

Mikä mahdollistaa juurruttamisen, kerro hyvä esimerkki?

- ✚ "Hanketyöntekijöillä pitää olla vahva tuki ns. isäntäorganisaatiosta. Hanketyöntekijöiden työ saattaa tuntua välillä "narulla työntämiseltä", jos tuki/johdon sitoutuminen puuttuu. Täytyy myös muistaa, kuka on lopulta vastuussa hankkeen onnistumisesta/tuloksista! Hankkeen omistaja eli ns. isäntäorganisaatio vastaa lopulta tuloksista, eikä hanketyöntekijät".
- ✚ "Muutosta/uutta toimintatapaa käyttöön ottavien työntekijöiden yksilöllisten motivaationaalisten tekijöiden kartoittaminen lähiesimiehen taholta jaetun ymmärryksen saavuttamiseksi. Eli, käydään keskustelussa läpi työntekijän kokemat konkreettiset edut ja haitat uuden toimintatavan käyttöönotossa. Tämän jälkeen mahdollista yhdessä puuttua työntekijän kokemiin käyttöönottoa hankaloittaviin tekijöihin".
- ✚ "Kun ollaan aidon muutostarpeen äärellä... kun on yhteinen tahto muuttaa asioita paremmaksi, sujuvammaksi, juurtuminen tapahtuu ensimetreiltä saakka - itseasiassa jo ennen kuin on varsinaisesti työtä aloitettu".
- ✚ "Ylimmän johdon sitouttaminen kehittämiseen ja muutokseen".
- ✚ "Tarpeeksi konkreettiset toimenpidesuunnitelmat ja selkeät askelmerkit"
- ✚ "Hyvin tehty henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, missä huomioidaan pitkäjänteisyys ja yhdessä sovitut asiat, mitä lähdetään viemään eteenpäin systemaattisesti. Tähän tarvitaan ymmärrys jokaisella portaalla niin esihenkilö kuin työntekijätasollakin. Mitä, miksi ja miten ollaan tekemässä. Tämän jälkeen tulee luoda työryhmä, missä asiaa valmistellaan ja viedään eteenpäin. Tämä kaikki tarvitsee johdon sitoutumisen taakse ja säännöllisen vuoropuhelun henkilöstön kanssa. Jaetaan, kootaan ja levitetään hyviä käytäntöjä laajemmin omassa organisaatiossa ja mahdollisuuksien mukaan laajemmin. Tämä vaatii käytännön luomisen, mihin sitoutetaan eri tahot mukaan ja edetään sen mukaan ja välillä tarkistaen, ollaanko oikealla tiellä ja tehdään tarpeen mukaan tarkennuksia".
- ✚ "Taustaorganisaation ja kumppanien sitoutuminen, esihenkilöiden/johdon tuki ja lupa tehdä ko. työtä".
- ✚ "Asiakkaat mukaan kehittämiseen. Ottamalla kehittämisen aiheen tärkeimmät osalliset, asiakkaat, mukaan ideointiin, suunnitteluun, kehittelyyn, testaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen varmistetaan, että tehdään oikeita asioita, oikealla asiakasryhmälle ja vielä oikealla tavalla. Kiteyttämistä asiakkaiden osallistuminen vaatii. Jos Henry Ford olisi kuunnellut asiakkaita ilman kiteyttämistä olisi meillä tänä päivänä todella nopeita hevosia...".
- ✚ "Yhteistyö, se, että tehdään yhdessä ja kaikki yhteistyössä mukana olevat ovat samalla viivalla, eli tietävät samat asiat samalla tavalla".
- ✚ "Hanketyöhön tulisi palkata perustyötä tekeviä ihmisiä. Jos hanketoiminta on irrallaan ns. todellisuudesta", niin se ei juuru". **Kommentti tähän näkemykseen:** " Tämä olisi hyvä, mutta pitäisi pohtia, miten eettisen kuorman muodostuminen ehkäistäisiin, että kehittämistyötä tekevät pystyisivät ilman huonoa omaatuntoa antamaan aikaa kehittämistyölle, eikä esim. sairaspöissaolot vaikuttaisi suunniteltuun kehittämistyöhön. Toinen eettisen kuorman aiheuttaja on kollegojen ymmärtämättömyys kehittämistyötäkohtaan, ja arvostuksen puute kehittämistyötä kohtaan".
- ✚ "Henkilöstö mukaan jo aloitusvaiheessa, kun määritellään syitä, miksi jokin uusi menetelmä halutaan ottaa käyttöön. Pieniä askeleita, jotta muun työn ohessa ehditään osallistua monialaisesti kehittämiseen".
- ✚ "V I E S T I N T Ä. Kunnon viestintä asiasta. Etenkin sote-maailmassa tuntuu, että viestintälinja on "kerrotaan sitten kun on jotain kerrottavaa", ja tämä on muutosjohtamisen ja juurruttamisen kannalta auttamatta liian myöhäistä. Pitäisi nimenomaan viestiä silloinkin, kun ei ole mitään tapahtunut. "Tässä kohtaa mennään, seuraavaksi tällaista" -tyyppisesti". **Kommentti tähän näkemykseen:** " Hyvä viestintä jo hankesuunnitelmasta tukisi ihmisten sitoutumista siihen, että uudet asiat juurtuu".

Padlet- kirjaukset Kehittäminen käytäntöön- tilaisuudesta 1.12.2022

- ✚ "Esihenkilön motivoitunut asenne uuden toimintamallin tarpeeseen sekä muutoksen läpiviemiseen mahdollistaa juurtumisen paremmin. Esihenkilön valmius vastata työntekijöiden kysymyksiin uudesta toimintamallista lisää juurtumisen edellytyksiä". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Komppaan tätä. Substanssiosaaminen, tai jos sitä ei ole, niin sellainen palveleva ote, että hei sori, en tätä osaa nyt sanoa, mutta mietitään yhdessä ja katsotaan, miten jatketaan eteenpäin. Johtajuus kuitenkin olisi säilytettävä, että ihan ummikko ei voi olla".
- ✚ "Toimintamalli on perusteltu ja selkeästi kuvattu ja sen käyttöönottoa tuetaan monipuolisella koulutuksella ja materiaalilla sekä säännöllisellä arvioinnilla".

Mikä juurruttamisen esteenä?

- ✚ Priorisointi. On niin kiire, ettei ehdi sahaa terottaa?". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Henkilöstöllä oletetaan olevan aikaa ja kiinnostusta osallistua useisiin erilaisiin hankkeisiin. Toiset vaan haluaisi käyttää aikansa tehdä asiakastyötä rauhassa."
- ✚ "Esihenkilöiden asenne. Jos esihenkilöt eivät ole juurrutustyössä mukana, ajattelevat ettei asia heitä koske, kun työntekijät juurruttaa, ei mikään juuru. Esihenkilöt eri tasoilla pitää sitouttaa juurruttamiseen".
- ✚ "Se miten kehittämistyöstä puhutaan. Jos kehittämistyötä vähätellään, sivuutetaan tai siitä puhutaan negatiiviseen sävyyn. Arvostus ja suhtautumistapa kuuluu sanojen välityksellä ja vaikuttaa siihen saako juurtuminen edes mahdollisuutta". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Näkykö kuormittuminen omassa työssä negatiivisuutena kehitystyötä kohtaan?".
- ✚ "Riittämättömän lyhytaikainen resurssointi. Jos hankkeissa keskitytään ja resursoidaan vain ns. käyttöönottoon, eikä juurruttamisvaihetta koskeviin kysymyksiin ei ole enää kukaan vastaamassa, niin hanke ei juuru osaksi toimintaa. Juurruttaminen vie aikaa ja myös siihen varattua resurssia. Se vaatii myös toistoa ja tukea niihin kysymyksiin, jotka voivat nousta vasta myöhemmin osana toimintaa".
- ✚ "Haastava ajankohta. Hva:n organisaatiomuutokset menossa ja aiheuttaa osalla ammattilaisista epävarmuutta omasta asemasta ja toimenkuvasta. Muutos vie voimia ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Motivaatio kehittää voi laskea".
- ✚ "Ammattilaisresurssit. Toimintamallien ja erityisesti sähköisten palveluiden osalta tarvitaan toiminnan puolelta vastaava ammattilainen, joka työskentelee asiakasrajapinnassa, kollegojen kanssa. Näin toimintamallin/sähköisen palvelun kehitys jatkuu toiminnan kokemusten pohjalta ja todennäköisimmin otetaan myös vakituisen käyttöön esimerkiksi hankkeen päättymisen jälkeen. Ammattilaisilla tulee olla myös resurssia osallistua palveluiden kehittämiseen, tämä lisää käyttöönoton todennäköisyyttä. Myös tiedotus miksi kehitetään, mitkä ovat tavoitteet, on tärkeää".
- ✚ "Pelko, ettei ole riittävästi edistetty ilmiötä ansaitakseen juurruttamista".
- ✚ "Pitkän aikavälin tulokset. Kauanko kestää ennen kuin tiedetään, miten jokin rajatussa ympäristössä kehitetty toimintamalli toimii juurrutettuna muualle? Entä se, tuottaako se positiivisia vaikutuksia?".
- ✚ "Oletetaan, että asiat menevät eteenpäin itsekseen liiallisen itseohjautuvuuden keinoin. Esim. voimme kouluttaa henkilöstöä esim. nepsyvalmentajiksi ja oletetaan, että asia lähtee organisaatiossa/yksikössä edistymään, kun heitä on riittävä määrä. Jonkun ajan päästä ihmetellään, kun tästä ei ole tullutkaan organisaatiossa sitä hyötyä ja uutta toimintaa, mitä on ajateltu koulutuksella haettavan. Eli organisaatiossa ei ole luotu henkilöstö- ja koulutus suunnitelmaa tukemaan uuden toimintamallin juurtumista organisaatioon".
- ✚ "Aika- ja resurssipula kentällä. Joudutaan keskittymään akuutteihin työtehtäviin eikä uusien asioiden eteenpäin viemiseen voida resursoida aikaa".
- ✚ "Ojasta allikkoon? Pahinta on huonon toimintamallin nopea juurrutus".
- ✚ "Resurssien vähäisyys. Paljon toiminnan kehittämistä ja muutoksia menossa päällekkäin".

Padlet- kirjaukset Kehittäminen käytäntöön- tilaisuudesta 1.12.2022

- ✚ "Esimiehet ja johto eivät ole irrallaan uuden toimintamallin oppimisesta tai vanhan pois oppimisesta. Edellyttää ihan kaikilta toimijoilta uuden toimintamallin opiskelua. Uuden toimintamallin juurtuminen ei toteudu, jos vain työntekijätasolla olevat yrittävät sitä parhaansa mukaan noudattaa, ilman että siihen on resursoitu varsinkin alkuvaiheessa aikaa".
- ✚ "Toimintamalli tai tieto ei ole oikein kohdistettu. Jos tieto tai toimintamalli välitetään sellaiselle kohderyhmälle, joka ei koe, että se koskee heitä tai että toimintamalli/tieto välitetään sellaisille tahoille, joilla ei ole valtuuksia/voimavaroja/mahdollisuutta jostain muusta syystä edistää asiaa".
- ✚ "Innovaatioita ja kehittämistä tuetaan rahallisesti. Entä mallien juurruttamista?".
- ✚ "Huono tiedonkulku. Väärä tieto tai liian vähän tietoa. Jos välitetään ristiriitaista tietoa, syntyy helposti väärää tietoa eli misinformaatiota, joka lähtee elämään omaa elämäänsä".
- ✚ "Yhteistyötä, integraatiota ja moniammatillisuutta kehitetään useissa hankkeissa. Lopputuloksena on eri lähtökohdista kehitetyt mallit, joista aiheutuu päällekkäisiä prosesseja. Tämä jos mikä johtaa päällekkäiseen, rinnakkaiseen ja ristikkäiseen työhön. Ja on kallista".
- ✚ "Juurruttamisen edellytyksenä pitäisi olla vaikuttavat toimintatavat. Mistä tiedetään, että toiminta on vaikuttavaa? Onko juurrutettavat toimintatavat tutkittuja? Onko riittävästi vaikuttavuustutkimusta? Ettei otettaisi käytäntöön malleja, jotka lopulta vievät ojasta allikkoon..".
- ✚ "Olettamukset, uskomukset, luulot".
- ✚ Vuorovaikutuksen puute
- ✚ Keskustelu työyhteisössä, työyhteisön, johdon, ns. kehittäjien kesken puutteellista tai ei vie asioita eteenpäin. Tähän vaikuttaa esim. hierarkia tai eri professioiden näkemykset siitä mikä on yhteinen tavoite tai onko sitä.
- ✚ "Aikaresurssien puute. Juurruttamiseen ja uuteen toimintamalliin perehtymiseen ei ole varattu riittävästi aikaa. Ajanpuute aiheuttaa sen, ettei varmuutta uuden toimintamallin käyttämiseksi tule, jolloin toimintamalli on helpompi painaa taka-alalle ja pidättäytyä vanhassa: "näinhän on aina tehty, ja silloinkin toimi ihan kohtuu hyvin.". **Kommentti tähän näkemykseen:**" Aikaa tulisi varata myös hankkeen jälkeen uuden toimintamallin tai menetelmän täydennyskoulutuksiin tai verkostotapaamisiin".
- ✚ "Unohtamme yhteisen tavoitteen. Yhteinen tavoite esim. potilaan hyvästä hoidosta tai työntekijöiden osaamisen vahvistamisesta unohtuu; mallin juurruttaminen voi kohdata vastatuulta myös ympäröivässä sotekentässä, saatamme "kilpailla" keskenämme siitä mikä toimintamalli tai koulutus on juuri se oikea. Sotekentässä ammattilainen voi huomaamatta jarruttaa muiden tekemään hyvää työtä?".
- ✚ "Uuden toimintamallin opetteluun, toimintatavan muutoksen läpiviemiseen sekä muutoksen tuomien hyötyjen ja haittojen arviointiin varataan liian vähän aikaa ja resursseja".
- ✚ "Motivaation puute: toimintamallia ei koeta tarpeelliseksi tai siitä ei ole saatavilla riittävästi tietoa". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Eli hyötyä ei voida esittää, jotta motivaatiota syntyisi?".

Mitä juurtumisen eteen pitäisi tehdä NYT?

- ✚ "Joku joskus sanoi, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Esimiesten on syytä tuoda riittävän usein ja aidosti esille tulevia muutoksia, jotta substanssin parissa toimivat ehtivät myös sisäistää niitä sekä luoda uutta kulttuuria".
- ✚ "Rahoitus. Kehittäminen ja implementaatio loppuu, jos rahat loppuu. Usein jää tekemättä, jos on kuiviin niistetyn organisaation oman rahoituksen varassa. Miten varmistaa, että rahat ja tavoitteet ovat tasapainossa".
- ✚ "Käsitteet selviksi. Implementaatiolla tarkoitetaan myös esim. lakimuutosten toimeenpanoa. Onko kehitystyön implementaatio hankesuunnitelman toimeenpanoa vai toimintamallin laajoja juurrutuksia?". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Pitäisikö prototyyppien rakentamiselle olla oma rahoituksensa, etteivät tavoitteeltaan erilaiset implementaatiot mene sekaisin".

Padlet- kirjaukset Kehittäminen käytäntöön- tilaisuudesta 1.12.2022

- ✚ "Juurrutusosaamista. Kuka arvioi vaikutuksia juurrutus suunnitelmassa ja juurrutuksen edetessä? Missä objektiivinen arviointi? Rahoittajalle voidaan kertoa sitä mitä rahoittaja haluaa eikä rahoituksen saamisen ehtona ole, että tulokset toteutuisivat".
- ✚ "Tutkimusten mukaan menee keskimäärin 5 vuotta, kun ihmiset omaksuvat uudenlaisen toimintatavan".
- ✚ "Henkilöstö mukaan! Kannettu vesi ei kaivossa pysy. Kehittämisen kohteiden ja tavoitteiden sekä mittareiden määrittelyssä pitää olla henkilöstö mukana alusta alkaen".
- ✚ "Nyt, kun on kova vauhti päällä joka puolella soteuudistuksen ja eri hankkeiden osalta, niin tulisi välillä pysähtyä, analysoida, tehdä johtopäätöksiä ja jatkaa matkaa eteenpäin. Eli kenellä on kokonaisnäkemys asioiden eteenpäin viemisestä ja juurruttamisesta järkevässä aikataulussa. Pieni pelko on, että nyt, kun vauhti kiihtyy, niin tiettyä turnausväsymystä tulee jossain kohdin ilmoille ja asiat lässähtävät siihen. Niitä asioita on aina helpompi juurruttaa, mitkä nousevat henkilöstöltä johdolle. Tähän kannattaa pyrkiä!".
- ✚ "Juurrutus suunnitelma lähtövaiheessa. Jos hankevaiheessa halutaan juurruttamissuunnitelma, ollaanko lähtötelineissä jo varmoja että mallista tulee hyvä ja vaikuttava. Kuka arvioi, että ovat sitä" **Kommentteja tähän näkemykseen:** "Sisältyykö juurrutus suunnitelmaan arvio vaikutuksista"? "Juurrutus on prosessi ja vaikutuksia tulee arvioida pitkin matkaa".
- ✚ "Kehityskupla. Kehitystyöhön siirtyvät asiantuntijat alkavat helposti elää omassa kuplassa ja puhua omalla kielellä. Erkaantuvat oikeasta elämästä".
- ✚ "Pieni kehitystyö, iso juurrutus. Mistä tietää, mikä mielenterveysmalli (esim.) kannattaa ottaa käyttöön ja juurruttaa? Mistä tietää, kuka valmiin mallin juurrutusta rahoittaa?". **Kommentti tähän näkemykseen:** "Rahoitusta haetaan erikseen, kun tiettyyn asiaan on rahoitusta haettavana; kanavia voi olla useita. Tietystä mallista kiinnostuneena kannattaa olla yhteydessä niihin, jotka tuntevat mallin ja heillä on kokemusta toimintamallista".
- ✚ "Vaikutukset. Tuoda tässä tilaisuudessa näkyväksi myös se, mitä vaikutuksia on asiakkaille, henkilöstölle, talouteen ja hyvinvointiin".
- ✚ "Juurruttamiseen on olemassa toimintamalleja, mutta ne ovat englanninkielisiä ja usein sen vuoksi tai myös hieman vaikeaselkoisia. Suomenkielinen ja selkeä toimintamalli voisi helpottaa juurruttamisprosessissa systemaattisesti etenemistä ja riittävän monipuolisesti eri asioiden huomioimista prosessissa".
- ✚ "Henkilöstöresurssit. Kuunnella henkilöstöä, paljonko heillä on resursseja muutokseen. Muutospaineet vaikuttavat perusasiakastyöhön. Pahimmillaan tyssää sen lähes kokonaan".
- ✚ "Vaikutusten arviointia ehdottomasti lisää mukaan jatkossa, tutkimusta ja esim. kustannusvaikuttavuutta toimintamalleista. Paljon kehitetään hyviä toimintamalleja, mutta miten käy seurannan?".
- ✚ "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Mitä, miksi, milloin vastaukset selkeät ja konkreettiset toimenpidesuunnitelmat käytännön tasolle asti hyvin suunniteltuna".
- ✚ "Osallistaa kaikki. Vain osallistamalla koko organisaatio strategisesta johdosta asiakasrajapintaan, voidaan varmistaa toiminnan pysyvä muutos...".
- ✚ "Vaikutusten arviointi. Arvioida juurrutettavia toimintamalleja kriittisesti ja laskea läpi vain sellaiset, joilla todella on vaikutusta".
- ✚ "Karsia, päällekkäinen kehitystyö, joissa tuodaan uusia ja uusia toimintamalleja juurrutettavaksi ilman, että positiivisesta lopputuloksesta on takuita".
- ✚ "Resurssien varaaminen juurruttamistoimintaan".
- ✚ "Pysähtyä. Jotta voisimme rytmittää ilmiöiden ja asioiden juurtumista tarkoituksenmukaisella tavalla, on pysähdyttävä: tarkasteltava eri näkökulmista mitä teemme, miksi teemme, miten teemme, millaista osaamista tarvitsemme...".
- ✚ "Varata aikaa ja rahaa muutosten läpiviemiseen. Aikatauluttaa muutoksia - "pala kerrallaan" maaliin asti".
- ✚ "Tehdä sellaista yhteistyötä, joka tuo saman pöydän ääreen eritasoisia toimijoita organisaatiosta, jolloin sitoutuminen voisi olla parempaa".
- ✚ "Tehostaa viestintää".

Padlet- kirjaukset Kehittäminen käytäntöön- tilaisuudesta 1.12.2022

- ✚ "Budjetoinnissa varataan rahaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaan kehittämistyöhön".
- ✚ "Toimintamalleja tulisi arvioida yhdessä kehittäjien, asukkaiden ja käyttöönottajien kanssa".