen kehittämisen malli ja sitä tukeva esimiespajatoiminta. Kehittämisen mallin tueksi kuvattiin toiminnan ydinprosessit ja henkilöiden vastuutehtävät sekä luotiin uusien ideoiden keräämisen malli.

### Hankkeen avulla saatiin yllävän paljon aikaiseksi

HYKS Investointi- ja hankintatiimin kehittämisjohtaja **Tommi Kauppinen** mukaan kokemus muutoshankkeesta oli positiivinen. Häntä tuloksissa yllätti se, miten paljon muutosta saatiin aikaiseksi kymmenessä kuukaudessa.

– Hankkeen alussa tehty kartoitus auttoi pureutumaan henkilöstön esille tuomiin ongelmiin. Nämä ongelmat pyrittiin ratkaisemaan ensin, ennen muita kehityskohteita. Muutoshanke paransi kokonaisuutta merkittävästi ja seurantakartoituksen tulokset osoittivat tämän konkreettisesti. Kauppinen kertoo tyytyväisenä.

---

**Hankkeen nimi: Yhdessä tekemällä onnistumiseen**  
**Yhteyshenkilö: Tommi Kauppinen, kehittämisjohtaja**

# Vuorovaikutus ja viestintä

Viestintä on yksi tärkeimpiä asioita muutoksen onnistumisen kannalta. Viestinnän avulla varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen muutoksen eri vaiheista, vastuista ja aikatauluista.

Yleensä kritisoidaan eniten sitä, ettei henkilöstö tiedä tarpeeksi muutoksesta ja sen vaikutuksista, mikä aiheuttaa turhia pelkoja, laittaa huhuja liikkeelle ja aiheuttaa tarpeetonta muutosvastarintaa. Siksi viestinnän tarve lisääntyy huomattavasti muutosten aikana. Hyvällä ja ajantasaisella viestinnällä voit välttää monia haasteita ja varmistaa muutoksen onnistumisen.

## Viestintäsuunnitelma

Viestintä kannattaa selkeyttää heti aluksi viestintäsuunnitelman avulla, jonka laatimiseen myös henkilöstön kannattaa osallistua, esimerkiksi muutostyöryhmää hyödyntämällä. Hyvä viestintäsuunnitelma sisältää seuraavat asiat:

- kohderyhmät – kenelle viestitään?
- pääsanoma – mikä on tärkein viesti jokaiselle kohderyhmälle?
- väline – millä tavalla tai välineellä viesti menee parhaiten perille vai käytetäänkö useampaa välinettä?
- aikataulu – mitä asioita viestitään ja milloin?
- vastuut – kuka tai ketkä ovat vastuussa viestinnästä ja onko vastuunjako selkeä?

Viestintäsuunnitelmaan kannattaa kiteyttää seuraavat olennaiset asiat:

- miksi muutos tehdään?
- mitä muutoksella tavoitellaan?
- mitä hyötyä muutoksesta seuraa eri osapuolille?
- muutoksen vaikutukset henkilöstölle ja asiakkaille: mikä muuttuu ja miten, mikä ei muutu?

Viestinnässä kannattaa huomioida ainakin seuraavat kohderyhmät:

- henkilöstö
- esimiehet
- poliittiset päättäjät, esimerkiksi lautakunnat ja toimielimet
- työsuojelu
- luottamusmiehet
- työterveyshuolto
- kuntalaiset asiakkaina
- yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.

Kohderyhmät voi tarvittaessa jaotella kahteen osa-alueeseen: muutokset koskettavat paljon tai muutokset eivät kosketa paljoa.

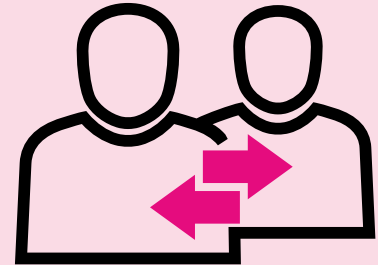
Viestintäsuunnitelma pitää päivittää säännöllisesti. Tarkistuslista, josta voi ruksia tehdyt työt, helpottaa asioiden hallintaa. Muutosmatkasta voi tehdä myös visuaalisen esityksen, johon on merkitty tärkeimmät kohdat. Visuaalinen esitys voi auttaa abstraktin asian konkretisoimista.

## Eri välineiden ja keinojen hyödyntäminen viestinnässä

Muuttuvien tilanteiden aikana viestinnän tarve kasvaa. Viesteille tarvitaan toistoja, jotta ne tavoittavat paremmin ja jäävät mieleen. Viesti siis paljon, eri välineillä ja kanavissa. Tietyt asiat pitää aina viestiä henkilökohtaisesti. Esimerkiksi isot, henkilöä koskevat muutokset, kuten työtehtävien tai työpisteen muutos, pitää kertoa aina kasvatusten henkilölle itselleen.

Hankkeen aikana ideoituja muutosviestinnän keinoja ovat

- **sähköposti tai Whatsapp**, joilla viestitään nopeasti tiedotettavat asiat. Viestissä voi kertoa pääviestin ja linkittää kanavaan, esimerkiksi intraan, jossa aiheesta on kerrottu enemmän tietoa.
- **intra ja nettisivut**, joilla pitää olla koko ajan ajantasainen ja kattava tieto aiheesta.
- **esimiehen tai johdon viikkotiedote**, jossa kerrotaan viikon ajankohtaiset asiat ja tiedot muutoksen tilanteesta kootusti.
- **johdon videotervehdys**, jolla voidaan välittää infoa kaikille samanlaisena samanaikaisesti.
- **henkilökunnan Skype-kahvit**, joita voidaan järjestää säännöllisesti iltapäivisin kahvitunnin aikaan. Se voi olla esimerkiksi avainhenkilöiden keskustelu ajankohtaisista muutoksesta liittyvistä asioista Skypessä ja sitä voi seurata kuka tahansa henkilöstöstä.
- **esimiehen kyselytunti**, jossa esimies kuuntelee henkilöstön kysymyksiä ja huolia muutokseen liittyen sekä vastaa henkilöstön esittämiin kysymyksiin. Niitä kannattaa järjestää säännöllisesti ja riittävän usein.
- **johdon kyselytunti intrassa**, jolloin johdon edustajia on tavattavissa intrassa ja he vastaavat henkilöstön lähettämiin kysymyksiin.
- **henkilöstön pienryhmäkeskustelut**, joissa käsitellään muutosta ja siihen liittyviä tuntemuksia.
- **esimiehen tai muutosagentin pitämät henkilökohtaiset muutoskeskustelut** työntekijöille.



### Skype-kahveilla infoa ja keskustelua

Pohjois-Pohjanmaan maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelusta, sen sisällöistä ja etenemisestä tiedotettiin henkilöstölle Skypen välityksellä. Skype-kahvit olivat Pohjois-Pohjanmaan uudistuksen myötä siirtyvien organisaatioiden henkilöstölle suunnattuja infotilaisuuksia, joissa keskusteltiin uudistuksen valmistelun ajankohtaisista asioista. Tilaisuuksia järjestettiin kerran kuukaudessa ja niiden teemat vaihtelivat liittyen valmistelun eri osa-alueisiin.

Skype-kahveilla keskustelua käytiin muutosjohtaja **Marjukka Mannisen** johdolla. Lisäksi mukana oli aina teemaan liittyen eri asiantuntijoita. Skype-kahveilla osallistujien oli mahdollista esittää kysymyksiä ja osallistua keskusteluun. Skype-kahvien tarkoitus oli edistää vuorovaikutuksellisuutta ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan yhteiseen keskusteluun uudistukseen liittyvistä asioista. Osallistujia oli linjoilla keskimäärin useampia satoja.

Skype-kahveista on tullut hyvää palautetta. Tämän tyyppisten nykyaikaisten teknologisten työkalujen hyödyntäminen viestinnän tukena antaa mahdollisuudet tavoittaa isoja henkilöstömääriä kevyellä ja selvästi myös toimivalla tavalla.

Vinkin antoi hankkeen toisessa seminaarissa Pohjois-Pohjanmaan liitosta POP Muutoksen tuki -hankkeen (ESR) projektikoordinaattori **Maria Puotiniemi**.

## Inari: Esimiehen viikkotiedote

Inarin kunnan Männikön palvelukoti on palveluasumisyksikkö ihmisille, jotka eivät enää pärjää kotonaan tehostetun kotihoidon turvin. Palveluasuntoihin tuotetaan muun muassa hoivapalvelu, ateriapalvelut, tukipalvelut sekä yöpäivystys.

Männikön palvelukodin henkilöstön kanssa ideoimme toimintaa parantavia kehittämistoimenpiteitä hankkeen ensimmäisissä tilaisuuksissa. Viestintä nousi yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Palaverikäytäntöjen kehittämisen lisäksi toimenpiteeksi otettiin esimiehen viikkotiedote. Sovimme, että esimies lähettää henkilöstölle sähköpostilla viikkotiedotteen, jossa hän kertoo tulevan viikon ajankohtaisista asioista.

Palvelukodin esimies **Marika Temisevä** kirjoittaa viikkotiedotteen viikoittaisen osastotunnin pohjalta.

– Pyrimme pitämään osastotunnin joka tiistai. Osastotunti koostuu päivän polttavista asioista, jotka liittyvät yleensä kodin asukkaisiin, kehittämistoimenpiteisiin tai muihin henkilöstön kannalta ajankohtaisiin asioihin.

Viikkotiedotteessa yhdessä sovittut asiat ovat kirjattuna. Koko henkilöstö pysyy asioista ajan tasalla, vaikka ei pääsisi osallistumaan osastotunnille.

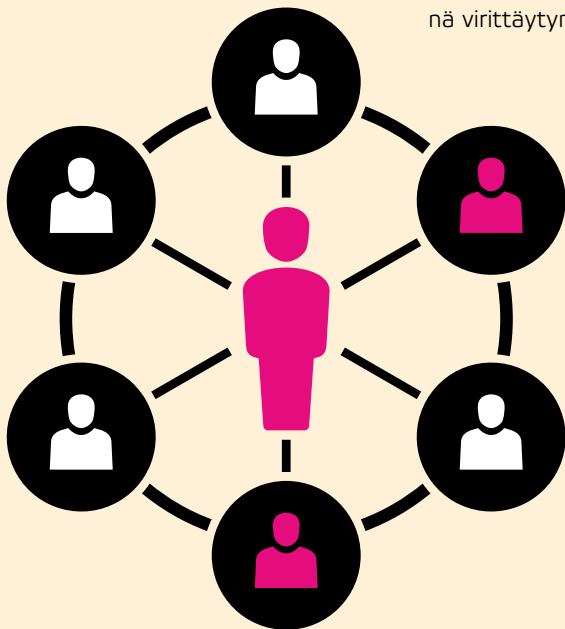
– Tiedotteessa kertaan läpikäydyt osastotunnin asiat ja lähetän viestin niin, että se tavoittaa kaikki maanantaiaamuisin heti viikon alussa. Itselleni tiedotteen kirjoittaminen toimii hyvänä virittäytymisenä tulevaan viikkoon.

Inarin kunnan laitoshoidon johtaja **Jaakko Seppänen** kertoo saavansa viikkotiedotteesta hyvän kuvan palvelukodin tilanteesta, päivittäisistä asioista ja muista keskustelussa olevista asioista. Johtajalle se on myös hyvä väline seurata, miten kunnan tasolla tapahtuva tiedottaminen jalkautuu yksikköön.

–Viikkotiedote on minusta erittäin hyvä asia ja näen sen tämän hankkeen erinomaiseksi onnistumiseksi. Tiedote on mielestäni merkittävästi parantanut yksikön viestintää.

Viikkotiedotetta lähetettiin säännöllisesti syksyn 2018 aikana. Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella he ovat kokeneet tiedotteen erittäin hyödylliseksi. Tiedote tiivistää hyvin viikon ajankohtaiset asiat.

Monet ovat kokeneet tiedotteen tärkeänä, koska sen avulla pysyy asioissa hyvin perillä ja se muistuttaa ajankohtaisista asioista. Valmennustrion tekemän seurantakartoituksen mukaan henkilöstön tyytyväisyys viestintään parani merkittävästi hankkeen aikana.



**Hankkeen nimi: Tolkkuja ja tyytyväisyyttä toimintaan – Tolkku-hanke**  
**Yhteyshenkilö: Mari Palolahti, hallintojohtaja (31.12.2018 asti sosiaali- ja terveysjohtaja)**

## Lempäälä: Muutosviestintämalli

Lempäälän kunta on kasvanut viime vuosina paljon. Kuntaorganisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia. Hankkeen myötä huomattiin, että muutosviestintä ja viestinnän hyvät käytänteet ovat tärkeä osa muutoksen johtamista.

Yksi Lempäälän kunnan Lupa tehdä yhdessä -hankkeista käsitteli toimistopalveluysikön muutosta. Lempäälän kunnan toimistopalveluysikkö oli 90-luvulla perustettu, yli hallintorajojen kunnan toimistosuhteit kokoava yksikkö, jossa työskenteli noin 40 henkeä.

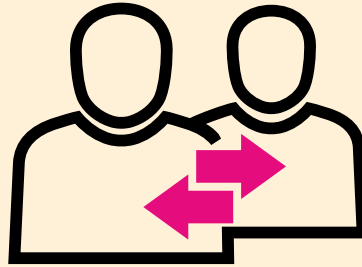
Yksikössä toimi yksi hallinnollinen esimies ja useita lähiesimiehiä eri hallinnonaloilla. Epäselvä organisaatiomalli, epäselvät tehtäväkuvat sekä tiedottamisen ja viestinnän haasteet aiheuttivat levottomuutta, epätietoisuutta ja eriarvoistumista. Oli selvää, että näihin haasteisiin tulisi hakea ratkaisuita.

### Muutosviestintämallilla pyrittiin selkeyttämään viestintää

Kunnan henkilöstöstä, esimiehistä ja johdosta kootussa muutostyöryhmässä tehtiin kunnalle oma muutosviestinnän malli. Mallin tarkoitus on selkeyttää ja parantaa kunnassa tehtäviä muutoksia ja niiden onnistumista.

Malliin tehtiin viisi vaihetta, jotka on hyvä huomioida muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Muutosviestintämallin viisi vaihetta olivat:

1. Johdon päätös muutoksen toteutuksesta
2. Johdon viestintä muutoksessa



3. Viestintä henkilöstölle
4. Työntekijöiden muutostuki
5. Muutoksen seuranta ja arviointi.

### Malli tuki toimistopalveluysikön muutosprosessia

Lempäälän kunnan hallintopäällikkö **Riina Kivistö** kertoo, että toimistopalveluysikön muutoksessa pyrittiin hyödyntämään muutosviestintämallia.

– Lähtövaiheessa oli selvää, että uudistus oli välttämätön jo pelkästään toiminnallisista syistä.

Päätös muutoksesta tehtiin vuoden 2017 lopussa. Ensimmäisenä muutoksesta kerrottiin sen piiriin kuuluvalla henkilöstölle, joka koottiin yhteiseen henkilöstötalaisuuteen. Tilaisuudessa pyrittiin mahdollisimman selkeästi kuvaamaan tulevan muutoksen vaiheet.

Kokonaisuudessaan toimistopalveluysikön muutosprosessi kesti vuoden 2018 elokuun loppuun.

– Pidimme useita henkilöstö- ja esimiestilaisuuksia, teimme haastatteluita ja erilaisia testejä, joilla pyrimme varmistamaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi muutosprosessissa.

Tämän lisäksi työntekijöiden muutostuesta pyrittiin pitämään huolta erikseen aikataulutetuilla keskusteluajoilla, joita henkilöstö pystyi käyttämään niin halutessaan. Kivistön mukaan tämä oli erityisen tärkeää niille, jotka kokivat muutoksen hankalaksi, pelottavaksi tai muuten negatiivisia tunteita herättäväksi tilanteeksi.

Uusi organisaatiomalli otettiin käyttöön 2018 marraskuussa. Tätä oli edeltänyt elokuusta lokakuun loppuun kestänyt siirtymävaihe, jossa henkilökunta siirtyi pikkuhiljaa uusiin tehtäviin.

Toimistopalveluysikön muutosprosessin seuranta ja edelleen kehittämistä on jatkettu uusien esimiesten yhteisillä tapaamisilla, joissa on käyty läpi muuttunutta tilannetta ja jatkokehitystarpeita. Keväällä 2019 toteutetaan henkilöstölle suunnattu muutosprosessin päättävä arviointikysely.

– Tehty muutosviestinnän malli auttoi meitä tukemaan henkilöstöä paremmin muutosprosessissa. Sen avulla osasimme lisätä tarpeellisia tukitoimenpiteitä kuten yhteisiä tilaisuuksia ja henkilökohtaisia keskusteluajoja, Kivistö kertoo.

*Lempäälän muutosviestintämalliin voi tutustua [valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/lempaalan-muutosviestintanamalli/](http://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/lempaalan-muutosviestintanamalli/)*

**Hankkeen nimi: Lupa tehdä yhdessä  
Yhteyshenkilö: Auli Nevantie,  
henkilöstöjohtaja**

**//** *Viestinnän tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista.*

## Huomioi viestinnässä erityisesti

Kerro mahdollisimman avoimesti niin paljon kuin pystyt. Sekin on tieto, että tällä hetkellä ei tiedetä asiasta mitään uutta. Muista muutoksen aikana tehostettu viestintä – viestintää tarvitaan paljon enemmän kuin tavanomaisessa tilanteessa. Muutosviestintä vie aikaa, varaa sitä. Ihmisille pitää myös jättää aikaa sopeutua muutokseen.

Pyri antamaan oikea ja ajantasainen tieto kaikille samaan aikaan samalla tavalla. Sillä vähennät huhuja. Katkaise huhuilta siivet heti kun kuulet niistä kertomalla oikeaa tietoa.

Muista huolehtia, että esimiehillä on muutoksesta koko ajan ajantasainen tieto ja ymmärrys. He ovat tärkeimpiä viestien välittäjiä henkilöstölle. Pidä säännöllisiä infoja ja keskustelutilaisuuksia esimiehille. Varaa aikaa yhteiseen keskusteluun, tunteiden ja haasteiden jakamiseen sekä muutoksen käsittelyyn. Varmista, että esimiesten viemä viesti on yhtenäinen.

Kerää palautetta viestinnästä ja opi siitä seuraavia kertoja varten. Saat selville, mikä oli toimivaa ja mitä pitää kehittää seuraavalla kerralla.

## Tiimipalaveri

Tiimipalaverin tavoitteena on toimia kehittämisen yhtenä työkaluna ja varmistaa tiedonkulku ja vuorovaikutus tiimin sisällä. Toimivassa palaverimallissa saadaan tärkeät asiat käsiteltyä ja päätökset tehtyä yhdessä.

Toimivissa palaverikäytännöissä

- **priorisoidaan tiimipalaveri** muiden töiden edelle ja ei sovi siihen päällekkäisiä menoja. Palaveriin tullaan ajoissa ja niissä ollaan loppuun asti.
- **ollaan koko ajan läsnä ja keskitytään palaveriin.** Pidetään puhelin ja tietokone suljettuina. Näin varmistetaan rauhallinen ja keskeytyksetön aika tiimin yhteiselle palaverille.
- **pysytään agendassa ja ennalta sovitussa aikataulussa.** Sovitaan yleinen agendan runko ja puheenjohtaja valmistelee sen pohjalta agendan jokaiseen palaveriin. Tiimiläiset voivat lähettää etukäteen puheenjohtajalle asioita, joita toivovat käsiteltävän palaverissa.
- **valitaan puheenjohtaja**, joka vetää palaverit ja koordinoi sen valmistelut. Puheenjohtaja myös jakaa puheenvuorot palaverin aikana ja siten yleinen hälinä ja päällekkäin puhuminen rauhoittuvat.
- **valmistellaan asiat ennakkoon**, mikä nopeuttaa ja sujuvoittaa aiheen käsittelyä ja päätöksen tekoa.
- **kirjoitetaan jokaisesta palaverista muistio**, joka tallennetaan paikkaan, josta jokainen tiimiläinen on vastuussa käydä sen lukemassa. Muistioon merkitään selkeästi läpikäytyt asiat, päätetyt asiat, sekä sovitut tehtävät ja niille vastuuhenkilöt ja aikataulu.
- **sovitaan kuka kirjoittaa muistion** heti palaverin alussa.
- **muistetaan jättää tilaa inspiraatiolle ja luovuudelle.**

## Kouvola: Kotihoidon tiimipalaverien kehittäminen

Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Kymsote aloitti toimintansa tammikuun alussa 2019. Kouvolan sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyivät kokonaisuudessaan Kymsoteen.

Palvelujen siirtyminen toi monia muutoksia henkilöstölle, muun muassa uusien sähköisten järjestelmien ja uusien ohjeiden omaksumisen, henkilöstöhallinnon asioiden hoitamisen, ihmisten vaihtumisen uusiin tehtäviin ja työpisteisiin, eri alueiden (Hamina, Kotka, Kouvola) työskentelytapojen ja toimintamallien uudelleen organisoimisen ja yhteensovittamisen.

### Viikottainen tiimipalaveri helpottaa tiedonkulkua

Muutokset ovat tuoneet arkiyöhön koko henkilöstölle isoja ja vaativia haasteita. Viikottainen tiimipalaveri on ollut yksi monista työkaluista, jota tiimit ovat hyödyntäneet helpottamaan tiedon kulkua ja asioiden käsittelyä.

Kouvolan muutostyöryhmässä oli mukana työntekijöitä, esimiehiä ja palvelupäälliköitä ikääntyneiden palveluista, kuten kotihoidosta, kotihoitoa tukevista yksiköistä ja hoiva-asumisesta.

Kotihoidon muutosagenttien yhtenä kehittämiskohteena oli tiimipalaverimallin luominen ja jalkauttaminen jokaiseen tiimiin Kouvolan alueella. He hyödynsivät muutostyöryhmässä mukana olleiden kotihoidon tiimien hyväksi todettuja toimintaperiaatteita ja jatkojalostivat mallia yhteisen ideoinnin pohjalta.

Kouvolan ikääntyneiden palveluiden tiimipalaverin suunnitelma:

- Viikkopalaveri pidetään kerran viikossa.
- Viikkopalaveri pidetään klo 13.30 ja 15.00 välillä, jotta aamu- ja iltavuorolaiset pääsevät osallistumaan.
- Palaverin kesto on 1–1,5 tuntia.
- Palaveri pidetään vakiopäivänä.
- Palaverit huomioidaan työvuorosuunnittelussa.
- Palaverissa käydään läpi seuraavat asiat: päivitettyt hoito- ja palvelusuunnitelmat, potilaan arvioinnit ja ajantasaisuus, uudet asiakkaat ja heidän vastuhoitajansa, tiimikuulumiset sekä tärkeät muut ajankohtaiset asiat.
- Palaveria hyödynnetään myös työprosessien ja toimintakulttuurin kehittämistyökaluna.
- Palaverikäytännöt pilotoitiin muutamassa tiimissä, jonka jälkeen tehtiin suunnitelma, miten malli jalkautetaan muihin tiimeihin.
- Palaverikäytäntöjen jalkauttamisen seuranta toteutetaan tiimivastaavapalaverien kautta.

### Selkeät palaverikäytännöt lisäsivät henkilöstön tyytyväisyyttä

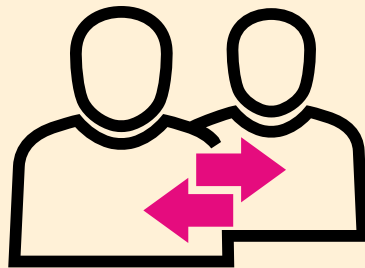
Valmennustrion tekemän seuranta-kyselyn mukaan Kymsoten (ent. Kouvola) kotihoidon Voikkaan-tiimin tyytyväisyys palaverikäytäntöihin nousi hankkeen aikana 6,0:sta 8,1:een (asteikko 1–10).

Tiimivastaava **Heidi Vuorio** kertoo, että tiimipalaverit pidetään nykyään säännöllisesti kerran viikossa. Molemmat, sekä esimies että tiimiläiset, pitävät niitä erittäin tärkeinä ja tulevat aina paikalle. Palavereissa puhelimit pidetään kiinni ja kaikki keskittyvät käsillä oleviin aiheisiin.

– Kun olemme ymmärtäneet tiimipalaverin hyödyn, asenne sitä kohtaan on muuttunut. Hyödynämme sitä kehittämisen ja tiedonkulun työkaluna.

Vuorion mukaan palavereissa keskustellaan muun muassa yhteisistä toimintamalleista, jotka sopivat juuri heidän tiimilleen, tai tuodaan aktiivisesti esiin uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia asiakkaiden tilanteisiin.

– Tiimiläiset saavat myös paljon vertaistukea toisiltaan tiimipalaverien aikana.



**Hankkeen nimi: Meidän mahollisuus**  
**Yhteyshenkilö: Tuula Jaakkola,**  
**asumispalvelujen johtaja**

## Huhut

Huhut ovat kuulopuhetta, jolla ei ole luotettavaa lähdettä. Ne saavat yleensä alkunsa väärinkäsityksestä tai tiedon puutteesta. Otollinen maaperä huhuille on silloin, kun organisaation johto ei viesti riittävästi asioista ja organisaatiossa ei ole rakentunut luottamusta.

Muutoksessa tiedonjano on valtava ja ellei johdon tai työryhmien kautta tule riittävästi faktapohjaista informaatiota, ihmiset täyttävät sen jollain, vaikkapa huhuilla. On yleensä vaikea olla tilanteessa, jossa asiat ovat vielä auki eikä tiedetä mitä tapahtuu. Huhut täyttävät tarvetta tietää asioista, vaikka ne eivät välttämättä ollenkaan pidä paikkaansa ja useimmiten ruokkivat ihmisten pelkoja.

Jos halutaan, että huhut eivät saa valtaa, organisaation pitää jakaa riittävästi tietoa, oikea-aikaisesti ja myös oikeissa kanavissa, jotta se tavoittaa mahdollisimman hyvin sitä tarvitsevat. Organisaation pitää informoida myös niistä asioista, joista ei vielä ole tehty päätöstä tai ei tiedetä, miten ne ratkaistaan. Huhujen kannalta viestinnässä on tärkeää myös vuorovaikutteisuus.

Työntekijöiden kannattaa tarkastaa aina, mistä tietolähteestä viesti tuli, ennen kuin kertoo siitä eteenpäin. Se vaatii hieman kriittistä ajattelua, jolla kyseenalaistaa onko tietoa totta ja voiko siihen luottaa. Tätä voi kysyä suoraan henkilöltä, joka asian kertoo eli tarkistaa, mistä hän sai tiedon.

Tiimin yhteisissä palaverieissa huhuja voidaan käsitellä yhdessä ja tuoda faktapohjaista tietoa niiden tilalle. Tiimin sisällä on myös hyvä keskustella avoimesti, että jokainen on vastuussa siitä, ettei kerro huhuja eteenpäin, vaan katkaisee niiltä siivet. Tiimit itse vahvistavat huhujen levittämistä, mutta jos henkilöstö on hyvin motivoitunutta ja organisaatiossa vallitsee luottavainen ja avoin kulttuuri, sitä vähemmän työntekijät kokevat tarvetta huhujen levittämiseen.



*Miten esimiehet ja johto saavat tietoonsa asiat, jotka askarruttavat henkilöstöä eniten muutoksessa?*



*Viestiikö johto niitä asioita, jotka kiinnostavat henkilöstöä?*



*Viestitäänkö organisaatiossa sen verran, minkä johto kokee riittäväksi vai sen verran, mitä henkilöstö kokee riittäväksi?*

## Kyselytunti

Kyselytunti on hyvä työkalu muutoksessa parantamaan kahdensuuntaista tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä. Kyselytunnilla henkilöstön on mahdollisuus kysyä ja saada tukea muutosprosessissa.

Johto pysyy paremmin perillä yksittäisten työntekijöiden ajatuksista ja tarpeista sekä niistä tekijöistä, jotka motivoivat ja innostavat heitä, mutta myös niistä teemoista, jotka pelottavat ja askarruttavat.

Kyselytuntia varten henkilöstö voi lähettää ennakoon kysymyksiä, jotta vastaukset voidaan selvittää ja valmistella etukäteen. Myös spontaaneille kysymyksille, ajatuksille ja keskusteluille kannattaa jättää tilaa. Pääpainon tulee olla henkilöstön tärkeiksi kokemissa asioissa.

Kyselytunti voidaan järjestää kasvotusten tapahtuvana tilaisuutena tai verkossa. Se voidaan järjestää joko yhden esimiehen ja tiimin välille tai koko henkilökunnalle, jossa johto on paikalla vastaamassa kysymyksiin.

Keskustelun ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi kannattaa aikatauluttaa kyselytunnit säännöllisiksi ja pitää niitä niin kauan, kun henkilöstö kokee ne tarpeellisiksi.

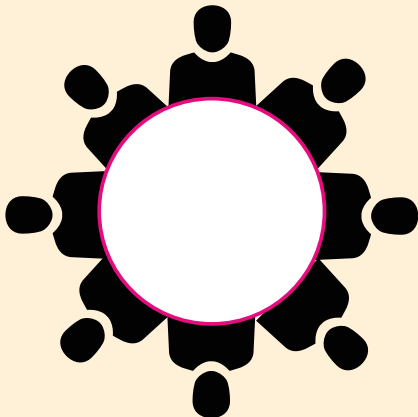


## HUS Akuutin ja Helsingin kaupungin päivystysintegraatio: Kyselytunti

Helsingin kaupungin ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin päivystyspalvelut yhdistettiin tammi-kuussa 2019. Tätä varten vuotta aikaisemmin käynnistettiin Yhdessä yhdeksi -hanke, jonka tarkoituksena oli tukea henkilöstöä muutoksessa.

Hankkeeseen kuului muutosagentteille suunnattu muutostyöryhmävalmennus. Heti ensimmäisessä muutostyöryhmän valmennuksessa kävi ilmi, että sen rinnalle tarvittiin oma muutosagenttien kyselytunti johdon kanssa.

Ensimmäinen kyselytunti pidettiin 18. kesäkuuta 2018. Kyselytunteja pidettiin säännöllisesti noin kahden kuukauden välein integraatioon asti. Tarkoituksena oli lisätä kahdensuuntaista tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä.



### Kyselytunti lisäsi johdon ja henkilöstön vuoropuhelua

Muutosagenttien tehtävänä oli kysyä ja kuulostella työkavereiden tunteuksia integraatiosta, kerätä organisaatiossa heränneitä kysymyksiä ja tuoda ne esiin kyselytunnilla.

Johto vastasi muutosagenttien esittämiin kysymyksiin integraatiosta. Näin saatiin lisättyä sujuvaa vuoropuhelua.

Muutosagentit jakoivat faktapohjaista tietoa myös omista tiimeistään kyselytuntien jälkeen. Henkilökunta koki tämän toiminnan selkiyttäneen integraatioon liittyviä käytännön asioita.

Esimerkkejä kysymyksistä, joita kyselytunnilla käytiin läpi:

- Tuleeko potilasohjaukseen muutoksia?
- Jatkuuko psykiatrian toiminta kuten tähänkin asti yhteispäivystyksessä?
- Profiloituvatko osastot jatkossa jotenkin?
- Pysyvätkö ylihoitajat ja lääkärit ennallaan, vai tuleeko organisaatioon heidän osalleen muutoksia?
- Muuttuuko sihteerien tehtävänkuva?
- Tuleeko henkilöstöetuuksiin muutoksia?
- Pysyvätkö työsuhdeasunnot ennallaan?
- Muuttuuko varahenkilöstön sijoittumiset?
- Miten lääkitysluvat hoidetaan kuntoon?

- Milloin Uranus-koulutukset alkavat?
- Miten lomat suunnitellaan uudessa organisaatiossa?
- Miten anestesia- ja lääkäripalvelut muuttuvat?
- Tuleeko työvuorosunnitteluun jatkossa muutoksia?
- Tuleeko pysäköintimaksuihin muutoksia?
- Vähenevätkö potilaspaikat?
- Tehdäänkö jatkossakin rasisutkokeita ja rytminsiirtoja Malmilla ja Haartmanissa?

Ylihoitaja **Veronica Renwall** koki henkilöstön janoavan tietoa käsillä olevasta muutoksesta. Kyselytunti tuki tätä tarvetta ja mahdollisti vuorovaikutuksen muutosagenttien ja johdon välillä.

– Johtajana olen tykännyt olla mukana kyselytunneilla. Olen osallistunut myös osaan valmennuksista, koska siten olen saanut käsityksen, miten henkilöstö kokee asiat ja miten he voivat.

Kyselytunnit auttoivat Renwallia ymmärtämään, mitkä asiat henkilöstöä askarruttivat.

–Tunneilla johto pystyi vastaamaan heti moniin kysymyksiin. Näin henkilöstön ei tarvinnut keskenään miettiä heitä askarruttavia asioita.

---

**Hankkeen nimi: Yhdessä yhdeksi**  
**Yhteyshenkilö: Maaret Castrén,**  
**toimialajohtaja**

## Mikä motivoi ihmisiä muutokseen

Muutoksessa henkilöstön on tärkeä tietää, miksi se toteutetaan ja mitä hyötyä muutoksesta on minulle, tiimille, asiakkaille ja koko organisaatiolle. Suunnitteluvaiheessa on hyvä selkeyttää uudistusten hyötyjä, koska ne ovat tärkeimpiä motivaattoreita. Kun muutoksista kerrotaan henkilöstölle, hyödyt on hyvä tuoda näkyväksi.

## Itse oivalletut muutoksen hyödyt motivoivat

Henkilöstö on hyvä laittaa itse pohtimaan, mitä hyötyä muutoksesta heille on. Samalla he voivat pohtia, mitä ongelmia se tuo tullessaan sekä etsiä ratkaisuja niihin.

Itse oivalletut hyödyt sekä ratkaisut sitouttavat henkilöstöä paremmin tuleviin uudistuksiin. Se antaa heille kokemuksen siitä, että muutokseen on mahdollista vaikuttaa ja heidän mielipiteillään on väliä.

Jokaisen on tärkeä kokea, että on arvokas ja hyödyllinen työyhteisölleen. Se tuo tunteen, että on tärkeä osa työyhteisöä ja omalla toiminnalla on merkitystä kokonaisuuteen.

// *Jokaisen työntekijän on tärkeä tuntee olevansa arvokas ja hyödyllinen työyhteisölleen.*

## Mahdollisuus löytää suurempi tarkoitus

Muutos on myös hyvä tilaisuus pohtia, mitä isompaa tarkoitusta varten organisaatio on olemassa. Ihmiset haluavat kokea, että se organisaatio, jossa he ovat töissä, tuottaa jotain hyvää tähän maailmaan ja maailma on parempi paikka, koska organisaatio on olemassa. Työnsä avulla ihmiset voivat kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi.

Välillä on hyvä pystyä pohtimaan organisaatiomme tarkoitusta ja mitä hyvää tuotamme tähän maailmaan. Kun organisaatiolle ja omalle työlle löydetään laajempi merkitys, se motivoi ja innostaa ihmisiä. Merkityksellinen päämäärä yhdistää henkilöstöä ja saa puhaltamaan yhteen hiileen.

## Tärkeää tunnistaa oma rooli ja vahvuudet

Kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi työntekijöiden on tärkeää tietää oma roolinsa ja tehtävänsä kokonaisuudessa nyt ja muutoksen jälkeen. Yksi ensimmäisiä ja tärkeimpiä kysymyksiä on: mitä vaikutuksia tällä asialla on minulle? Mitä sen konkreettiset vaikutukset ovat. Usein ne ovat asioita, joihin ei ole vielä muutoksen alkuvaiheessa täsmällisiä vastauksia.



*Mitä tarkoitusta varten organisaatiomme on olemassa?*



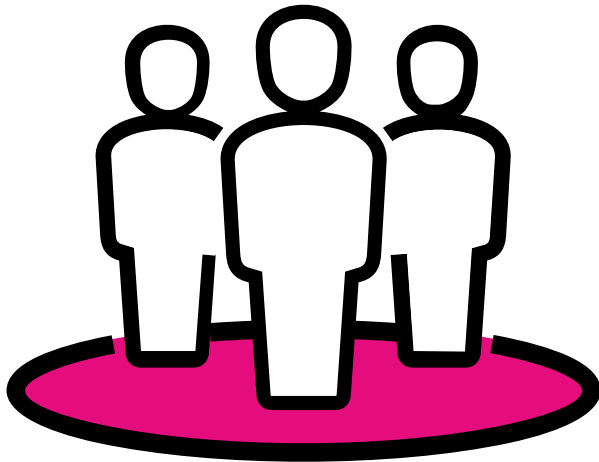
*Mitä hyvää tuomme tähän maailmaan?*



*Mitä merkityksellistä päämäärää tavoittelemme?*

Työntekijöitä auttaa asiasta keskustelu ja sekin tieto, että vielä ei tiedetä asiasta, ja että siitä tiedotetaan niin pian kuin asiat täsmentyvät. On hyvä käydä läpi myös ne asiat, jotka pysyvät ennallaan. Epävarmuuden vallitessa on hyvä palauttaa mieliin kunkin työntekijän osaaminen ja vahvuudet sekä mielenkiinnon kohteet. Oman osaamisen ja vahvuuksien äärelle pysähtyminen ja niiden näkyväksi tekeminen lisää turvallisuuden tunnetta ja kohottaa itsetuntoa.

Oma osaaminen on pohja sille, että tulevaisuuteen voi luottaa paremmin ja uskoa, että osaamiselleni on tarvetta. Muuttuvissa tilanteissa kannattaa hyödyntää muutoskeskustelua, joka on tavanomaista kehityskeskustelua lyhyempi ja joita pidetään useammin. Niissä keskitytään tunteiden käsittelyyn ja henkilön oman osaamisen ja vahvuuksien löytämiseen. Olennaisinta on auttaa työntekijää löytämään motivaatio muutoksen toteuttamiseen ja auttaa häntä pääsemään eteenpäin omassa muutosprosessissaan.



## Muutoskeskustelumalli

Muutoskeskustelumalli on työkalu henkilöstön kuuntelemiseen. Esimiehet ja johto voivat kysymysten avulla selvittää, mitä tuntemuksia ja ajatuksia muutos tiimissä ja organisaatiossa herättää. Kysymällä voi saada hyvää eteenpäin vievää informaatiota muutoksessa. Osaava johtaja osaa pysähtyä kysymysten äärelle, kuulla ne ja miettiä sopivia toimenpiteitä työntekijöiden kanssa yhdessä.

Muutoskeskustelumallissa pääpaino kannattaa pitää kuuntelemisessa ja vuorovaikutteisessa keskustelussa. Siinä voi käsitellä myös huolenaiheita, väärinkäsityksiä ja sopia konkreettisesta tuesta. Muutoksen etenemistä kannattaa seurata kolmen ihmisen toiminnalle tärkeän asian kautta.

### 1. Miten muutos tulkitaan:

- mitä kysymyksiä muutos on herättänyt?
- mitä lisätietoja tarvitset?
- mitkä koet muutoksen hyvinä ja huonoina puolina?
- miten arvelet työsi muuttuvan?

### 2. Mitä tunteita muutos herättää:

- mitä ajatuksia tai tunteita muutos herättää?
- mitkä asiat innostavat muutoksessa?
- mitkä asiat turhauttavat muutoksessa?
- mitä pelkoja muutos aiheuttaa?

### 3. Miten muutos etenee toiminnallisesti:

- mitä käytännön muutoksia on tehty?
- mitkä asiat ovat jääneet tekemättä?
- mitkä asiat ovat vielä kesken?
- mitä apua tai tukea tarvitset käytännön muutoksien läpiviemiselle?

# Työkulttuuri ja asenne muutoksessa

**O**rganisaation kulttuurilla on iso merkitys muutosten onnistumisiin. Organisaation kulttuurin muuttaminen toisenlaiseksi voi jo itsessään olla muutos, joka halutaan tehdä.

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri on arvojen, käyttäytymismallien, ajattelutapojen ja asenteiden muodostama kokonaisuus ja määritelmä siitä, mitä pidetään arvokkaana. Organisaatiokulttuuri siis kertoo, miten organisaatiossa toimitaan.

Kulttuuria on välillä vaikea määrittää, koska arjessa vallitsevat toimintatavat ovat niin vahvoja, ettei niitä välttämättä edes tiedosteta, mutta se näkyy päivittäin tavassa tehdä töitä ja siinä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan.

Kulttuuri ilmenee esimerkiksi siinä, miten otetaan vastuuta, millaisella asenteella ollaan töissä ja miten vuorovaikutus toimii. Prosessit tai niiden puuttuminen, säännöt, esimiehen rooli ja johtamistavat ovat nekin kulttuurin ilmenymiä.

Organisaatiokulttuuri on dynaaminen eli se kehittyy ja muuttuu koko ajan. Kulttuuria rakennetaan jokapäiväisellä toiminnalla ja jotta kehitys kulkisi toivottuun suuntaan, sitä kannattaa johtaa. Johdon on tärkeää olla esimerkkinä ja tuntosarvet pystyssä aistimassa mahdollisia haasteita ja tukea toivottua kehitystä. Tiimeillä ja organisaatiolla tulisi olla yhteinen tilannekuva, jaetut arvot ja halu päästä yhteiseen tavoitteeseen.

## Henkilöstön potentiaalin hyödyntäminen

Henkilöstöllä on valtava potentiaali, joka kannattaa hyödyntää. Jokainen työntekijä tuntee oman työnsä parhaiten ja työntekijät vievät muutoksessa asiat käytännön tasolle integroiden muutoksen osaksi työarkea. Mitä useammat aivot ovat mukana ideoimassa uutta ja tekemässä päätöksiä, sitä parempia ovat myös tulokset. Työntekijöillä saattaa olla sellaista osaamista, tietoja ja taitoja, joita ei ole tunnistettu tai osattu hyödyntää työyhteisössä.

Jos organisaatio haluaa oikeasti nähdä henkilöstön tärkeimpänä voimavarana, silloin prioriteettina pitäisi olla innostavan yhdessä toimimisen ilmapiirin rakentaminen, jossa henkilöstö otetaan täysillä mukaan organisaation kehittämiseen.



*Mitä työntekijät tarvitsevat voidakseen tehdä työnsä hyvin?*



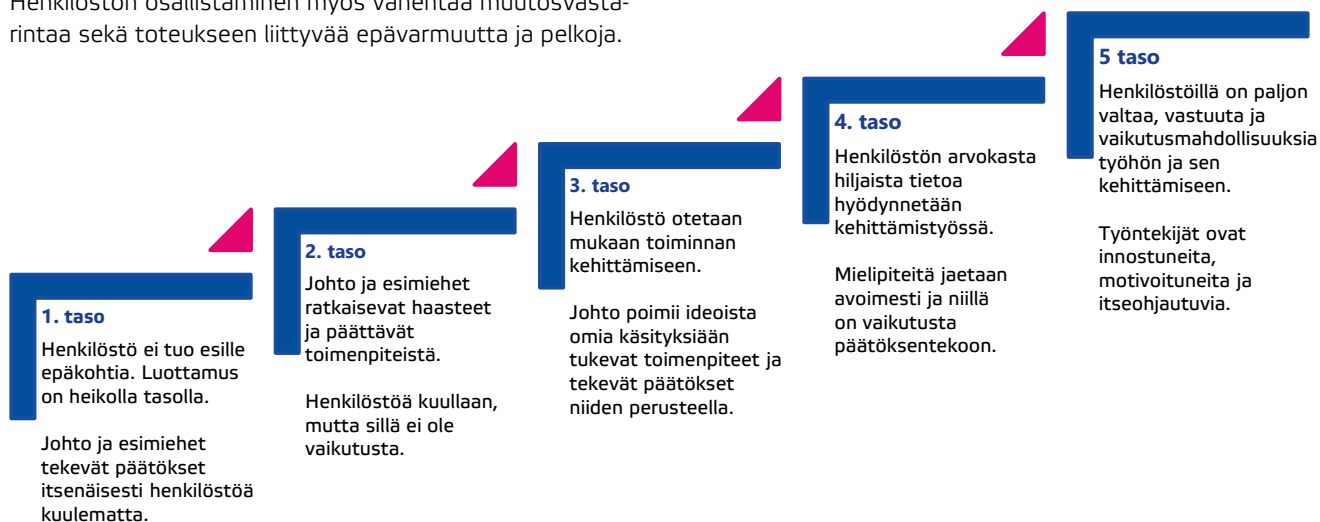
*Miten tunnistaa ja ottaa käyttöön kaikkien työntekijöiden osaaminen?*

Sen sijaan, että kehittäminen perustuu esimiesten ja johdon tekemiin oletuksiin ja arvailaan henkilöstön ja kehittämisen tarpeita, suunnataan katse siis kohti työntekijää. Kannustetaan avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Rakennetaan luottamus johdon ja työntekijöiden välille.

Johtaminen on parhaimmillaan sellaisen ympäristön luomista, jossa ihmiset pystyvät johtamaan itse itseään ja kehittäminen tapahtuu innostuksen ja inspiraation pohjalta työntekijälähtöisesti.

## Osallistamisen tasot ja tavat

Muutoksissa on tärkeää työntekijöiden kuunteleminen ja mukaan ottaminen suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstön mukaan ottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa saa heidät sitoutumaan uusiin toimintatapoihin jopa kuukausia nopeammin kuin ilman osallistamista. Henkilöstön osallistaminen myös vähentää muutosvastarintaa sekä toteutukseen liittyvää epävarmuutta ja pelkoja.



**Osallistamisen eri tasot** (VALMENNUSTRIO OY, 2018)

Yksi tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä on, että henkilöstö, esimiehet ja johto hakevat aidosti yhteistyössä toimivia vaihtoehtoja ja ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen.

Kun henkilöstön mielipiteet tulevat kuulluksi ja niillä on vaikutusta johdon päätöksiin, se lisää luottamusta organisaation toimintaan.

Luottamus voidaan myös helposti menettää antamalla asioita näennäisesti henkilöstön ratkaistavaksi tai ottamalla suunnitteluun mukaan, vaikka todellisuudessa päätökset muutoksen toteuttamistavoista on jo tehty. Muutoksia toteuttaessa organisaation luotettavuus mitataan joka kerta.

Organisaatiot ovat eri tasoilla henkilöstön osallistamisessa muutosten toteutukseen. Tasot kertovat organisaatiokulttuurista ja valmiudesta ottaa aidosti henkilöstön mielipiteet huomioon ja hyväksyä ne osana päätöksentekoprosessia ja organisaation kehittymistä.

Osallistamisen tasoja voi tarkastella viidessä tasossa. Ensimmäisessä tasossa henkilöstö ei puutu eikä tuo esille toiminnan epäkohtia. Luottamus on organisaatiossa heikolla tasolla ja pelko estää asioiden esille nostot. Johto ja esimiehet tekevät päätökset itsenäisesti henkilöstöä kuulematta. Asiat tuodaan henkilöstölle tiedoksi käskyinä.

Toisessa tasossa henkilöstö tuo toiminnan epäkohtia esille. Johto ja esimiehet ratkaisevat haasteet ja päättävät toimenpiteistä. Henkilöstöä kuullaan, mutta se ei ole systemaattista eikä henkilöstö pysty vaikuttamaan asioihin. Purnaaminen jää kahvipöytiin eivätkä asiat etene.

Kolmannessa tasossa henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen esimerkiksi perustamalla työryhmiä tai pitämällä kehittämistyöpajoja. Johto poimii ideoista omia käsityksiään tukevat toimenpiteet ja tekee päätökset niiden perusteella. Henkilöstö tulee kuulluksi ja saa mahdollisuuden osallistua, mutta sillä ei ole suurta vaikutusta päätöksen tekoon.

Neljännessä tasossa henkilöstön arvokasta hiljaista tietoa hyödynnetään osallistamalla henkilöstö toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Henkilöstö jakaa avoimesti mielipiteitään ja niillä on vaikutusta päätöksentekoon. Työn kehittäminen on systemaattista ja hyvin organisoitua.

Viidennessä tasossa henkilöstöllä on paljon valtaa, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työn kehittämiseen. Henkilöstö on innostunut, motivoitunut ja itseohjautuva. Yhteisöllinen kulttuuri kannustaa kehittämään organisaatiota yhdessä. Yhteinen innostava päämäärä ohjaa tekemistä.

Organisaatiossa on inspiroiva ilmapiiri, siellä tuotetaan paljon toimintaa parantavia innovaatiota. Kehittyminen yksilö- ja organisaatiotasolla on jatkuvaa ja tekemisen kautta luodaan uudenlaista tapaa toimia

Osallistamisen tapoja ovat esimerkiksi:

- Eri teemoilla olevat **ideointi- ja ratkaisutyöpajat**, joissa ideoidaan uutta tai ratkaistaan esille nousseita haasteita. Osallistujia on organisaation eri tasoilta. Mukana myös asiakkaat tai sidosryhmät.
- Muutokseen liittyvät **teemapalaverit, työpajat tai pienryhmäkeskustelut**, joissa käydään asioita läpi, lisätään kaikkien ymmärrystä sekä päästään asioissa eteenpäin.
- Esimiehen pitämät **muutoksentukikeskustelut**, joissa yksilö- tai ryhmätasolla käydään läpi muutokseen liittyviä tietoja, tunteita, huolia, haasteita ja tuen tarpeita.
- Organisaation eri tasoilta koottu **muutostyöryhmä** ratkoo muutokseen liittyviä haasteita ja kehittää uusia työkaluja ja toimintatapoja uudistumisen tueksi. Tekee kokeiluja ja pilotoiteja.
- Tiimeissä toimivat **muutosagentit** toimivat esimiehen tukena muutosten edistäjinä ja toiminnan kehittäjinä.
- **Yhteinen tulevaisuuden visiointi**, jossa kuvitellaan, miltä näyttää ja tuntuu, kun muutoksen tavoite tai työyhteisön yhteinen päämäärä on saavutettu.



*Millä tasolla teidän organisaatiossanne ja tiimeissänne henkilöstö osallistetaan toiminnan kehittämiseen ja muutosten suunnitteluun?*



*Miten voisitte kehittyä seuraavalle tasolle?*



*Mitä osallistamisen tapoja teidän organisaatiossanne hyödynnetään?*

## Imatra: Ei mikään turha muutoshanke, Imatralla tehtiin tulosta

Imatralla päätettiin kääriä hihat ja hyväksyä se, että muutos on jatkuvaa. Tämä vaatii paljon henkilöstöltä. Juuri henkilöstön tukemiseksi kaupunki lähti muutosvalmennukseen mukaan.

– Tavoitteena oli saada aidosti konkreettisia työvälineitä ja toimintamalleja, ei vain läpivietyä yksi hanke muiden jatkumona, apulaiskaupunginjohtaja **Kaisa Heino** kertoo.

Tässä myös onnistuttiin. Seuranta-kyselyssä tulokset olivat yllättävänkin hyviä. Esimerkiksi koko organisaatiossa oli opittu tiimien sisällä viestimään enemmän ja paremmin. Esimiestyöskentely oli tältä osin parantunut läpi linjan.

Hankkeen yhtenä osatuotoksena syntyi Pelle Pelottomien -kehittämisverkosto. Kaikki kaupungin työntekijät kannustetaan ideoimaan ja kehittämään ilman organisaatorajoja. Pelle Pelottomat -nimellä viitataan siihen, ettei kehittämisen tarvitse olla niin vakavaa ja pienistäkin oivalluksista voi syntyä idea, joka muuttaa toimintaa isosti.

### Mihin tarpeeseen ideointimalli tehtiin?

– Imatran kaupungissa halutaan saada koko henkilöstö mukaan kehittämiseen. Työyksiköissä on otettu käyttöön muun muassa ideatauluja. Nämä työyhteisöjen omia tai henkilöstön yksin keksimiä ideoita voi ilmoittaa Pelle Peloton -verkostolle jatkokehitykseen, kehittämisspäällikkö **Terhi Karttunen** kertoo kehittämisverkon toiminnasta.

Verkosto tarjoaa Teams-ympäristössä ajasta ja paikasta riippumattoman kohtaamispaikan kehittämisestä kiinnostuneille. Ideat tulevat näkyviksi ja niistä innostutaan laajemmin, kun idea julkaistaan verkostossa.

– Ideat julkaistaan alustalle nimetöminä, jolla pyritään mahdollistamaan ideoiden tasapuolinen käsittely.

### Mitä hyötyä on toimia uudella tavalla?

Kun työntekijä saa idean, jolla voi parantaa omaa työtään tai kuntalaisien palvelua, hänen ei tarvitse miettiä keneen ottaa asiasta yhteyttä, vaan hän voi intran kautta täyttää lomakkeen ja lähettää ideansa eteenpäin verkostolle. Näin ideat saadaan hyötykäyttöön.

Verkostossa ideasta käydään kannustavaa keskustelua ja arviointia. Asiasta vastaavat pohtivat idean toteuttamismahdollisuudet ja mahdolliset hyödyt. Strateginen kehittämisryhmä käy ideat läpi päättäen, mitkä ideat lähtevät eteenpäin kehitykseen. Ryhmässä käsitellyistä ideoista valitaan kuukauden idea, joka nostetaan esiin Intrassa.

### Miten työtä jatketaan?

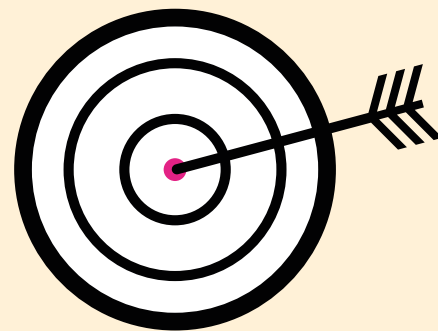
Karttusen mukaan kehittämisprosessia on tarkoitus jatkaa hankkeen päätymisen jälkeen luomalla palkitsemiskäytänteet.

– Verkostolle on lähetetty ideoita muun muassa paikallisliikenteen kehittämiseksi ja ilmoitustaulujen sähköistämiseksi sekä Kulttuuritalo Virran tilojen hyödyntämiseen etätöissä.

*Artikkelin on kirjoittanut  
Liisa Hupli-Oinonen, viestintäjohtaja,  
Imatran kaupunki*

---

**Hankkeen nimi: Pöhinää kehiin**  
**Yhteyshenkilö: Terhi Karttunen,**  
**henkilöstön kehittämisspäällikkö**



## Ajatus, tunteet ja toiminta

Organisaatioissa ymmärretään yleensä hyvin, että muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan muutoksia henkilöstön tavassa toimia. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen toiminnan ja tuloksien välillä mahdollistaa toiminnan johtamisen ja muuttamisen haluttuun suuntaan. Aina se ei kuitenkaan tunnu toimivan, koska henkilöstöllä on myös ajatukset ja tunteet, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa.

Jos yksilötasolla oivalletaan syy-seuraussuhteita oman ajattelun, tunteiden ja toiminnan välillä ja niistä pystytään kommunikoimaan riittävän avoimesti, päästään muutosta jumiuttaneisiin juurisyihin kiinni. Tiedostamalla ajatuksia, tunteita ja toimintamalleja, jotka eivät vie henkilöä itseään tai organisaatio eteenpäin, niihin voidaan alkaa vaikuttaa.

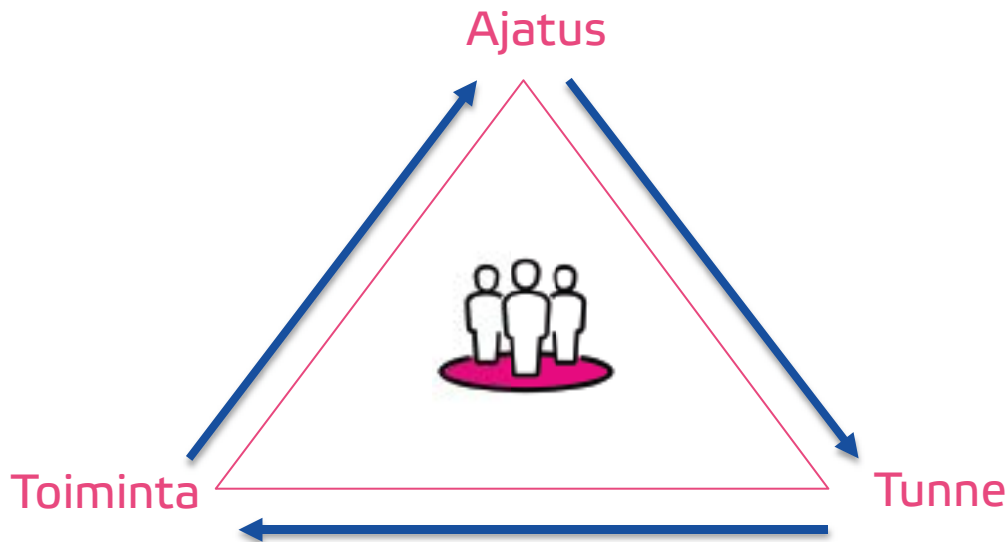


*Tunnistatteko organisaatiossa vallitsevan tunneilmaston?*



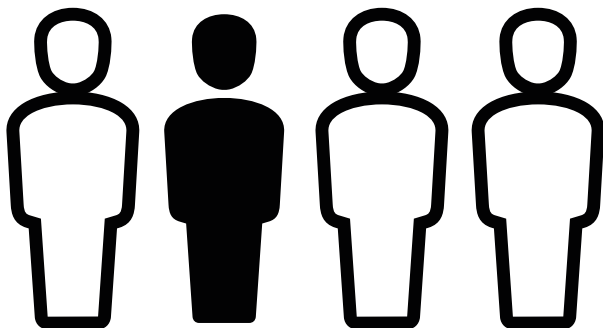
*Vievätkö ajatukset, tunteet ja toiminta muutosta oikeaan suuntaan?*

Jos tiimissä ajatellaan esimerkiksi muutoksen olevan turha tai mahdoton saavuttaa, miten se vaikuttaa tiimin jäsenten tunteisiin? Entä miten tämä tunne ohjaa heidän toimintaansa? Jos enemmistö tiimin jäsenistä ajattelee, että muutos on innostava, optimistinen ja realistinen, vaikuttaa se tunteisiin eri tavalla. Millaiseksi toiminta muodostuu tämän pohjalta?



**Kognitiivinen kolmio.** (VALMENNUSTRIO OY, 2018)





Ajatukset lähtevät ensisijaisesti yksilöstä itsestään, mutta tiimi voi vahvistaa kollektiivisesti tietynkaltaisia ajatuksia, jotka synnyttävät tunteita ja vaikuttavat toimintaan. Tämä on pitkälti sitä asennetta, joka voi olla joko positiivista tai negatiivista.

Organisaatiossa kannattaa pelkän toimintaan keskittyvän johtamisen sijaan panostaa myös ajatus- ja tunneyöskentelyyn, mikäli huomataan asenteissa ja kulttuurissa olevan kehittämisen varaa.

## Tunneyöskentely

Alati muutoksessa oleva organisaatio edellyttää mielen jouston lisäksi tunneyoustavuutta. Onnistuneen muutoksen takana ovat osaavat ja sitoutuneet ihmiset, mutta ennen kaikkea tunneilmasto, joka sallii avoimuuden ja luottamuksen.

Tunne-energiat tarttuvat ja sillä, miten reagoimme ja toimimme työpäivän aikana, on merkitystä kollektiivisesti työyhteisössä. Kun työntekijät ovat tekemisissä toistensa kanssa työpäivän aikana, kohtaamisissa syntyy kollektiivista tunne-energiaa, jolla vaikutamme työilmapiiriin ja tunnelmaan.

Kun organisaation tunneyöskentely on vajanaista, siihen ei synny luontaista avoimuutta. Toimintaa määrittelevät kontrolli ja säännöt ja asiat pyritään hoitamaan roolien ja vallan rakenteiden avulla. Tästä voi syntyä tyytymättömyyden ja pelon noidankehä, jossa luottamus katoaa, jossa pelätään oman työsuorituksen riittämättömyyttä ja jossa tunteet puretaan väärällä tavalla työyhteisössä. Tämä ei edistä myönteistä ilmapiiriä.

## Tunteet ovat hyvä keino oppia itsetuntemusta

Kun tunteet eivät pelota eivätkä laukaise hallitsemattomia reaktioita ja kun niihin ei jää jumiin, se tuo usein tullessaan vapauttavia oivalluksia ja uusia ulottuvuuksia. Kun opimme tuntemaan, miten tunteet laukaisevat käytös- ja reagointimalleja meissä, ja opimme käsittelemään niitä, on helpompaa vapautua häiritsevistä ajattelu- ja käytösmalleista.

Kun valitsemme tietoisesti omat reaktiomme tai voimme myös valita olla reagoimatta, tunneyoustavuus kasvaa ja alamme ottaa enemmän vastuuta ajattelusta, tunteista ja sen myötä tapahtuvasta toiminnasta.

Tunteet ovat yksi parhaimmista keinoista oppia tuntemaan itsensä paremmin. Se lisää itsetuntemusta ja oman toiminnan vaikutusten tiedostamista. Itseensä luottava henkilö uskalttaa ottaa puheeksi vaikeatkin asiat, tietää omat rajansa ja osaa kommunikoida ne työyhteisössä rakentavalla tavalla.

**//** *Onnistuneen muutoksen takana on avoin ja luottamuksellinen tunneilmasto.*

## Tunteiden avoin kohtaaminen

Tunnetyöskentely ei tarkoita, että tunteet torjuttaisiin tai sallittaisiin vain tietynkaltaiset tunteet. On raskasta elää organisaatiossa, jossa pitää olla koko ajan mahtavaa. Ylenpalttinen positiivisuus voi sisältää halun vältellä ikäviä tunteita.

Tunnetyöskentely ei myöskään tarkoita, että tunteet roiskitaan ympäristöön huonolla käytöksellä tai sanallisilla sivaluksilla. Tunteen tunteminen on siis eri asia kuin toiminta. Se ei tarkoita syyä vierittämistä toiselle. Se ei ole valittamista, tukahduttamista tai vatvomista.

Tunnetyöskentely on yksinkertaisesti kokemista, miltä minusta tuntuu. Kielteiseksi mielletyn tunteen tunteminen ei lisää ei-toivottua tunnetta, vaan se itse asiassa vapauttaa. Ikävät tunteet ilmaantuvat sitä useammin, mitä enemmän niitä yritetään tukahduttaa.

Kaikki tunteet kannattaa toivottaa tervetulleiksi ja tuntee ne. Tunteita voi siis hyväksyvästi kokea, eikä niissä tarvitse aina toimia. Vaikeiden tunteiden välttely on iso osa ongelmaa, eivät ikävät tunteet sinänsä. Kyky sietää negatiivisia tunteita on ratkaisevaa mielen ja ihmissuhteiden hyvinvoinnin kannalta.



*Miten esimies voi parhaiten tukea tiimiään käsittelemään tunteitaan?*

## Tunteet muutoksen eri vaiheissa

Muutoksissa ihmiset käyvät läpi erilaisia tunteita pystyäkseen hyväksymään tehdyt muutokset omassa työssään ja työyhteisössä.

### Tunteet ovat tärkeä osa muutosta ja oppimista

Muutokset nostavat esille tunteita, koska uudistuminen tehdään usein epämukavuusalueella. Muutos on hyppy tutusta ja turvallisesta tuntemattomaan. Tuntematon on riski epäonnistumiseen.

Uskallus muuttua ja uudistua vaatii työyhteisöltä riskinottokykyä ja virheiden sietokykyä. Se vaatii, että virheet nähdään mahdollisuutena oppia. Niistä ei rangaista eikä virheistä moitita missään tilanteessa, vaan työyhteisön kaikki jäsenet tukevat virheistä oppimista ja muuttumista niiden perusteella.

On siis ensiarvoisen tärkeää, että tunteiden käsittelylle on aikaa ja tilaa organisaatiossa muutoksen keskellä. Tunnekokemukset ovat aina henkilökohtaisia. Jokaisella on oikeus kokea asiat omalla tavallaan sekä saada tunteiden läpikäymiseen tukea.

Tämä vaatii esimiehiltä tunneälyä, läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa, jotta henkilöstö pystyy päästämään irti vanhasta ja siirtymään uuteen tapaan toimia. Jos tähän on mahdollisuus, työntekijä kokee turvallisuuden tunnetta ja luottamus hänen ja esimiehen välillä vahvistuu.

### Muutosjohtamiseen sijoitettu panos on tuottava

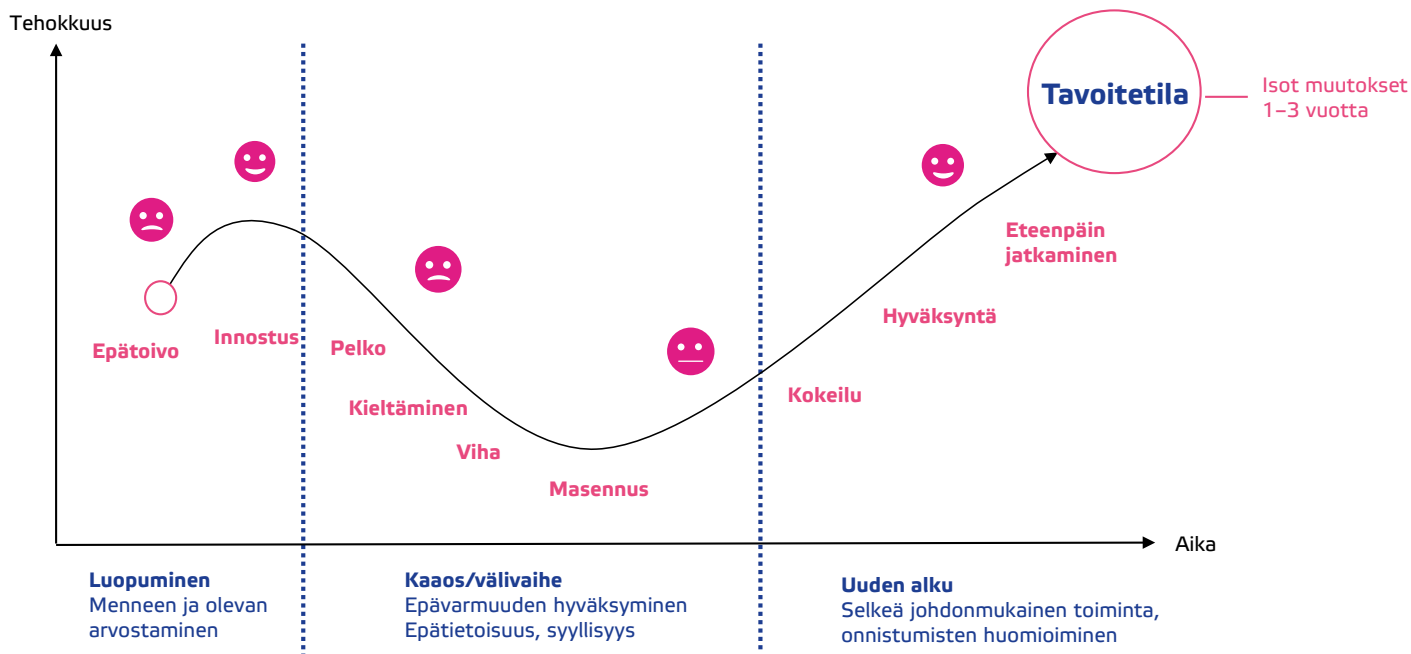
Muutoksissa voidaan löytää kolme päävaihetta. Muutoksen alussa ollaan luopumisvaiheessa, jolloin siirrytään uuteen. Uudistus voi aiheuttaa työntekijöille shokki-reaktion, jos se koetaan negatiivisena ja uhkaavana.

Joskus uudistus voi tuoda aluksi innostuksen, jos muutosta on toivottu ja sen odotetaan tuovat positiivisia asioita.

Toinen vaihe on kaaosvaihe, johon liittyy paljon epävarmuutta ja negatiivisia tunteita. Hyvällä johtamisella kaaosvaihetta voidaan helpottaa ja nopeuttaa työntekijöiden pääsyä uuden alun vaiheeseen. Kokeilun kautta voidaan asteittain saavuttaa hyväksyntä, kunnes lopulta päästään tilanteeseen, johon voidaan olla tyytyväisiä ja muutos hyväksytään täysin osana työtä.

Tunteet muutoksen eri vaiheissa -kuvan pystyakseli kuvastaa henkilöstön tehokkuutta ja vaak akseli aikaa. Kaaosvaiheessa negatiiviset tunteet vievät työn tekemiseltä paljon huomiota. Pelko tulevaisuudesta voi halvaannuttaa työn tekemistä ja työntekijöiden työpanos voi jäädä jopa puolet pienemmäksi kuin normaalitilanteessa, jos tilannetta ei johdeta oikein.

Rakentavalla tunteiden käsittelyllä on tehokkuutta lisäävä vaikutus ja sitä kautta selkeä vaikutus työyhteisön tuottavuuteen muutoksissa. Muutosjohtamiseen sijoitettu raha ja aika oikein käytettynä on yleensä erittäin tuottava investointi.



**Tunteet muutoksen eri vaiheissa.** (VALMENNUSTRIO OY, 2018)

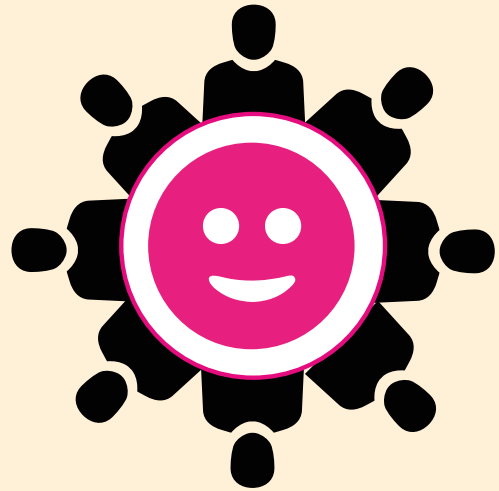
## Tunteiden johtaminen

Lokakuussa 2018 järjestettiin hankkeemme toinen seminaari, johon osallistuivat hankkeessa mukana olevien organisaatioiden johtoa, esimiehiä sekä rahoittajia.

Seminaarin yhtenä aiheena oli, miten erilaisiin tunteisiin voi vaikuttaa organisaatiossa ja miten niitä voi johtaa haluttuun suuntaan organisaatiossa.

Harjoitus tehtiin työpajana, jossa työryhmät miettivät miten innostusta ja inspiraatiota voi vahvistaa organisaatiossa. Työpajoissa syntyivät seuraavat ideat:

- organisaation vallitsevan tunneilmaston tiedostaminen
- selkeä yhteinen tavoite
- kaikille organisaatiotasolle annetaan mahdollisuus vaikuttaa muutokseen
- korostetaan onnistumisia, nähdään pienet edistymiset ja tehdään ne näkyviksi
- oikea-aikainen, positiivinen, selkeä ja konkreettinen viestintä
- positiivinen palaute ja kannustaminen
- kiinnitetään huomio vahvuuksiin ja asioihin, jotka ovat hyvin
- vaikeat asiat ja tunteet käsitellään, jotta niistä päästään eteenpäin
- hyvä itsetuntemus ja tiimin tunteminen mahdollistaa kyvyn tietää, mistä kukin inspiroituu
- inspiroiva ympäristö (tila, äänet, tuoksut, visuaalinen ilme jne.)
- avoin vuorovaikutus
- aito kuuntelu ja keskustelut
- kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen
- virheiden salliminen ja niistä oppiminen
- ratkaisukeskeisyyden kasvattaminen
- ajan ja tilan järjestäminen luovuudelle
- positiivisen ajattelun vahvistaminen
- hyvä ryhmähenki ja ilmapiiri
- vahvan luottamuksen rakentaminen
- aikaisempien positiivisten kokemusten hyödyntäminen
- vastuun antaminen ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen
- kiitollisuuden ja arvostuksen osoittaminen konkreettisesti
- tietoinen irtipäästäminen asioista, joita ei enää tarvita => tilan luominen uudelle
- kyky kohdata omia ja kollegoiden tunteita sekä vastoinkäymisiä
- mentorointi ja valmennus (ulkopuolinen asiantuntija tarvittaessa)
- työn merkityksellisyyden kokemus.



## Keskityttekö ongelmaan vai ratkaisuun?

Saatamme joskus kuvitella työskentelevämme hyvinkin ratkaisukeskeisesti, vaikka todellisuudessa vain vatvomme olemassa olevaa tilannetta. Liiallinen ongelmaan keskittyminen jumiuttaa tilannetta, kun taas ratkaisuun keskittyminen vie meitä eteenpäin.

Keskittyminen saattaa olla ongelmassa ratkaisun sijaan, jos

- miettii pääasiassa asian huonoja puolia.
- miettii asiaa jatkuvasti samasta näkökulmasta.
- kykenee katsomaan asiaa vain itsensä kannalta.
- asia nostaa pintaan toistuvasti negatiivisia tunteita.
- siirtää vastuun itseltään pois ja etsii ongelman aiheuttanutta syyllistä ratkaisujen sijaan.
- valittaa asian nykytilaa ja selittää, miksi ei ole voinut vaikuttaa siihen.
- sama ongelma toistuu kerta toisensa jälkeen tai tilanne on ja pysyy ennallaan.

Keskittyminen saattaa olla ratkaisun etsimisessä, jos

- miettii ja visualisoi tavoitetilaa, johon haluaa päästä.
- tekee toimintasuunnitelman ja kokeilee erilaisia tapoja muuttaa tilannetta.
- muuttaa omia toimintatapoja reagoida tilanteeseen.
- pohtii tilannetta eri näkökulmista ja ideoi ratkaisumalleja.
- pohtii asiaa neutraalisti ja objektiivisesti ja näkee asiassa myös kehitysmahdollisuuksia.
- ymmärtää mikä on omalla vastuulla ja mihin asioihin voi itse vaikuttaa ja keskittää energiansa niihin.



*Onko organisaatiossanne tapana keskittyä kohdattuun ongelmaan vai ongelman poistavaan ratkaisuun?*

## Ongelmanratkaisukaava

- 1. Määritellä ongelma.** Ongelman ratkaisu kannattaa aloittaa ongelman määrittelyllä ja rajaamisella. Muuten saattaa käydä niin, että väärää ongelmaa ratkaistessanne löydätte myös väärän ratkaisun.
- 2. Määritellä tavoite.** Ongelma tarkoittaa havaittua eroa nykyisen tilan ja tavoitetilan välillä. Ongelman määrittelyn jälkeen, selvittää tavoitetila, jonne haluatte päästä. Pohtikaa tiimin kesken, millaisen tuloksen haluatte.
- 3. Laatikaa toimintasuunnitelma.** Ideoikaa ratkaisuvaihtoehtoja ja tehkää toimintasuunnitelma. Kuvitelkaa itsenne tilanteeseen, jossa ongelma on jo ratkaistu. Miettikää, miten saavutte siihen pisteeseen askel kerrallaan.
- 4. Toteuttakaa ja mukauttakaa suunnitelmaa,** kunnes ongelma on ratkaistu.

**//** *Ei ole olemassa ongelmia. On vain tilanteita, joihin ette vielä ole löytäneet ratkaisua.*

## Erilaiset kommunikointitavat

Tilanteet organisaatiossa rakentuvat kahden tai useamman henkilön vuorovaikutuksen tuloksena.

Tapa olla vuorovaikutuksessa on yksilöllistä ja se myös vaihtelee yksilöittäin elämäntilanteen mukaan. Väsyneenä ja huonotuulisena lipsahdamme helpommin syyttelyn puolelle kuin energisenä ja hyväntuulisena.

Myös se, kenen kanssa olemme vuorovaikutuksessa, vaikuttaa omaan toimintaamme. Jos toinen osapuoli

toimii syyttäen tai selitellen, on huomattavasti vaikeampaa pysyä neutraalina ja ratkaisukeskeisenä verrattuna tilanteeseen, jossa molemmilla osapuolilla on halu yhteisen ratkaisun saavuttamiseen.

Tiimiin mahtuu erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa ja toiset niistä vievät muutoksia paremmin eteenpäin. Muutoksissa henkilöstö joutuu epämukavuusalueelle ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Tarkkailemalla tiimin tapaa olla vuorovaikutuksessa keskenään haastavissa tilanteissa, kertoo paljon vuorovaikutuksen tasosta tiimin sisällä.

## ORGANISAATION JA TIIMIN VUOROVAIKUTUSTAIKOT

### Hyökkäävä

- Ei nähdä omaa osallisuutta ja vastuuta, vaan syy ja selitys löytyy aina muualta.
- Kommunikointitapa ei ole neuvotteleva, vaan pyritään aina olemaan oikeassa.
- Puolustetaan omia oikeuksia ja tapoja voimakkaasti ja suljetaan siten erilaiset näkemykset ja asioiden kehittyminen pois.
- Ollaan joko puolesta tai vastaan ja pyritään osoittamaan syyllisiä.
- Vähätellään muiden mielipiteitä ja tyrmätään ideat heti alkuunsa.
- Käytetään negatiivista kehon kieltä: pyöritellään silmiä, tuhahdellaan tai mökötetään.
- Ollaan jatkuvasti äänessä ja koetaan, että on oikeus keskeyttää muut ja täyttää tila tarpeettomalla puheella.

### Vetäytyvä

- Uhriudutaan ja koetaan syyn olevan toisissa henkilöissä.
- Vetäydytään tilanteista ja käytetään hiljaisuutta vallan välineenä.
- Jätetään ilmaisematta omat tarpeet, näkemykset ja toiveet. Syyllistetään jälkikäteen muita siitä, ettei omia tarpeitasi otettu huomioon.
- Vältetään konflikteja miellyttämällä liikaa muita.
- Ei haluta tehdä päätöksiä ja pakoillaan vastuuta.
- Arvostellaan kollegoita ja johtoa muille, mutta ei oteta ongelmia puheeksi asianomaisten henkilöiden kanssa.
- Pidetään kiinni vanhasta eikä haluta muuttaa mitään.
- Käyttäydytään marttyyrimaisesti.

### Tasa-arvoinen ja vastavuoroinen

- Ollaan läsnä ja kuunnellaan toisia.
- Annetaan tilaa kaikille ja otetaan huomioon muut.
- Huolehditaan omista oikeuksista rakentavasti ja ollaan valmiita neuvottelemaan asioista.
- Tuodaan kohteliaasti esiin myös omia tunteita, toiveita, ideoita ja näkemyksiä.
- Pystytään muuttamaan omia mielipiteitä, jos lisätiedot antavat siihen aihetta.
- Annetaan toiselle osapuolelle myös mahdollisuus muuttaa mielipiteitään ja toimintaansa.
- Pyritään etsimään ratkaisuja syyllistämättä ketään.
- Esitetään tarkentavia kysymyksiä ja halutaan aidosti ymmärtää toisen näkökantaa ja tilannetta.
- Katsotaan asioita objektiivisesti ja halutaan ymmärtää kokonaisuus.
- Kyetään käsittelemään tunteita ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla tilanteet saadaan selvitettyä.

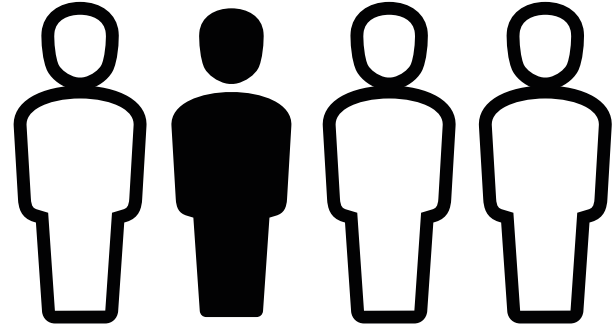
## Kuuntelemisen taito

Välillä keskustelutilanteissa maltamme tuskin odottaa toisen lopettavan lauseensa, että pääsisimme kertomaan oman näkemyksemme asiasta. Olemme keskittyneempiä enemmän omiin ajatuksiimme kuin siihen, mitä toinen haluaa sanoa.

Oma mieleemme saattaa harhailla muualla, vaikka fyysisesti olisimmekin läsnä. Huomiomme voi olla sähköposteissa, seuraavassa palaverissa tai asiassa, joka tulisi muistaa hoitaa. Keskustelut saattavat myös mennä väittelyksi, jossa tärkein päämäärä tuntuu olevan perustella, miksi itse on oikeassa ja toinen väärässä.

Avain aitoon vastavuoroiseen vuorovaikutukseen on kuuluksi ja nähdyksi tuleminen. Silloin voidaan tuoda esiin tunteita ja ajatuksia, jotka muuten saattaisivat jäädä askarruttamaan. Tai ideoita, jotka muuten tukahtuisivat liiallisen hälinän alle. Nämä ovat tärkeitä asioita erityisesti muutoksen keskellä hyvinvoinnin kannalta.

**//** *Aito kuunteleminen vaatii päästämistä irti tarpeesta puhua koko ajan sekä tilan antamista toiselle.*



### Kuuntelemisen taito

Aito kuunteleminen on kyky, jota voi kehittää. Seuraavien vinkkien avulla voit harjoittaa kuuntelun taitoa:

- Tee tietoinen päätös, että keskityt täysin toisen kuuntelemiseen.
- Kohtaa toinen aidosta läsnäolosta käsin ja anna kaikki huomiosi hänelle.
- Päästä irti omista ajatuksistasi. Keskity hetkeen.
- Älä tuki tilaa omalla puheellasi.
- Pidä omat mielipiteet, tavoitteet ja neuvot taka-alalla. Ole avoin toisen näkemyksille.
- Anna keskustelukumppanisi jakaa tunteensa ja ajatuksensa sinulle keskeytyksettä.
- Pysy toisen kertomassa aiheessa. Älä vaihda aihetta oman mielenkiinnon mukaan.
- Kysy tarkentavia kysymyksiä. Pyri ymmärtämään toisen näkemys.
- Huomioi myös eleet ja ilmeet. Aito sanoma välittyy myös paljon sanattomasta viestinnästä.

# Muutostyöryhmä ja muutosagenttitoiminta

**H**ankkeemme yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli kokeilla, miten muutostyöryhmät voivat tukea organisaatioita muutoksen johtamisessa. Jokaiseen osallistuvaan organisaatioon perustettiin muutostyöryhmä. Osallistujat koottiin kunkin osallistuvan yksikön henkilöstöstä, esimiehistä, johdosta ja muista avainhenkilöistä. Joissakin organisaatioissa mukana oli myös kunnan lautakunnan jäseniä ja luottamusmiehiä.

Tavoitteena oli koota organisaatioon työryhmä, joka tukee muutosten toteuttamista. Muutostyöryhmät saivat itse nimetä tavoitteensa ja tehtävänsä sekä toimenpiteet.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli henkilöstön osallistuttaminen toimintaan ja sitä kautta lisätä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan muutosten toteuttamisessa. Ryhmien tavoitteena oli ratkaista muutoksen mukana tulleita haasteita yhdessä henkilöstön, esimiesten ja johdon kesken.

## Muutostyöryhmistä pysyvä tukitoiminto muutoksiin

Muutostyöryhmien tapaamisia oli hankkeen aikana organisaatioista riippuen kahdesta viiteen. Tavoitteena oli koota muutostyöryhmän jäsenet sekä määrittellä heille tavoitteet, tehtävät ja toimenpiteet, joiden perusteella he pääsevät jatkamaan toimintaansa hankkeen jälkeenkin.

Muutostyöryhmän tavoitteena on toimia yhtenä työkaluna henkilöstön osallistamisessa muutoksen toteuttamiseen.

Esimiehille ja johdolle muutostyöryhmä toimii tukityökaluna muutoksen toteuttamisessa.

## Muutostyöryhmissä luotiin hyödyllisiä työkaluja ja toimintamalleja

Muutostyöryhmät osoittautuivat erittäin toimiviksi ja hyödyllisiksi tukitoiminnoiksi muutosten aikana. Henkilöstö oli sitoutunut tehtävään ja valmiita toimimaan muutosagentteina myös muutoshankkeen jälkeen. Ryhmät saivat hankkeen aikana luotua useita uusia toimintaa parantavia toimintamalleja ja työkaluja.

Esimerkkejä luoduista työkaluista:

- muutossuunnitelman malli
- muutoskeskustelumalli
- muutosviestintämalli
- muutoshaastattelulomake
- lupaus – odotus/toive -parikeskustelumalli
- esimiehen tukitunti 1 krt/viikko
- muutoksen aikana kyselytilaisuudet kahden kuukauden välein
- huolilaatikko, kysymyslaatikko henkilöstölle
- muutosagenttien päiväkirja (huomiot ja ajatukset)
- muutosagenttimalli.

Esimerkkejä luoduista toimintamalleista:

- vuorovaikutustaitojen kehittäminen: kuuntelun taito, läsnäolo ja oman vuoron odottaminen, toisen arvostaminen



- positiivinen muutos palvelutalon asukkaille ja henkilöstölle: kaverimurmo ja -paappa -toiminta
- lomakiertojärjestelmään vaihtaminen
- intran käyttöönottoprosessi
- konkreettisia perehdytysmalleja ja oppaita
- esimiehen läsnäolon lisääminen ns. vapaalle keskustelulle
- tietyt tavarat samoissa paikoissa
- säännölliset ja toimivat palaverikäytännöt.

## Muutostyöryhmän toiminnan vakiinnuttaminen

Muutostyöryhmän toiminta on tärkeä saada integroitua osaksi arkitoimintaa. Hankkeen aikana tehtiin tärkeitä huomioita, jotka auttavat toiminnan juurruttamisessa.

Muutostyöryhmän perustamisessa kannattaa ottaa huomioon seuraavat asiat:

1. Henkilöstöstä kannattaa valita mahdollisimman kattava otos, joka edustaa koko henkilöstöä.
2. Työryhmän jäsenet voivat olla vaihtuvia, jotta saadaan henkilöstön mahdollisimman monipuolinen edustus.
3. Muutosagentteja kannattaa olla samasta yksiköstä kaksikin, jotta heillä olisi vertaistukea.
4. Muutosagenttien valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota sellaisiin luonteenpiirteisiin, jotka tukevat kehittämistyötä.
5. Muutosagentit voivat itse yhdessä johdon ja esimiesten kanssa ideoita heille selkeän roolin sekä selkeät tehtävät, tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet.
6. Toiminnasta saatava hyöty pitää määrittää henkilöstölle, agenteille ja johdolle.
7. Muutosagenttien ja ryhmän toiminta kannattaa aikatauluttaa ja pitää suunnitelmasta kiinni.
8. Ryhmän jäsenien pitää voida osallistua toimintaan työajalla.
9. Ryhmällä pitää olla vetäjä, joka vastaa tehtävien, tavoitteiden, toimenpiteiden ja aikataulujen organisoimisesta sekä toimii koolle kutsujana.
10. Muutostyöryhmän toimintavaltuus on hyvä selkeyttää ja antaa ryhmälle johdon täysi tuki.

Toiminnan vakiinnuttamisessa kannattaa ottaa huomioon seuraavat asiat:

1. Alussa ryhmä ei ole tiimi, vaan ryhmän jäsenet pitää tiimiyttää. Jäseniä pitää auttaa tutustumaan toisiinsa sekä rakentamaan luottamus ryhmän jäsenten kesken.
2. Ryhmä on luontainen kanava keskustelulle. Ryhmän luottamuksellisuuden ja hyvän keskusteluyhteyden säilyttämiseen pitää kiinnittää huomiota.
3. Tapaamiskäytännöt voivat olla noin 1–2 kuukauden välein. Liian pitkät tapaamiskäytännöt saavat tehtävät unohtumaan.
4. Ryhmään voidaan ottaa toiminnan vakiinnuttua mukaan myös asiakkaita ja sidosryhmien edustajia.
5. Toiminnan kehittymistä ja toimintasuunnitelman toteutumista pitää seurata säännöllisesti.
6. Johdon, henkilöstön ja päättäjien säännöllinen tiedottaminen ryhmän toiminnasta tukee avoimuuden ilmapiiriä.
7. Ryhmää kannattaa aidosti hyödyntää muutoksien tukena.
8. Henkilöstön tuomat ideat kannattaa ottaa huomioon ja ryhmä voi huolehtia niiden jatkojalostuksesta ja käytäntöön viemisestä.
9. Sopiva kannustaminen auttaa ryhmän toimintaa kehittämään.
10. Muutosagentit ovat luottamuksellisia toiminnan kehittäjiä, joten heidän toimintaansa pitää arvostaa.

## Coronarian Posion yksikkö: Muutostyöryhmä

Posion kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut siirrettiin vuoden 2016 aikana osaksi Coronarian konsernia. Yksikössä aloitettiin syksyllä 2017 Onnistutaan yhdessä -muutoksen tukihanke, jonka aikana yksikköön perustettiin muutostyöryhmä. Ryhmään valittiin mukaan henkilöstön edustajia kaikista yksiköistä, esimiehet ja yksikön johtaja.

### Toiminnan parantajat ovat sillanrakentajia

Ryhmän henkilöstön edustajista päätettiin käyttää nimeä Toiminnan parantajat eli Topa-ryhmä, joka kuvaa tehtävään liittyvää toiminnan jatkuvan parantamisen työtä. Tärkeimmiksi tehtävikseen he näkivät sillanrakentajana toimisen esimiesten, johdon ja henkilöstön välillä sekä kehittämismyönteisyyden luomisen yksikköön.

Posion yksikön palveluesimies **Eija Perttula** pitää toiminnan tärkeimpänä hyötynä sitä, että henkilökunta saa itse olla mukana miettimässä, käynnistämässä ja kehittämässä asioita, joita he itse pitävät käytännön työn kannalta tärkeinä. Ryhmän kautta on myös mahdollista koota johdolle useamman työntekijän ajatuksia toiminnasta.

– Topa-ryhmän toiminta on systemaattisesti järjestäytyntä. Se ei ole vain yleistä keskustelua työn lomassa ja kahvipöydässä, vaan toimintaa, joka henkilökunnan toimesta lähtee elämään ja tähtää konkreettiseen parannukseen.

Perttulan mukaan ryhmän toiminta auttaa huomaamaan myös niitä asioita,

joita jo ovat hyvin ja asioita, joita on ajan saatossa jo paljon kehitetty eteenpäin.

### Tavoitteena palvelun laadun parantaminen

Tärkeimmiksi tavoitteiksi ryhmä asetti asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden sekä palvelun laadun parantamisen. Ryhmän jäsenet pyrkivät edistämään yksiköiden välistä yhteistyötä, uusia kokeiluja ja hakemaan vaihtoehtoja uusille toimintatavoille.

Palveluesimies **Elina Ruokamon** mukaan ryhmän toiminnan mukana tuleva ymmärrys ja tietämys toisten yksiköiden toiminnasta parantaa sisäistä yhteistyötä.

– Voimme kehittää toimintaa eri yksiköiden välillä ja samalla työntekijät voivat vaikuttaa Toiminnan parantajien kautta yksikkönsä asioihin. Voi olla, että moni yksikkö painii samantyylisten haasteiden kanssa ja näin voimme auttaa toisiamme.

### Selkeillä toimenpiteillä tavoitteisiin

Toiminnan parantajat ja esimiehet tapaavat kuukausittain. He työskentelevät luottamuksellisina tukipareina yksikössä tavoitteenaan saada henkilöstön mielipiteet kuuluviin ja lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Perttulan mukaan päämääräsidonnainen toiminta työssä on lisääntynyt.

– Esimies saa olla tukena ja yhdessä miettiä asioita henkilökunnan kanssa. Keskustelut ja palaverit kehittämisen suhteen ovat enemmän henkilökunnasta lähtöisiä. Henkilökunta luo

prosessia omalla toiminnallaan ja laittaa kehitettäviä toimia käyntiin asiakastyön suunnasta.

Topa-ryhmäläiset kokoontuvat säännöllisesti johdon ja esimiesten kanssa ratkaisemaan esille nousseita haasteita. Yksikön johtaja **Janne Lehtimäki** näkee hyvänä, että saa ryhmän kautta mielipiteitä suoraan suorittavalta tasolta ilman välikäsiä.

– Topa-ryhmä tulee toimiessaan lisäämään esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tässä on yksittäisille työntekijöille mahdollisuus päästä katsomaan asioita laajemman kokonaisuuden näkökulmasta. Näkisin tämän yhtenä mahdollisuutena edetä ammatillisesti. Toiminta rikkoo hyvällä tavalla perinteistä hierarkista organisaatorakennetta. Tämä on erityisesti Posiolla uutta tapaa tehdä ja johtaa töitä. Toivottavasti saadaan uutta ideoita tekemiseen.

Topa-ryhmäläiset ova mukana työn sisällön ja toiminnan laadun kehittämässä. Sopimuksessa kunnan kanssa on määritelty seurattavat laadun mittarit.

– Joka viikko pidämme kunnan edustajien kanssa kokouksen, jossa seuraamme sovittuja mittareita ja pyrimme kehittämään toiminnan laatua. Sen lisäksi kunnan palvelujohtaja tekee säännöllisiä käyntejä yksiköihin ja on mukana käsittelemässä asiakailta tulevia reklamaatiota. Meille laadun tarkkailu ja sen kehittäminen on erittäin tärkeää, kertoo Lehtimäki.

---

**Hankkeen nimi: Onnistutaan yhdessä Yhteyshenkilö: Minna Itkonen, henkilöstöjohtaja**

## Vaasa: Jatkuvan parantamisen taulu

Suoma-pienkoti on palveluasumis-yksikkö Krannilassa Vaasassa. Pienkodissa asuu ikääntyneitä ja muistisairaita ihmisiä, jotka eivät enää pärjää omassa kodissaan avopalveluiden avulla.

Pienkodissamme asuu 15 asukasta ja työskentelee yhdeksän hoitajaa sekä yksi sairaanhoitaja. Jokaisella hoitajalla on 1–2 omaa asukasta, joiden vastuuhoidajana he toimivat. Tarjoamme kodinomaista ja yksilöllistä asumista ympärivuorokautisen hoidon turvin.

Otimme Suomessa jatkuvan kehitystyön tueksi Jatkuvan parantamisen taulun eli JP-taulun. Ajatuksena oli kehittää oman pienkodin toimintaa sekä asukkaiden viihtyvyyttä. Hyödynämme taulua työnteon sujuvoittamiseen sekä asukkaiden hyvinvoinnin lisäämiseen.

### Taulun toiminta

Oman pienkodin viikoittaisissa palaverissa käymme läpi ajankohtaisia asioita. Jos siellä tulee esille ongelma, joka kaipaa ratkaisua tai tulevia tapah-tumia, sovimme yhdessä keskustellen asioita.

Kun keksimme, miten asia hoide-taan, vastuutamme yhden tai useam-man henkilön viemään asiaa eteen-päin. Taululle kirjataan kehityskohde, kuka/ketkä asiaa hoitavat, aikataulu ja onko asia suunnittelu- (S) vai toteu-tusvaiheessa (T). Kuka tahansa henki-löstöstä voi lisätä taululle kehitys-ideoita muulloinkin kuin palaverissa.

Käymme kehityskohteet läpi yhdessä viikoittaisissa palaverissa. Niissä päätämme, mitkä uusista ideoista valitaan työn alle. Työn alla olevista kehittämiskohteista tarkis-tamme, onko sovitut toimenpiteet tehty ja ollaanko aikataulussa.

Kun kehittämiskohde on saatettu loppuun, se arkistoidaan muovi-

taskuun. Näin voimme palata niihin myös myöhemmin ja näemme, mitä kaikkea jo olemme yhdessä saaneet aikaan. JP-taulua säilytetään kokous-huoneessa, joten se on aina näkyvillä.

Tavoitteena on, että jokainen pää-see kehittämistyöhön mukaan ja voi tuoda toimintaan oman panoksensa. Haluamme myös nähdä taululta konk-reettisesti oman kehittämistyön etenemisen sekä sen tulokset. Tavoit-teena on tietenkin ollut tyytyväiset työntekijät ja asukkaat.

*Artikkelin on kirjoittanut  
Hanna Karjanmaa, sairaanhoitaja,  
Vaasan kaupunki*

**Hankkeen nimi: Dream Team  
Yhteyshenkilö: Annika Ikkala-Västi,  
palveluasumisen johtaja  
(1.2.2019 alkaen sosiaali- ja  
terveystoimen vs. HR-controller)**

Kehityskohde:	Kuka toteuttaa:	Aikataulu:	S	T
<b>Kehitysideat:</b>	<b>Valmiit:</b>			

Jatkuvan parantamisen taulu. (VALMENNUSTRIO OY, 2018)

## Ii: Toiminta selkeytyi lukujärjestyksen avulla

Iin kunnan Haminan varhaiskasvatusyksikössä oli haasteena järjestää henkilökunnalle työaikaa erityistukea tarvitsevien lasten hoitamiseen.

Ensimmäisen valmistuksen jälkeen henkilöstö ideoi toimintaa selkeyttävän lukujärjestyksen, jossa jokaiselle erityistuen tarpeessa olevalle lapselle nimettiin vastuuikäinen koko hoitoviikolle. Vastuuikäinen on rinnalla kulkija, jonka tehtävänä on huolehtia lapsesta, tehdä hänen kanssaan kasvua edistäviä erityistehtäviä ja varmistaa tarvittava tuki.

Haminan päiväkodin varaesimiehen **Anna-Leena Moilasan** mukaan lukujärjestys on toiminut hyvin käytännössä. Henkilökunta on kokenut, että se toi selkeyttä toimintaan ja erityislapsille pystyttiin selkeästi varaamaan heidän tarvitsemansa aika. Yksi vastuuikäinen/erityislapsi on mahdollistanut lapsen yksilöllisen huomioinnin.

– Lukujärjestyksen avulla saimme tärkeitä onnistumisen kokemuksia lasten ohjauksessa ja tukemisessa. Se myös varmistaa, että lapsi saa tarvittavan tuen ja hänen kasvua tukevat erityistehtävät tulevat tehtyä.

Moilasan mukaan lukujärjestys selkeyttää koko toimintaa, kun vastuut on jaettu selkeästi ja tasaisesti eikä se kuormita yhtä aikuista liikaa.

– Toiminta on vähentänyt kaikkien epävarmuuden tunnetta ja kuormitusta, helpottanut henkilöstön työskentelyä sekä toiminnan suunnittelua. Henkilökunta koki olevansa tyytyväinen tehtyyn muutokseen.

**Hankkeen nimi: Vakan hymy ☺ – Hyvällä yhteistyöllä muovataan yhdessä Yhteyshenkilö: Annastiina Junnila, hallintojohtaja**

VKO	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI
Keltaiset (alle 3 v)	AIKUISET:				
	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU
	LAPSET:				
Siniset (n. 3–4 v)	AIKUISET:				
	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	9–10 ohjattu toiminta 10–11 ULKOILU	
Vihreät (n. 5–6 v)	AIKUISET:				
	9–10 ULKOILU 10–11 ohjattu toiminta	9–10 ULKOILU 10–11 ohjattu toiminta	9–10 ULKOILU 10–11 ohjattu toiminta	9–10 ULKOILU 10–11 ohjattu toiminta	
Rinnallakulkija (lapsen ryhmä "siniset")	7–9	7–9	7–9	7–9	7–9
	9–11	9–11	9–11	9–11	9–11
	11–14	11–14	11–14	11–14	11–14
	14–16	14–16	14–16	14–16	14–16
Yksilölliset tehtävät					

Haminan päiväkodin viikkosuunnitelman pohja. (IIN KUNTA, HAMINAN PÄIVÄKOTI, 2018)

# VALMENNUSTRIO

## Valmennustrio Oy:n esittely

Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeen toteuttamisesta vastasi **Valmennustrio Oy**. Valmennustrio on työyhteisöjen kehittäjä, joka on erikoistunut organisaatioiden kehittämishankkeisiin ja muutoksentukiohjelmiin.

Hankkeissa autamme lisäämään henkilöstön, johdon ja esimiesten välistä vuorovaikutusta ja yhtenäistämään organisaation toimintakulttuuria sekä kehittämään johtamista. Yhdessä parannamme toimintatapoja, tiimityöskentelyä ja henkilöstön työyhteisötaitoja. Tavoitteena on aina tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Valmennustrion visiona on jättää suomalaisiin työyhteisöihin jälki, joka näkyy ainutlaatuisena kilpailuetuna henkilöstön työhyvinvoinnin kautta.

Hankkeessa olivat mukana Valmennustrion valmentajat

- **Jaana Turunen**, yritysvalmentaja, työnohjaaja, kehittäjä, coach
- **Jonna Jantunen**, yritysvalmentaja, tutkimusasiiantuntija
- **Virpi Ilmakangas**, yritysvalmentaja, työnohjaaja, kehittäjä, coach
- **Merja Takamäki**, yritysvalmentaja, elämäntaitovalmentaja, kirjailija
- **Juha Kojonen**, yritysvalmentaja, kehittäjä
- **Jenni Harju**, yritysvalmentaja



**Virpi Ilmakangas** toimii valmentajana ja työnohjaajana Valmennustriossa sekä työkykyjohtamisen kehityspäällikkönä Eläkeyhtiö Varmassa. Virpi on ratkaisukeskeinen organisaatioiden kehittämisen ammattilainen. Intohimona hänellä on auttaa luomaan parempia työpaikkoja, tyytyväisempiä työntekijöitä ja asiakkaita sekä tuottavampia organisaatioita. Virpi on valoisa ja idearikas kehittäjä, joka vie haastavatkin projektit onnistuneeseen ratkaisuun.

Virpi on työskennellyt viestinnän, vuorovaikutuksen, työyhteisöviestinnän, laadun, prosessien ja työyhteisöjen kehittäjänä kunnallisissa organisaatioissa ja yrityksissä sekä yrittäjänä yli 20 vuotta. Viime vuosina hän on keskittynyt systemaattisten kehittämis- ja muutosohjelmien toteuttamiseen.



**Merja Takamäki** on valmentaja ja kirjailija, joka on julkaissut kirjoja muun muassa itsestuntemuksesta ja ajanhallinnasta. Hänen intohimonaan on kehittää organisaatioita ja kaivaa henkilöstön potentiaali esiin. Hän on loistava itsensä johtamisen ja kehittämisen innovaattori, joka mahdollistaa oivallukset merkityksellisen ja hyvinvoivan työelämän rakentamiseksi.

Merja on toiminut business controllerina ja liiketoiminnan kehittäjänä 15 vuotta. Prosessien kuntoon saattaminen on yksi hänen vahvuuksiaan. Viimeiset vuodet hän on keskittynyt valmentamaan itsensä johtamista, vuorovaikutus- ja työyhteisötaitoja.

# KT:n Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -oppaat:

## Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa

Oppaassa kerrotaan johtamisen mallista, joka lähtee kuntastrategiasta ja päättyy henkilöstötuottavuuden kautta asiakkaan ja kuntalaisen saamaan hyötyyn, terveeseen talouteen ja palveluiden vaikuttavuuteen.

Strategista työhyvinvointia ja tuottavuutta kehitettiin Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemia -hankkeessa, jossa olivat mukana muun muassa Enonkosken, Juvan, Kangasniemen ja Sulkavan kunnat. Oppaan käsikirjoituksen kokosi **Ossi Aura**. ● Opas julkaistiin 2017.

## Johtajuutta kehittämään!

Keskijohdon ja lähiesimiesten muutosjohtamisella on keskeinen rooli muutosten onnistumisessa. Uudistuva esimiesosaaminen kuntakonsernissa -ohjelmassa (EKJ) kehitettiin kunta-alan johtajuutta ja valmennuskonseptiä, joka vaikuttaa sekä esimiehen omaan työhön johtajana, että koko organisaation tai työyhteisön toimintaan.

Opas esittelee kuntien käytäntöjä esimiesvalmennuksen toteuttamisessa sekä EKJ-ohjelmaa, jota sen kehitysvaiheessa rahoitti Tekes ja Kuntayt5 (KT, Kuntaliitto, Keva, Kuntarahoitus ja Avainta). Ohjelman 12 organisaatiosta oppaassa esitellään Porin, Järvenpään ja Loviisan johtamisen kehittämisen käytännöt. Oppaan toimittivat **Krista Nuutinen** ja **Terttu Pakarinen** KT:sta sekä **Oili Valkila** Will & Way Oy:sta. ● Opas julkaistiin 2016.

## Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa

Vuosina 2012–2014 toteutettu Kunta HR 2017 -ohjelma kartoitti henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta. Ohjelman julkaisuun on koottu 24 kunnan näkemyksiä siitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan tukea muutosprosessien onnistumista.

Julkaisu tuotettiin osana FCG:n Kunta HR 2017-ohjelmaa, jota KT Kuntatyönantajat ja Kuntaliitto tukivat. Oppaan kirjoitti **Jari Salomaa**. ● Opas julkaistiin 2015.

## Osaamista ennakoimaan!

Julkaisu on osaamisen ennakkoinnin käsikirja kunnille, kuntayhtymille ja kuntakonserneille. Se pohjautuu KT:n vuosina 2011-2013 toteuttamaan Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa -hankkeeseen. Hankkeessa kehitettiin kunta-alalle soveltuvia käytäntöjä osaamisen ennakointiin yhteistyössä 15 kunta-alan organisaation kanssa.

Oppaassa esitellään Helsingin kaupungin, Jyväskylän kaupungin ja Keski-Suomen maakunnan osaamisen ennakkoinnin käytäntöjä. Oppaan toimittivat **Sirpa Sivonen** ja **Laura Puru** KT:sta. ● Opas julkaistiin 2014.

## Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa

Julkaisussa kerrotaan kahdeksassa kunnassa toteutetusta henkilöstövoimavarojen hallinnan kehittämishankkeesta. Se perustuu 160 henkilölle tehtyyn haastatteluun ja henkilöstöjohdolle tehtyjen kyselyjen tuloksiin.

Henkilöstövoimavarojen hallinta tulevaisuuden kunnissa -ohjelman toteutti Pro Human Resources Oy yhdessä mukana olevien kuntien kanssa. Julkaisun kirjoittivat **Jari Salomaa** ja **Sinikka Aho-Salomaa**. Kirjoittamista tuki Työsuojelurahasto. ● Opas julkaistiin 2012.

## Työhyvinvointia johtamaan!

Oppaassa kuvataan ja arvioidaan neljän kunnan strategisen hyvinvoinnin tilaa ja kehitetään viitekehystä hyvinvoinnin johtamiseen. Opas julkaistiin osana kunta-alan strategisen hyvinvoinnin ohjelmaa. Oppaassa esiteltujen mittareiden avulla on helppo seurata työhyvinvoinnin myönteisiä vaikutuksia tuloksellisuuteen.

Julkaisun kirjoittavat **Ossi Aura** ja **Ville Saarikoski**. Sen tuotti Excenta Oy Työsuojelurahaston rahoituksella. ● Opas julkaistiin 2011.

Oppaat on julkaissut KT Kuntatyönantajat. Oppaiden pdf-julkaisut ovat ladattavissa KT:n verkkosivuilla [kt.fi](#)



Tämä opas on työväline muutoksen johtamiseen. Se kertoo Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeesta, johon osallistui kymmenen kuntaorganisaatiota. Kaikissa niissä yhdistettiin, lakkautettiin tai yksityistettiin toimintaa.

Valmennustrio Oy:n vetämän hankkeen tavoitteena oli lisätä muutosvalmiutta ja tukea johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä kohtaamaan muutokset yhteistyössä. Hyvä muutoksen johtaminen näkyy toiminnan tuloksissa ja henkilöstön hyvinvoinnissa.

**KT** *Kuntatyönantajat*  
*Kommunarbetsgivarna*

ISBN 978-952-293-645-5

Tilausnumero 3-0898

[www.kt.fi](http://www.kt.fi)