

## Rasti 3

### Henkilöstöfoorumi

#### Askeleet

- Työtiimien esitykset tuodaan henkilöstöfoorumiin, jossa esityksiä arvioidaan koko työyhteisön näkökulmista.
- Sovitaan yhteisesti käyttöön otettavista toimintamalleista.
- Tarkennetaan kehittämiskohteita ja kehittämissuunnitelmaa

#### Teoriat

Sähköisen viestinnän aikakaudella samassa tilassa tapahtuvaan vuorovaikutteiseen työskentelyyn perustuvaan kehittämiseen on kohdistettu epäilyjä kustannustehokkuuden nimissä. Koska kehon kielen tiedetään olevan merkittävä tekijä vuorovaikutuksessa, on isoja muutoksia käsittelevien henkilöstöfoorumien järjestäminen tarkoituksenmukaista järjestää niin, että ihmiset kohtaavat fyysisesti samassa tilassa.

Henkilöstöfoorumiin tuodaan pienryhmien esitykset heidän työtään koskeviin toimintatapoihin ja koko yhteisön työprosessien kehittämiseksi. Tarkoituksena on tehdä kaikkien työ näkyväksi kaikille ja kehittää siten työprosessien kokonaisuutta. Kaikkien organisaatioon kuuluvien työtehtävien sisällön tunteminen avaa kuvaa kokonaisuudesta, poistaa uhkakuvia, lisää yhteisön jäsenten välistä arvostusta ja edistää työhyvinvointia ja muutoksen etenemistä.

Henkilöstöfoorumissa pienryhmien kehittämis ehdotuksia hiotaan ja sovitaan yhteisön työtavoista. Samalla päivitetään muutosprosessin suunnitelmaa ja sovitaan toisesta pienryhmätyöskentelyn vaiheesta.

#### Teesi

*Läsnä oleminen on tehokkain tapa vaikuttaa lähiympäristöön.*

### 1. Laajennetut työtiimit, 3 – 5 työkokousta

#### Askeleet

\* Tarkennetaan muutoksen vaatimia työmenetelmiä, tietojärjestelmien muutostarpeet, niiden käyttöönottoon tai päivityksiin liittyvät koulutustarpeet.

\* Tarkastellaan toimintaprosesseja niin työntekijöiden kuin asiakkaiden näkökulmasta ja hienosäädetään toimintamalleja asiakaslähtöisiksi huomioiden työhyvinvoinnin näkökulma.

#### Teoria

Uudistettaessa työtapoja ja erityisesti otettaessa käyttöön uusia sähköisiä menetelmiä tai ohjelmia, niiden käyttö edellyttää vähintään hyvää perehdytystä usein myös koulutusta. Laajennettujen tiimien tarkoituksena on kehittää henkilöstöfoorumissa sovittuja asioita. Laajennetut tiimit ovat myös erinomainen tapa kouluttautua uusien välineiden ja/tai ohjelmistojen käyttöön. Koulutukset voivat olla ulkopuolisen asiantuntijan vetämiä, vertaisopintopiirejä tai niiden yhdistelmiä.

Laajennetun tiimin kehittämispalaverissa ja koulutuksissa kannattaa hyödyntää vierailevina asiantuntijana myös asiakkaita, jotta heidän näkökulmansa tulevat myös huomioiduksi työ- ja toimintaprosesseja kehitettäessä.

Edelleen kehittämispalaverissa tulisi huomioida työhyvinvointi. Jokaisessa palaverissa voidaan pienillä asioilla motivoida osallistujia ja saada heidät kokemaan itsensä ja oma työ tärkeäksi.

#### Teesi

Kehittämistyössä tiimien kokoonpanoja välillä vaihtamalla varmistetaan erilaisten näkökulmien huomiointi, vahvistetaan organisaation sisäistä yhteistyön kulttuuria.

## 2. Vastuupaja

### Askeleet

- \* Toisen vaiheen kehitystyön tulokset tuodaan uudelleen koko työyhteisön foorumiin, jossa tehdään jälleen yhteisiä päätöksiä toimintatavoista ja muutosprosessin viemisestä eteenpäin.
- \* Vastuupajassa määritellään kehittämisprosessin loppuun saattamiseksi tarvittavat vastuut

### Teoria

Vastuupaja on muutoksen portti. Vastuupajoissa tarkistetaan muutossuunnitelman siihen asti toteutuminen ja arvioidaan tehtyjen päätösten toimivuutta mahdollisuuksien mukaan.

Vastuupajassa tarkistetaan muutoksen loppuun saattamisen toimenpiteet

Vastuupajoissa jaetaan ja otetaan vastuuta muutoksen juurtumisesta jokaisen työhön ja organisaation toimintakulttuuriin. Työkykytalo-mallin mukaisesti jokaisella työntekijällä on vastuu oman työ- ja toimintakyvyn, ammattitaidon, ja motivaation ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työnantajan on tuettava ko. asioissa henkilöstöä.

### Teesi

Vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä.

## 3. Työhyvinvoinnin seurantakysely, analysointi ja palaute henkilöstölle

### Askeleet

- \* Muutosprosessin loppuvaiheessa tai heti sen jälkeen toteutetaan henkilöstölle kysely, jonka tuloksia verrataan lähtötilannekyselyyn.
- \* Kyselyllä arvioidaan muutosprosessin sujuvuutta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin

### Teoria

Kyselyt ovat osallisuuden alaportaita, mutta tuloksien avoimella käsittelyllä ja tulosten vaikutusten näkyväksi tekemisellä, päästään osallisuuden kokemisessa nousemaan aidon osallisuuden kerroksiin.

Muutosprosessit lisäävät aina stressiä. Stressitasot säilyvät matalampina, kun stressiä lisänneistä asioista päästään muutoksen ei vaiheissa keskustelemaan avoimesti. Kysely on hyvä tapa kerätä puheeksi otettavia asioita.

Muutoksen vaikutuksen arviointi on syytä tehdä, vasta toiminnan juurtumisen jälkeen, mutta muutosprosessin sujuminen ja sen vaikutukset työhyvinvointiin on tarpeen arvioida osan prosessia tai viimeistään heti prosessiin päättymisen jälkeen.

### Teesi

Ihmiset ovat valmiita vastaamaan, jos he tietävät vastauksilla olevan kysyjälle merkitystä ja kokevat voivansa vastauksillaan vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön

### 4. Muutosprosessin päättäminen

#### Askeleet

- \* Muutosprosessi on hyvä päättää julkistamalla sopivalla tavalla tulokset, jotka saavutettiin
- \* Päättämällä vahvistetaan sovitut toiminta- ja työtavat, otetaan käyttöön uudet ohjelmat, välineet, koneet jne...

#### Teoria

Tavoitteiden saavuttaminen on itsessään palkitsevaa, mutta hyvinvointijohtamisen näkökulmasta on tarkoituksenmukaista tehdä tuloksista näkyviä ja kiittää tavoitteiden saavuttamisesta.

Jatkuvan muutoksen kehässä on hyvä kokea joidenkin asioiden tulevan myös valmiiksi. Valmistuvat projektit vapauttavat energiaa uusille haasteille.

#### Teesi

Tehokkain tapa vaikuttaa ihmiseen on kiittäminen ja palkitseminen.

### EXTRA

Organisaation johtoa voidaan tukea muutosprosessin aikana koulutuksellisin ja työterveyshuollon keinoin. Perhosvaikutus-hankkeessa käytettiin muutosta toteuttavan organisaation johtoryhmän työnohjausta seuraavasti:

#### Johtoryhmän työnohjaus

**Toteutustapa:** Työnohjauksessa oli kaksi ryhmätapaamista, yksi prosessin alussa ja toinen prosessin lopussa. Lisäksi kullakin johtoryhmän jäsenellä oli kaksi yksilöohjauksetta ryhmätapaamisten välissä.

**Menetelmä:** Yhteistyönohjauksen kolmiomallin hyödyntäminen (Alhanen ym. , 2011). Mallin mukaisesti kartoitetaan perustehtävän, toimintarakenteiden ja ammatillisen vuorovaikutuksen osa-alueita työyhteisössä ja pyritään sitä kautta luomaan yhteinen käsitys työyhteisön tilanteesta ja kehitystarpeista. Ohjauksen tavoitteena on tukea osallistujien reflektiivistä pohdintaa oman työyhteisönsä tilanteesta dialogisen vuorovaikutuksen keinoin. Työskentely sovitetaan ryhmän vallitsevan dialogisen vuorovaikutuksen valmiuksien mukaisesti siten, että tarpeen mukaan työnohjaaja ottaa ohjaavamman roolin vuorovaikutuksen etenemisestä ja rytmityksestä.

Yksilötyönohjauskäyntien tarkoituksena on tarkastella kunkin ohjattavan omaa suhdetta työyhteisöön sekä tutkia ohjattavan näkemyksiä lähitulevaisuuden muutostarpeista sekä pidemmän aikavälin henkilökohtaisista tavoitteista.

Viimeisellä ryhmätyönohjaustapaamisella käydään kokoavaa keskustelua painottaen tarkastelua muutosvaiheisiin sekä mahdolliseen toiminnan kehitystä hidastaviin esteisiin. Työskentelyssä on hyvä käyttää prosessin tiiviiden vuoksi toiminnallisia menetelmiä ohjaajan arvion mukaisesti.