



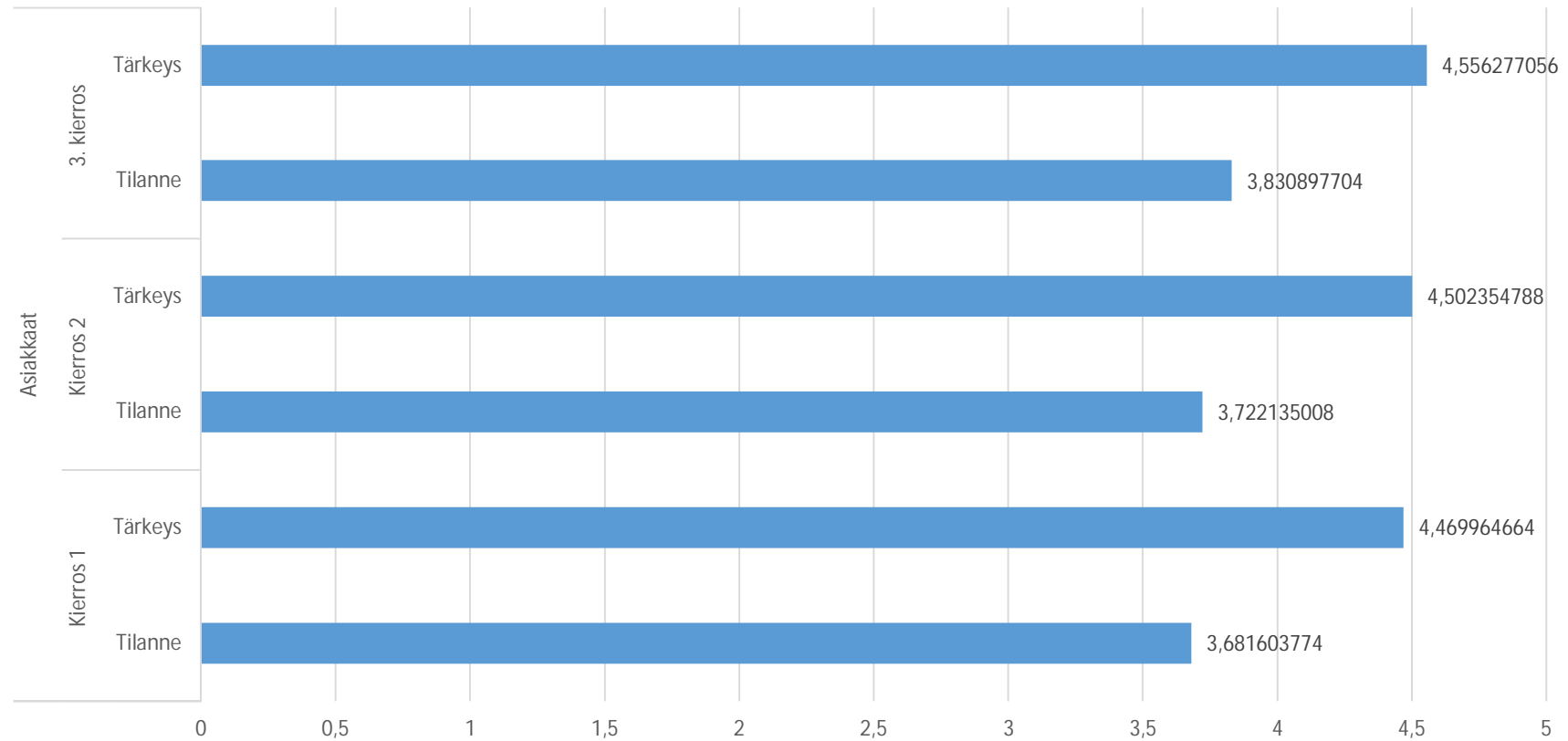
TAMPEREEN
YLIOPISTO

Arvioinnin tuloksia toimintakulttuurin muuttumisesta

Anna Saloranta, tutkija
Johtamiskorkeakoulu
Tampereen yliopisto



Asiakkaat





Mitä tapahtui?

- Miksi arvot eivät ole liikahtaneet kun kaksi vuotta ollaan kehitetty asiakaskeskeisiä palveluita?
- Onko vastattu oman yksikön, eikä verkoston näkökulmasta?
- Onko käsitys asiakaskeskeisyydestä kuitenkaan muuttunut? → kenen ääni kuuluu kun asiakkaan tarpeita määritellään?

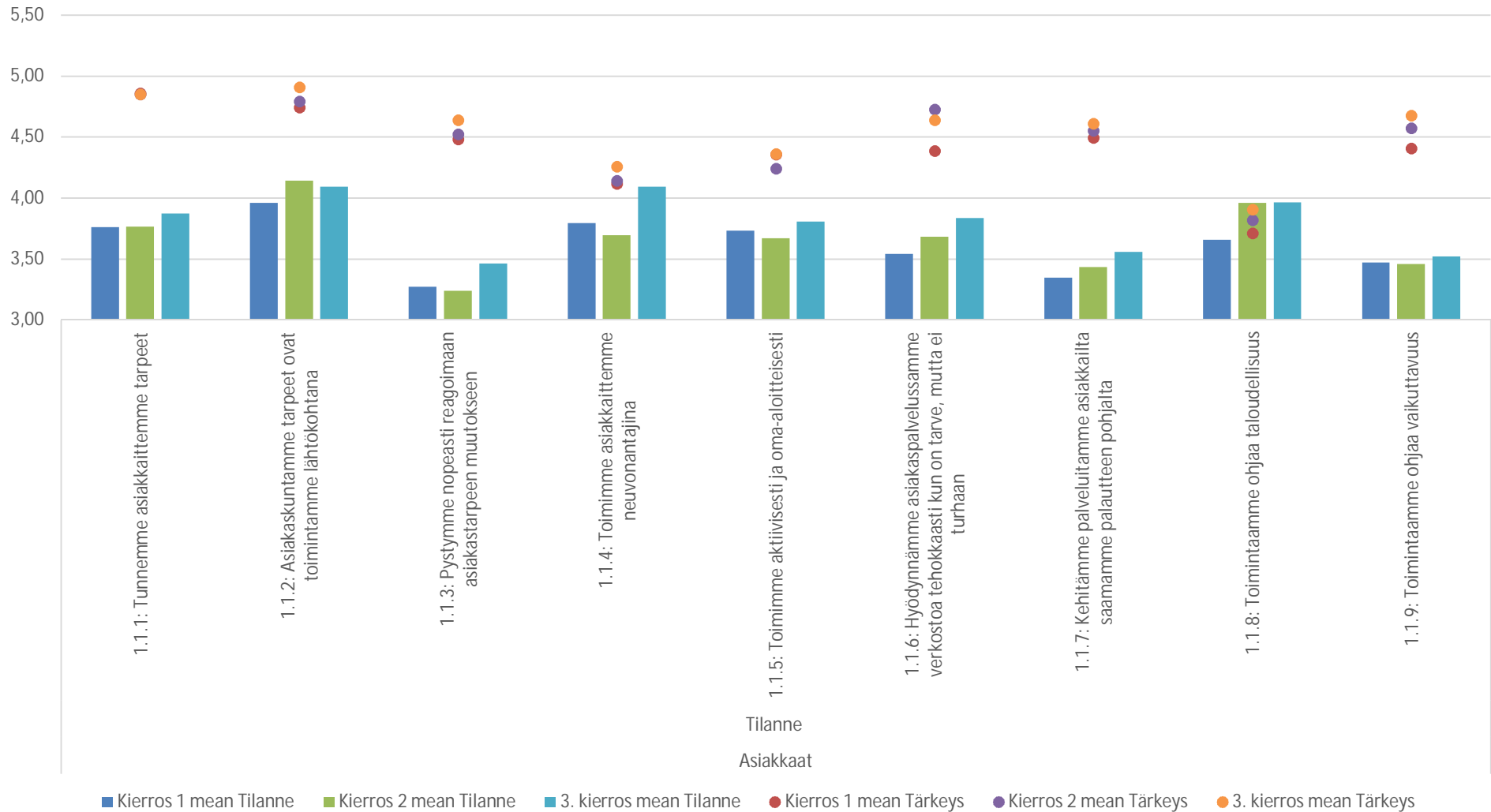


Kysymykset: Asiakkaat

- 1.1.1: Tunnemme asiakkaittemme tarpeet
- 1.1.2: Asiakaskuntamme tarpeet ovat toimintamme lähtökohtana
- 1.1.3: Pystymme nopeasti reagoimaan asiakastarpeen muutokseen
- 1.1.4: Toimimme asiakkaittemme neuvonantajina
- 1.1.5: Toimimme aktiivisesti ja oma-aloitteisesti
- 1.1.6: Hyödynnämme asiakaspalvelussamme verkostoa tehokkaasti kun on tarve, mutta ei turhaan
- 1.1.7: Kehitämme palveluitamme asiakkailta saamamme palautteen pohjalta
- 1.1.8: Toimintaamme ohjaa taloudellisuus
- 1.1.9: Toimintaamme ohjaa vaikuttavuus

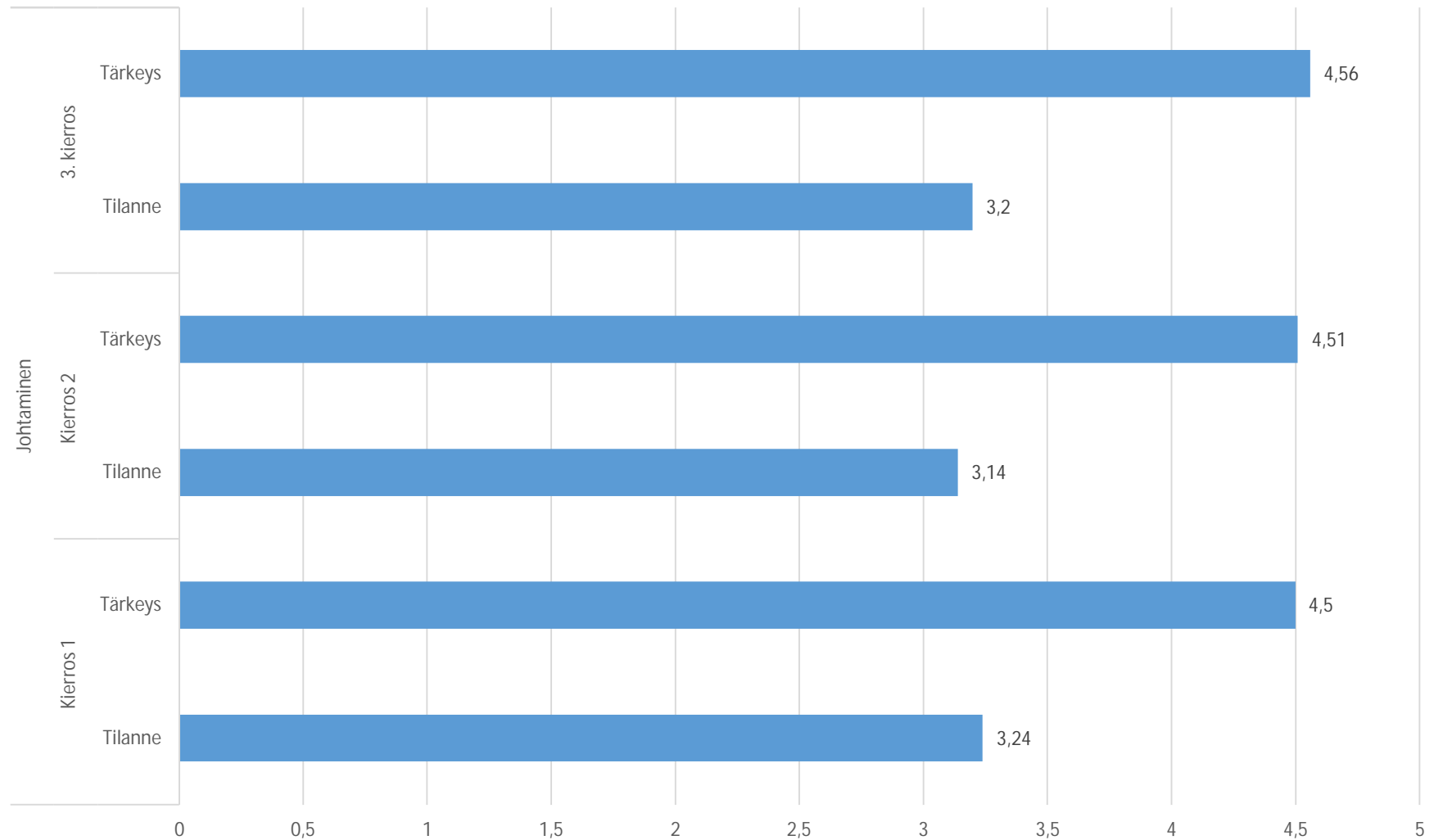


Asiakkaat





Johtaminen



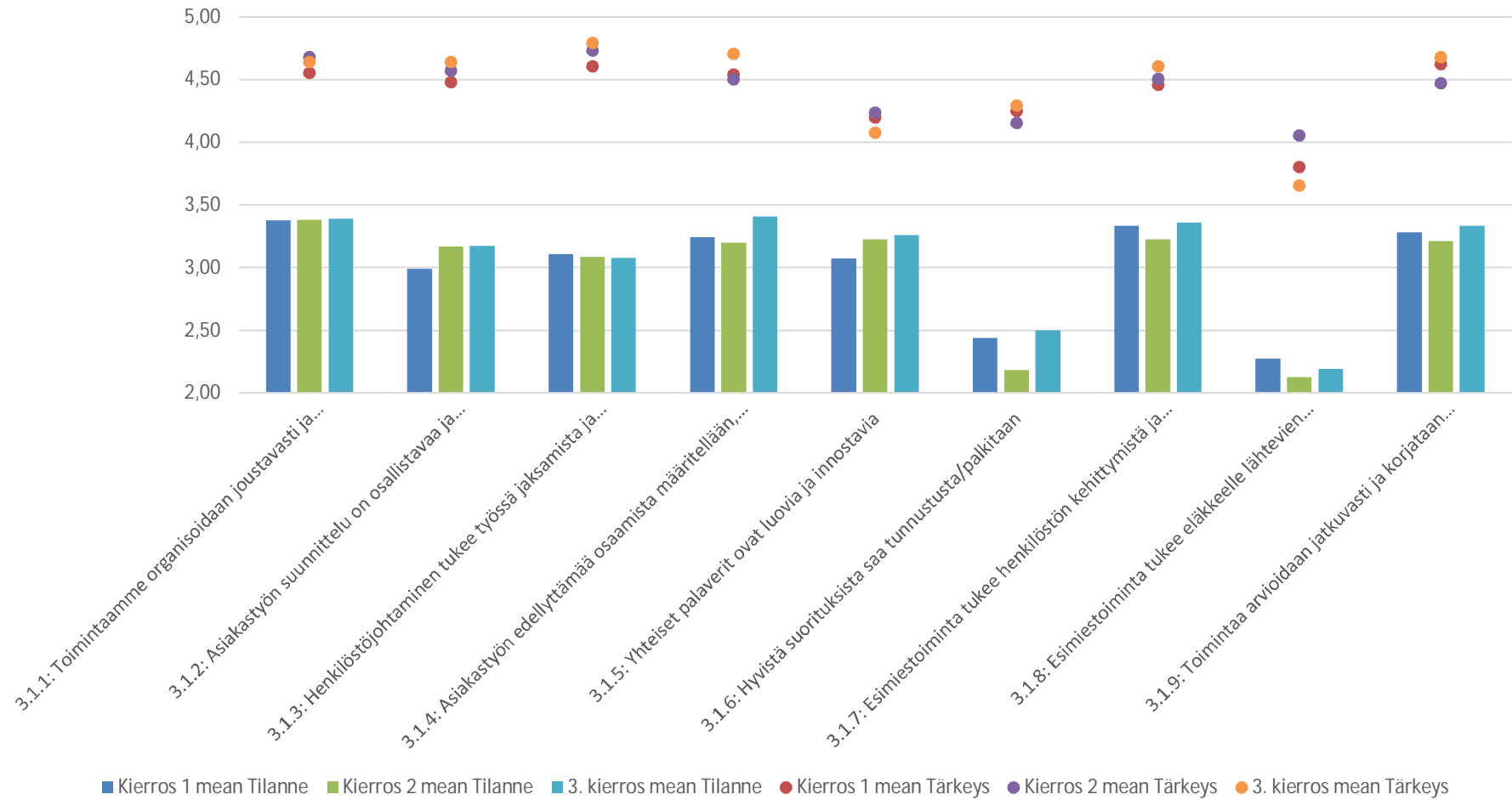


Kysymykset johtaminen

- 3.1.1: Toimintaamme organisoidaan joustavasti ja asiakaslähtöisesti
- 3.1.2: Asiakastyön suunnittelu on osallistavaa ja pitkäjänteistä
- 3.1.3: Henkilöstöjohtaminen tukee työssä jaksamista ja toiminnan tuloksellisuutta
- 3.1.4: Asiakastyön edellyttämää osaamista määritellään, arvioidaan ja kehitetään
- 3.1.5: Yhteiset palaverit ovat luovia ja innostavia
- 3.1.6: Hyvistä suorituksista saa tunnustusta/palkitaan
- 3.1.7: Esimiestoiminta tukee henkilöstön kehittymistä ja oppimista
- 3.1.8: Esimiestoiminta tukee eläkkeelle lähtevien kokemustiedon jakamista
- 3.1.9: Toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja korjataan tarvittaessa



Johtaminen



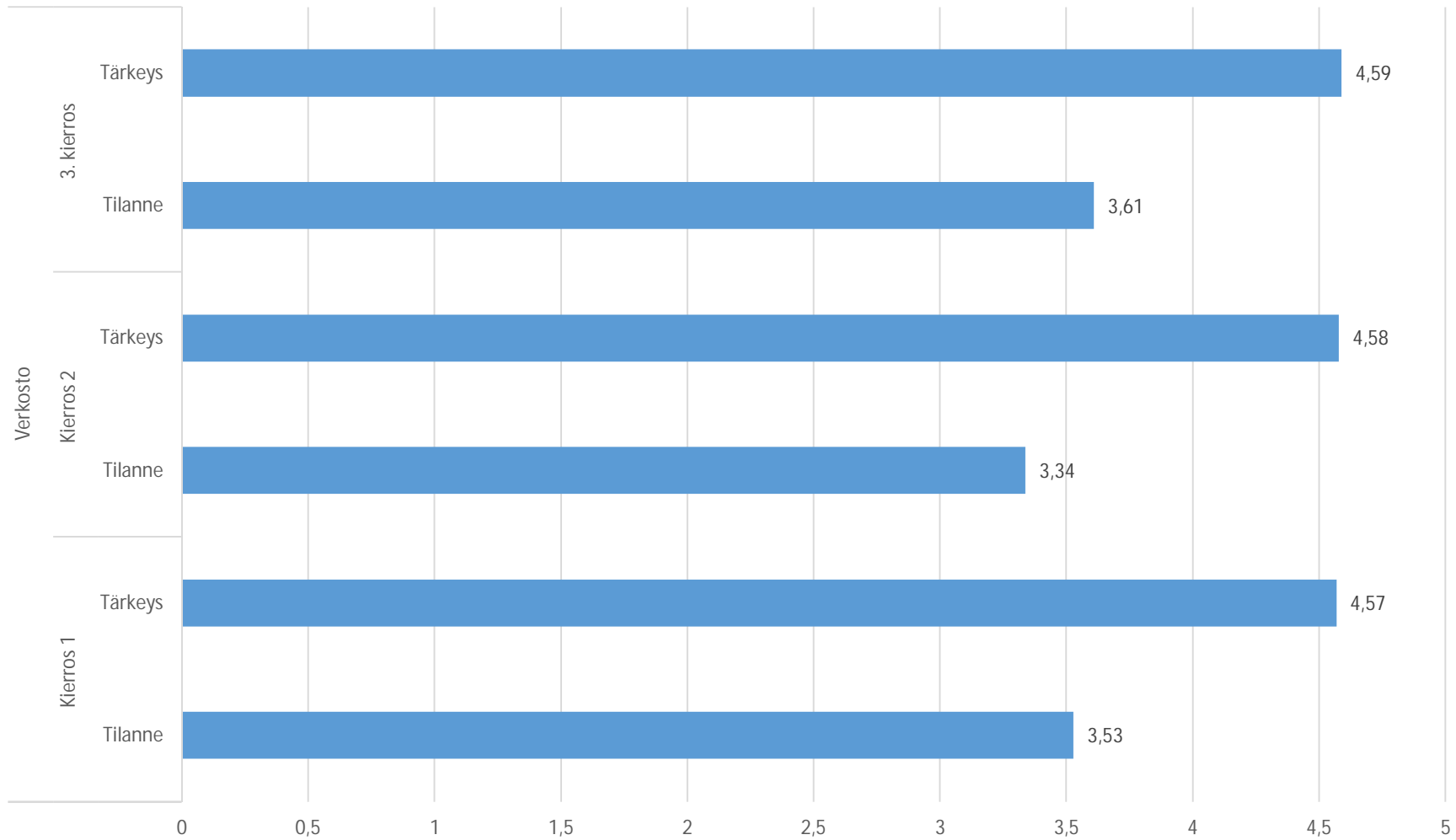


TAMPEREEN
YLIOPISTO

- Haasteet toimintakulttuurin muutoksessa johtamisen puolella?
- Tilanne pysynyt pitkälti samana, kuten myös tärkeys
- Suuri ero tilanteen ja tavoitetilan välillä



Verkosto



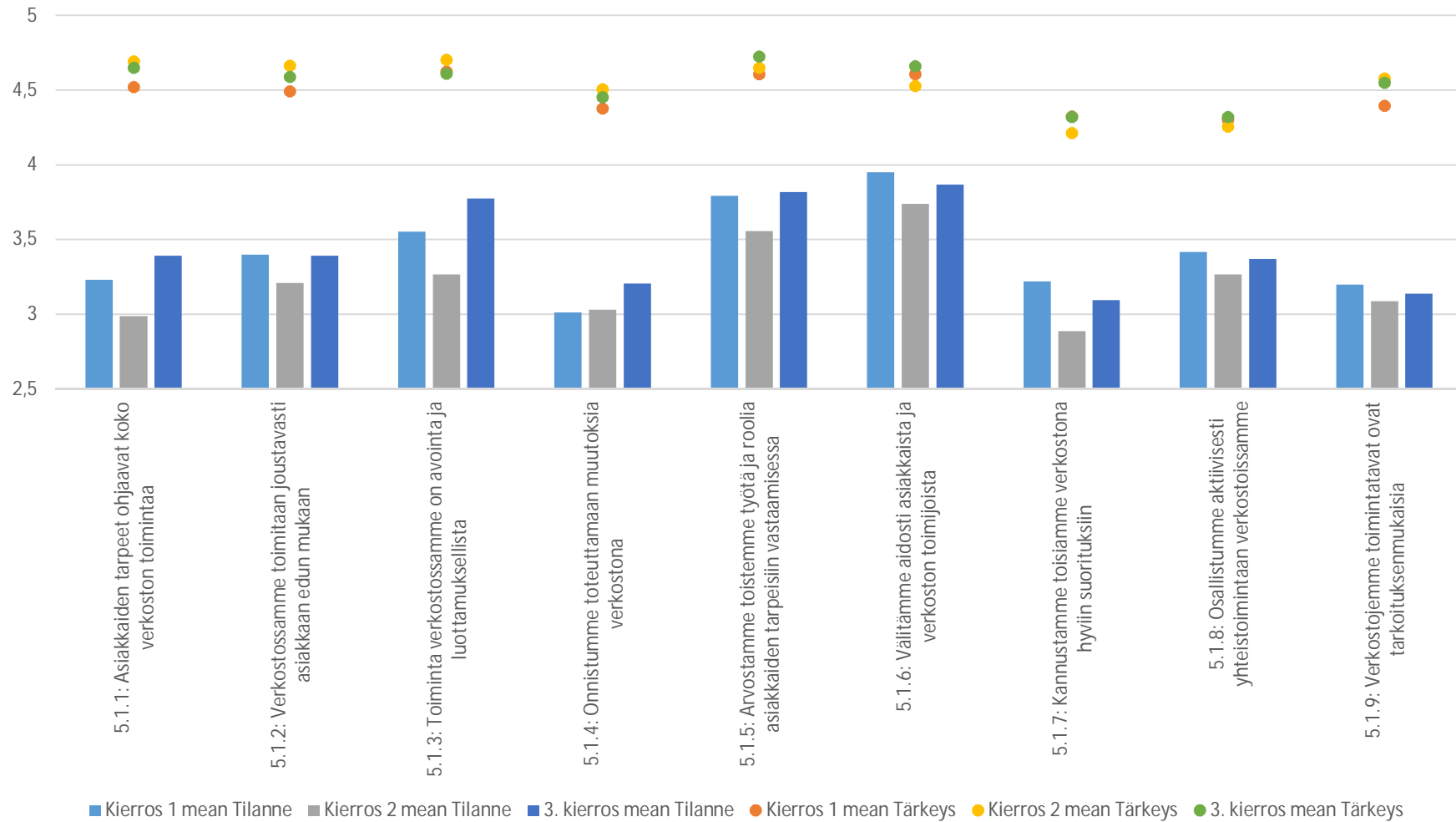


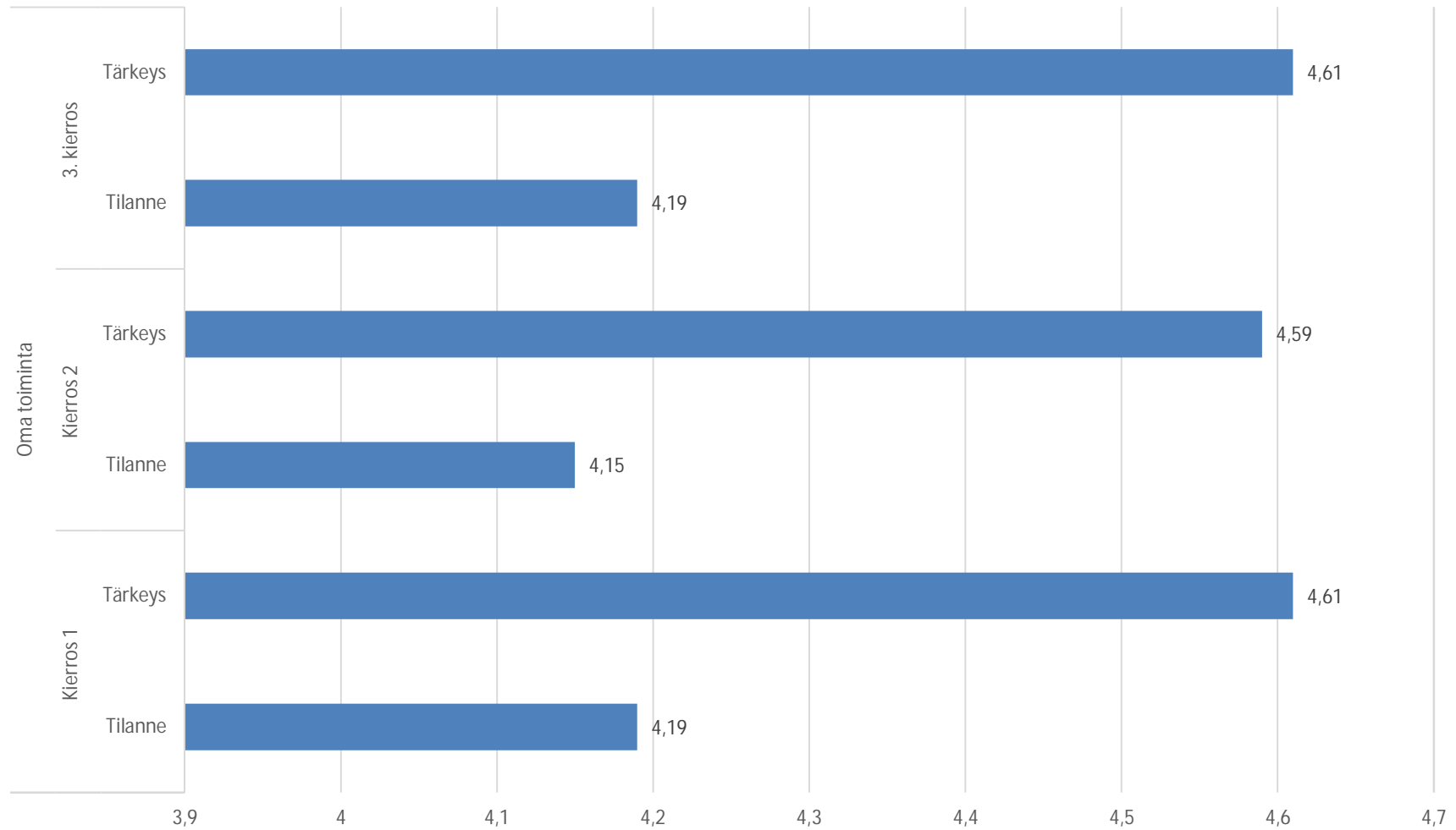
Kysymykset verkosto

- 5.1.1: Asiakkaiden tarpeet ohjaavat koko verkoston toimintaa
- 5.1.2: Verkostossamme toimitaan joustavasti asiakkaan edun mukaan
- 5.1.3: Toiminta verkostossamme on avointa ja luottamuksellista
- 5.1.4: Onnistumme toteuttamaan muutoksia verkostona
- 5.1.5: Arvostamme toistemme työtä ja roolia asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa
- 5.1.6: Välitämme aidosti asiakkaista ja verkoston toimijoista
- 5.1.7: Kannustamme toisiamme verkostona hyviin suorituksiin
- 5.1.8: Osallistumme aktiivisesti yhteistoimintaan verkostoissamme
- 5.1.9: Verkostojemme toimintatavat ovat tarkoituksenmukaisia



Verkosto







TAMPEREEN
YLIOPISTO

- Oman toiminnan osalta palattiin hankkeen keskivaiheen pienen laskun jälkeen alkutilanteeseen?
- Ei eroja tavoitetilan ja varsinaisen tilan välillä
- 2 kierroksen tavoitetila muita tavoitteita korkeampi

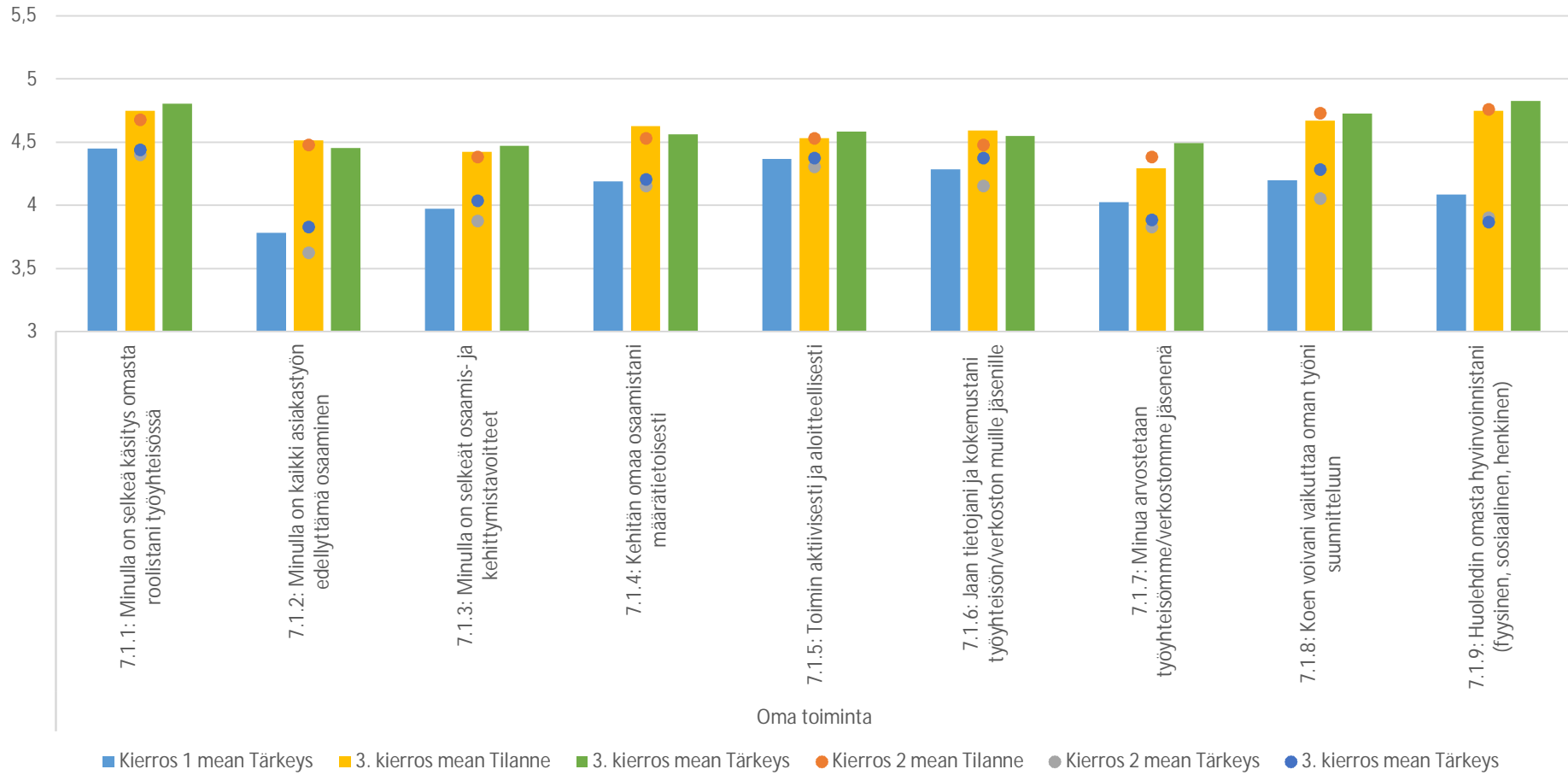


Kysymykset: Oma toiminta

- 7.1.1: Minulla on selkeä käsitys omasta roolistani työyhteisössä
- 7.1.2: Minulla on kaikki asiakastyön edellyttämä osaaminen
- 7.1.3: Minulla on selkeät osaamis- ja kehittymistavoitteet
- 7.1.4: Kehitän omaa osaamistani määrätietoisesti
- 7.1.5: Toimin aktiivisesti ja aloitteellisesti
- 7.1.6: Jaan tietojani ja kokemustani työyhteisön/verkoston muille jäsenille
- 7.1.7: Minua arvostetaan työyhteisömme/verkostomme jäsenenä
- 7.1.8: Koen voivani vaikuttaa oman työni suunnitteluun
- 7.1.9: Huolehdin omasta hyvinvoinnistani (fyysinen, sosiaalinen, henkinen)



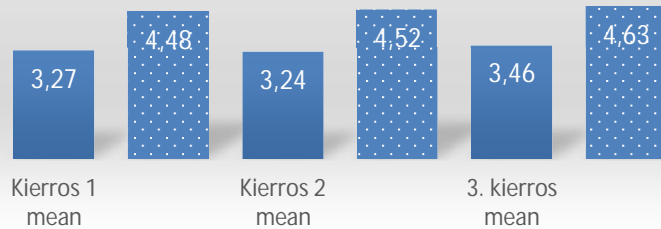
Oma toiminta





Top 3 Muutoksen merkit

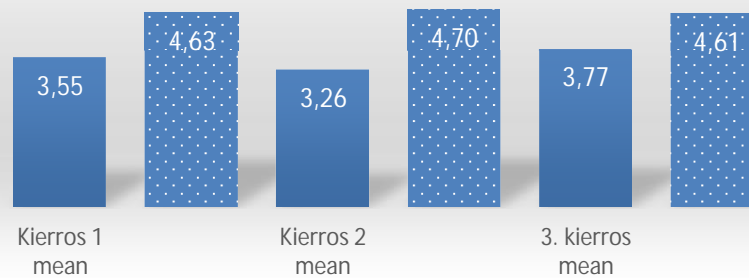
1.1.3: Pystymme nopeasti reagoimaan asiakastarpeen muutokseen



1.1.4: Toimimme asiakkaittemme neuvonantajina



5.1.3: Toiminta verkostossamme on avointa ja luottamuksellista





Fokusryhmähaastattelut keväällä 2018

- Asiakas näkyy ja kuuluu vielä suhteellisen vähän johtamispuheessa
 - Käytännön johtamistyössä kun ratkotaan asiakasrajapinnan kysymyksiä
 - esim. asiakassegmenttien seuranta- ja tilastotiedoissa
 - Edellyttää organisaatorajoja ylittävää tilastointia ja seuranta
- Kun verkostoja pohditaan käytännön tasolla oman alueen tai kunnan näkökulmasta alkaa tuska siitä, kuka johtaa ja päättää lientyä. Tilalle tulee oivallus siitä, että tämä tehdään yhdessä keskenään sopien.



TAMPEREEN YLIOPISTO

- Eri paikkakunnilla kysymyksiä valmistellaan eri lähtökohdista ja näkökulmista. Paikalliset olosuhteet ovat muokanneet ryhmien valmiuksia hyvässä ja pahassa (olimme iloisia ettei valmista johtamisen kehittämisen muottia oltu tarkasti suunniteltu, sillä tässä vaiheessa sitä olisi pitänyt ryhtyä muokkaamaan)
- Kaikkien pilottien alueella kuitenkin voitiin tunnistaa jo olemassa olevia lape-verkostotyöhön sovellettavissa olevia rakenteita
- Ajatus siitä, että pienehköt n. 30 000 asukkaan väestöpohjat luovat parhaat edellytykset onnistuneelle lape-yhteistyölle sai vahvistusta. Näytti siltä että tuttuus niin organisaatioiden kuin yksilöidenkin välillä oli sekä olemassa että luontevaa



Toimintakulttuuri, muutos ja kehittäminen

- Toimintakulttuurin muutos on yhtä paljon psykologiaa ja tiedostamatonta toimintaa kuin se on hallintotieteitä ja toimintamalleja
- Pippurissa kehittäminen tehtiin ”bottom-up” sen sijaan että valmista mallia olisi kaadettu ”top-down”
- Kehittämiskohteiden runsaus saattoi osaltaan vaikuttaa lähestymistapaan
- Se mahdollisti toimintakulttuurin osalta osittain ”tiedostamattomien” muutokset (asenteet, pelot jne)
- Asetelmaan liittyvät perehtyminen, kriisiytyminen ja vastuun kanto edesauttoivat uusien roolien löytymistä, siinä missä ylhäältäpäin sanellun rakenteen vastustaminen sitä ei olisi tehnyt.



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Toimintakulttuurin muutos lapessa on integraation luomista

- Ammattilaiset
- Organisaatiot
- Koordinaatio/Johtaminen



Integraation luomisen avaintekijät

- Kun organisaatiot ja johtaminen eivät riittävästi tue ammattilaisen luomaa integraatiota syntyy tarve ns. sankarityöntekijöille jotka saattelevat asiakkaan järjestelmän karikkojen yli
- Organisaatiot luovat integraatiota joko yhdistymällä tai *yhdistämällä* → verkostot ja koordinointi
- Johtamisella luodaan yhteistä visiota ja strategiaa joka ohjaa koko verkostoa sekä ammattilaisille mandaatin toimia organisaatorajojen yli



Edellytykset muutoksen ylläpitämiseen

- Yhteinen kieli ja määritelmät keskeisistä käsitteistä vielä muotoutuvat. Yhteinen strategia ja jalkauttaminen avainasemassa
- Puheissa ja kommentteissa kuuluu selvä tahtotila verkostojen ja yhteisten toimintamallien luomiseen
- Integraation luominen tämänhetkisessä kansallisessa ja maakunnallisessa tilanteessa perustuu sopimiseen ja yhteistyöhön
- Mittarointi kriittinen kysymys jonka ratkaisu nykyisessä tilanteessa vaikea