



Linda Leinonen, kaupunginjohtaja

## Onnistunut organisaatiomuutos syntyy hyvästä työyhteisöstä

*Kauhajoen kaupunki onnistui luomaan uuden hyvinvointipalveluiden organisaation, kehittämään johtamista ja parantamaan työhyvinvointia Valmennustrio Oy:n kehittämishankkeen tuella. Valmennustrion muutosagenttimalli auttoi hyvinvointipalveluiden henkilökuntaa sopeutumaan muutoksiin. Malli tuotti lähes kahdensadantuhannen euron säästöt ja vahensi muutoksista perinteisesti aiheutuvia haittoja. Organisaatiomuutos on tietävästi aiuteltuain Suomessa.*

Hankkeessa hyvinvointipalveluille luotiin jatkuva muutosagenttimalli, jonka avulla muutokset on helpompi toteuttaa myös tulevaisuudessa. Kauhajoella muutosagenttimalli paransi johtamista ja työhyvinvointia muutoksen keskellä merkittävästi. Se myös vahensi muutoksista perinteisesti aiheutuvia haittoja, kuten virheitä ja sairaspöissaaloja. Ohjelman tavoitteet saavutettiin osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen.

### Rohkea organisaatiomuutos

*Kauhajoen kaupunki, kaupunginjohtaja Linda Leinonen:*

Kauhajoen kaupungin sivistyksen toimiala on kokenut useita organisaatiomuutoksia. Kaupungin taloudellinen tilanne on vaatinut hallinnonnoita yhä tiiviimpää rakennetta, sillä palvelutasosta ei Kauhajoella ole haluttu tinkiä. Vuoden 2019 alussa sivistyksen toimiala purettiin kahdeksi uudeksi toimialaksi: kasvatuksen ja opetuksen toimialaksi ja hyvinvointipalveluista vastaavaksi toimialaksi. Sivistysjohtaja Eija Liikamaasta tuli hyvinvointijohtaja, ja virkaan yhdistettiin tehtävät vapaa-aikatoimista, kirjastoimista ja ennaltaehkäisevästä hyvinvointityöstä. Henkilökunnan kannalta tämä tarkoitti sitä, että aikaisemmat lähesimies tehtävät jaettiin toimialajohtajalle ja tiiminvetäjille.

*Kauhajoen kaupunki, hyvinvointijohtaja Eija Liikamaa:*

Henkilökunnalle jatkuvat muutokset ovat olleet stressaavia. Henkilökunnan palauteen vuoksi Kauhajoella päätettiin pyytää johdon ja henkilökunnan koulutusta Valmennustriolta, oululaislähtöiseltä työyhteisöjen kehittämiseen erikoistuneelta valmennusyritykseltä. Valmennustrio vastasi tarjoukseen välittömästi ja auttoi muutosohjaukshankkeeseen mukaan pääsemisessä. Hankkeelle saatiin rahoitusta Työsuojelurahastosta.

### Muutosagentit töihin

*Valmennustrio Oy, yritysvalmentajat Jaana Turunen ja Jonna Jantunen:*

Valmennustrion muutosagenttimalli on selkeä ja systemaattinen prosessi, jossa työntekijöiden aikaa hyödynnetään tehokkaasti. Alkukartoituksessa selvitetään henkilökunnan käsityksiä työyhteisön tilasta. Tulokset kertoivat merkittävästä ja pitkäjänteisestä ohjauksen tarpeesta. Uudistuva työyhteisö kaipasi myös me-hengen rakentamista ja vanhojen toimintamallien uudistamista.

Valmennustrion ohjelman työskentelymenetelmänä käytetään ratkaisukeskeisiä, vuorovaikkeitä ryhmäkeskusteluja ja yksilöohjausta. Kauhajoella koko hankkeessa mukana oleva henkilökunta antoi oman panoksensa ja jakoi hiljaista tietoa yhteiseen käyttöön kehittämistarpeiden löytämiseksi. Tavoitteena oli lisätä henkilöstön ja organisaation muutosvalmiutta, ja varmistaa muutoksen onnistuminen. Tärkeänä työkaluna tässä oli johdon ja tiiminvetäjien valmentaminen työntekijöiden tueksi. Muutokset haluttiin viedä läpi niin, että niistä aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa henkilöstölle, toiminnalle ja kuntalaisille.

Jokainen hyvinvointipalveluiden tiiminvetäjä valittiin muutosagentiksi, ja heidän tehtävänsä on jatkaa hankkeen aikana luotujen menetelmien käyttöä työyhteisössä. Hankkeen aikana on myös rakennettu verkostotoimintaa eri kuntien välillä. Näin on päästy jakamaan vertaistukea ja hyviä käytänteitä. Valmentaja Jonna Jantunen iloitsee henkilökunnan innostuksesta ja huippumotivaatiosta koko hankkeen ajan.

### Ytimessä työnjohto ja henkilöstön vahvuudet

*Kauhajoen kaupunki, hyvinvointijohtaja Eija Liikamaa:*

Hyvinvointipalveluiden tiiminvetäjät, eli muutosagentit, saivat hankkeen aikana koulutusta johtamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä. Tiiminvetäjiksi valikoituneet nauttivat työntekijöiden luottamusta, ja johtoasema on syntynyt yhteisössä luontevasti.

Henkilökunnan tunteminen ja vahvuuksien hyötykäyttö on kehittyvässä organisaatiossa ensiarvoisen tärkeää. Muutosten sietokyky ja sen käsittelytavat ovat jokaisella ihmisellä erilaiset, joten johdon on tärkeä olla tietoinen henkilökunnan ominaisuuksista. Muutoksen tuomat haasteet voidaan parhaimmillaan ratkaista ennaltaehkäisevästi. Kauhajoella muuttuvan organisaation kokoaminen on aloitettu jokaisen tiimin vahvuuksien etsimisellä. Työntekijöistä on tehty vahvuuskartat, joiden avulla jokainen työntekijä esittelee toimialan henkilökunnalle.

### Työyhteisöön panostaminen tuo suuren säästön

*Kauhajoen kaupunginjohtaja Linda Leinonen:*

Valmennustrion muutosagenttimalliin kuuluu tulosten systemaattinen mittaaminen ja seuranta. Hankkeen alkukartoitusten lisäksi hankkeen lopussa mitattiin tuloksia. Kauhajoen hyvinvointipalveluissa todettiin suurinta kehitystä tapahtuneen johtamisessa, vastuiden ja työnkuvien selkiytymisessä, positiivisen vuorovaikutuksen määrässä ja avoimessa tiedonkulussa. Myönteisiä tuloksia huomattiin myös sairaspöissaalojen määrässä ja työterveyskustannuksissa. Johtamisen mittain kehittyneen hankkeen aikana 46 % ja työhyvinvoinnin parantuneen muutoksen keskellä 16 %. Säästöjä kertyi kulujen pienentymisen ansiosta lähes 200 000 euroa. Valmennustrion muutosagenttimalli havaittiin myös hyväksi ja henkilöstöä kannustavaksi toimintatavaksi. Henkilökunnalta saadun palautteen mukaan hankkeen luodut käytänteet toimivat hyvin arjessa.

Kirjoittaja  
Veera Kirurjoki  
Design Inspis