

Ilman kipuja kohti orgaanista kasvua

Työsuojelurahaston loppuraportti

1.12.2017

Fysios



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tiivistelmä:

Hankkeen tuloksia ja asiantuntijuutta on mahdollista ja suositeltavaa hyödyntää suomalaisessa työelämässä. Matalien asiantuntijaorganisaatioiden tuntemus on vielä suhteellisen vähäistä ja matalan rakenteen asettamia ehtoja organisaatioiden johtamiselle ja hallinnolle tunnetaan vielä kovin vähän.

Suomalainen keskittyvä sosiaali- ja terveydenhuolto tarvitsee uutta keksivää ja uutta luovaa rakennetta onnistuakseen. Hanke on osoittanut, että vanha autoritaarinen ja hierarkkinen toimintakulttuuri ei toimi tehokkaasti monien erilaisten yksiköiden yhdistyessä toisiinsa. Jäykkä rakenne aiheuttaa työyhteisön hyvinvoinnille isoja haasteita. Hanke on osoittanut, että monimuotoisuus kaikessa rikkaudessa vaatii enemmän johtamistaidollista osaamista kuin hallinnollista hierarkiaa.

Organisaation tukitoimintojen merkitys kasvaa yrityksen koon kasvaessa. Etupainotteisesta eli keskustelelevasta ja luottamukseen perustuvasta keskustelelevasta yhteisestä organisaatiokulttuurista on suuri apu pyrittäessä ratkaisemaan parhaalla mahdollisella tavalla kirjavan toimintaympäristön aiheuttamista konflikteista ja kehittämisen haasteista.

Sisällys:

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltavalle asiantuntijalle
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen käynnistämislle oli kolme keskeistä syytä:

1. Kulttuurien yhtenäistäminen. Fysiokseen vuoden 2017 alkuun mennessä mukaan tulleiden yritysten määrä oli varsin runsas. Yhteensä 23 organisaation kulttuurien yhtenäistäminen on välttämätöntä yhteisen kielen ja luottamuksen synnyttämiseksi. Ilman yhteistä toimintakulttuuria uuden kasvun luominen on vaikeaa, koska organisaatio voi kääntyä käsittelemään sisäisiä kulttuurien yhteentörmäyksestä johtuvia ongelmia uuden liiketoiminnan kehittämisen sijasta.
2. Uudenlaisen toimintakulttuurin luominen. Yhteisen kielen löytymisen jälkeen vuorossa on uuden organisaatiokulttuurin, yhteisten arvojen ja perusolettamusten muodostaminen, niiden varaan on mahdollista rakentaa uutta luova toimintaympäristö. Yhteisen dialogisen kulttuurin varassa on turvallisempaa käsitellä erimielisyyksiä ja konflikteja, joita uutta luova kulttuuri pitää aina sisällään.
3. Voimakkaasti kasvavan yrityksen esimiestyön kehittäminen. Valtaosa esimiehistä on täysin uudessa tilanteessa, osana suurempaan yritystä. Kovan kasvun aikana pienistä yrityksistä kasvanut yritys tarvitsee ulkopuolisen arvioinnin esimiestyön ja esimiespotentiaalin kehittämiseksi. Uudenlainen toimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri vaatii myös entisiltä yrittäjiltä ammattimaisen johtajuuden kehittämistä.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltavalle asiantuntijalle

Suomessa oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on asettanut alalla toimiville yrityksille uusia haasteita. Palvelujen keskittyessä myös organisaatioiden koko luonnollisesti kasvaa. Kasvun käänköpuolena on suurten organisaatioiden jäykkyys. Fysios Oy:n tavoitteena on suuresta koostaan huolimatta säilyttää ketterä, matala, verkostomainen rakenne.

Ketterällä ja matalalla verkostomaisella rakenteella on mahdollista säilyttää asiakkaille tuotettu lisäarvo kaiken toiminnan keskiössä (vrt. esim. Buurtzorg 2017) Hankkeella haetaan ratkaisua orgaanisen kasvun ongelmaan, kuinka saada hyvät ideat jalostumaan innovaatioiksi ja osaksi Fysios Oy:n toiminnan ohjausta. Hanke on erittäin tärkeä, koska vaarana on kasvun myötä kertyneiden erilaisten toimintakulttuurien yhteentörmäys. Arvot ja perusolettamukset hyvästä asiakastyöstä on nostettava selvemmin esille ja käytävä keskustelua niiden yhteensovittamiseksi.

Yhteisen näkyvän arvopohjan päälle on mahdollista rakentaa luottamusta aiemmin toisilleen tuntemattomien ammatinharjoittajien ja henkilöstön välille. Ilman luottamusta kehittämisen ideat eivät leviä verkoston sisällä ja moni hyvä käytäntö jää jakamatta. Mahdollisen epäluottamuksen mukana on vaarana myös läpinäkymättömyydestä johtuva hallinnon ja toiminnanohjausjärjestelmien jäykistyminen.

Hankkeen tavoitteista oli päätetty yhdessä hankkeen ohjausryhmän, asiantuntijan ja henkilöstön kanssa. Hankkeen tavoitteita on muutettu tarpeen mukaan myös johtoryhmien tapaamisissa ja henkilöstön yhteisissä tapahtumissa.

Hankkeella on hyvin suuri merkitys myös soveltavalle asiantuntijalle. Hankkeen myötä on soveltavalle asiantuntijalle muodostunut selvempi käsitys siitä, millaista osaamista suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon meneillään oleva muutos vaatii muutoksen myötä kokoaan kasvattavilta organisaatioilta. Pienet ja keskisuuret yritykset yhdistyvät kovaa vauhtia pysyäkseen mukana keskittyvässä kilpailussa. Sa-

malla yrityksillä on vaarana menettää pienen koon suoma ketteryys toiminnassaan, jos koon kasvuun ei osata varautua rakentamalla byrokratiaa korvaavia organisaatioiden tukijärjestelmiä. Toisaalta skaalaedut oikein käytettynä mahdollistavat yrityksille sosiaaliselta pääomaltaan rikkaan sisäisen toimintaympäristön, minkä avulla on mahdollista löytää uusia ideoita ja toimintamalleja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisenä asiantuntijana toimi HT Jani Rajaniemi FRC Oy:stä.

Hankkeessa käytettiin HT Jaakko Pitkäsen väitöskirjaa organisaatioiden kulttuurien yhteentörmäyksestä, HT Jani Rajaniemen väitöskirjaa organisaatioiden innovatiivisuuden rakenteellisista esteistä sekä Benjamin Slotten Pro gradua Fysios Oy:n fuusiosta.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke eteni aikataulunsa mukaisesti. Hanke toteutui hieman aiemmin suunniteltua rikkaampana kokonaisuutena. Esimiesten yksilöhaastatteluiden ja ohjausryhmän keskusteluiden perusteella hankkeen toteutuksessa päätettiin tehdä myös toinen esimiesten yksilöhaastattelukierros ryhmätapaamisten lisäksi. Kerroksen tarkoituksena oli mitata yhteisen toimintakulttuurin ja orgaanisen kasvun syntymistä Fysios Oy:lle sekä esteitä yhteisen toimintakulttuurin syntymiselle. Toisen kierroksen tarkoitus oli myös toimia esimiesten valmennuskeskusteluina, että he pystyisivät paremmin vastaamaan Fysios Oy:n kasvusta johtuvan sisäisen toimintaympäristön muutokseen.

Ohjausryhmien kokoontumisten esimieshaastattelujen sekä ryhmähaastattelujen tuloksia käytiin läpi johto- ja ohjausryhmien lisäksi kahdessa isommassa esimiespäivässä, jotka pidettiin sekä keväällä että syksyllä hankkeen loppuvaiheessa. Päivien sisältö rakentui vahvasti haastatteluista saatujen tulosten perusteella ja niitä oli purkamassa mm. professori, HT Risto Harisalo keväällä ja hankkeen asiantuntija HT Jani Rajaniemi syksyllä.

Hankkeen eteneminen vaiheittain:

1. Esimieshaastattelut
2. Alue-esimiesten ryhmätapaamiset
3. Kevään alue- ja esimiespäivät
4. Syksyn yksilöhaastattelut ja yksilöllinen työn ohjaus
5. Jatkuva ohjaus- ja johtoryhmätyöskentely (strategian muodostaminen)
6. Syksyn esimiespäivät ja kehittämistoimenpiteiden valinta tulevalle kaudelle

Esimiestyön kehittäminen eteni yksilöhaastatteluiden kautta ryhmäkeskusteluihin ja ensimmäisen esimiespäivien yhteiseen oppimistapahtumaan toukokuun lopussa 2017.

Esimieshaastattelujen jälkeen yhdessä asiantuntijan kanssa rakennettiin alue-esimiesten ryhmätapaamisten ensimmäisen vaiheen tavoitteet. Tavoitteena oli sisäistää kasvun vaatiman yhteisen kulttuurin ja tavoitetilan strategiset toimenpiteet.

Kevään esimiespäiville rakennettiin luennointi- ja koulutuspaketti tukemaan alue-esimiesten kasvua luottamuksen ja avoimuuden kulttuurin sisäistämiseksi kovan kasvun aikana. Luottamus ja yhteinen tekemisen kulttuuri katsottiin olevan organisaation kasvun merkittävin perusta. Kevään päivillä käytiin yhdessä ryhmäkeskustelujen ja luentojen avulla yhteisen tekemisen merkitystä uuden organisaatiokulttuurin perustan valamiseksi.

Syksyn yksilöhaastattelujen ja yksilöllisen työnohjauksen tarkoituksena oli mitata yhteisen kulttuurin (jaettujen arvojen ja perusolettamusten) muodostumista asiantuntijan ja esimiesten välisessä tapaamisessa. Tapaamisten toinen tarkoitus oli vastata valmentavalla tavalla esimiehiä askarruttaviin yksilöllisiin kysymyksiin ja pyrkiä löytämään henkilökohtaista kasvua tukevia toimenpiteitä.

Syksyn haastattelujen ja ohjausryhmätapaamisten perusteella muokattiin syksyn valtakunnallisille esimiespäiville uutta yhteistä kehittävää toimintakulttuuria tukeva ohjelma. Yhteisten ja yksilöllisten pohdintojen jälkeen päätettiin yhdessä mennä vielä syvemmälle yhteisen kulttuurin perustan valamiseksi. Luottamus ja sen vahvistaminen, tieto sekä dialoginen kulttuuri nousivat keskeisimmiksi strategisen kehittämisen kohteiksi. Yhteisen orgaaniseen kasvuun tähtäävän toimintakulttuurin perusta tarvitsee näitä kolmea aineettoman pääoman muotoa, että se kykenisi konfliktien ratkaisun kautta löytämään uusia liiketoimintamalleja henkilöstöä ja sen hyvinvointia liikaa kuormittamatta.

Hankkeen johto- ja ohjausryhmätyöskentelyn avulla pyrittiin kehittämään samalla myös ylimmän johdon mahdollisuuksia parantaa omaa työtään osana koko organisaation kehittämistä. Jatkuva ohjausryhmätyöskentely sisälsi säännöllisiä tapaamisia ylimmän johdon kanssa. Toimintaa laajennettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen käsittämään myös merkittävässä johdollisissa tehtävissä toimivien henkilöiden haastatteluihin, jotka sisälsivät myös valmentavan näkökulman.

Ulkopuolisen asiantuntijan avulla oli mahdollista löytää viestintäkanava myös sellaisille asioille, joita organisaation sisäisillä viestintävälineillä ja palautemekanismeilla ei ehkä muuten olisi kyetty välittämään. Kulttuurin tutkimuksessa on todettu, että monet organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttavat tavat ja tottumukset eivät hahmotu kulttuurissa itsessään toimiville ilman ulkopuolista arviointia. Ulkopuolisen asiantuntijan avulla on mahdollista oppia ja peilata omaa osaamistaan myös sellaisissa näkymättömissä, mutta vaikuttavissa asioissa, joita välttämättä arjen keskellä ei muutoin tulisi havainneeksi.

Hankkeen ohjausryhmätyöskentelystä muodostui hyvä tilaisuus kehittää itseään peilaamalla omaa osaamista vasten saatua palautetta ja teoreettista tutkimusta. Muutosviestintä on helpottunut ja sen vaikuttavuus on kasvanut hankkeen myötä. Johtajien henkilökohtaisella kasvulla yrityksen kasvun mukana on ollut merkittävä asema monikulttuurisen toimintaympäristön harmonisoinnissa.

Hankkeen viestintä toteutettiin henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi sisäisen viestinnän avulla ja yritykselle on laadittu mm. yhteisiä perehdyttämispaketteja ja -paketteja.

ja uusille työntekijöille sekä yrittäjille. Kasvustrategiassa viestintävälineenä on otettu hankkeen tulokset vahvasti huomioon.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen avulla yhtiö on jatkommallintanut johtamisjärjestelmäänsä vastaamaan aggressiivisesti kasvavan organisaation vaatimuksia. Hanke antoi ulkopuolisen silmin uutta ja avartavaa tietoa siitä, kuinka johtamisjärjestelmään tuli muuttaa aggressiiviseen kasvuun vastaavaksi. Ilman hanketta sekä esimiesten että ylimmän johdon jaksaminen kovassa kasvuvauhdissa olisi ollut vaakalaudalla.

Hanke on lisännyt ymmärrystä ylimmän johdon ja väliportaan välisestä dialogista. Idea yhtenäistä kulttuurista on jäsentynyt ja konkretisoitunut kaikilla osapuolilla ja monessa asiassa olemme päässeet merkittävästi eteenpäin. Yhteisen dialogin löytäminen on ollut korvaamatonta erilaisten konfliktien ratkaisussa, mitä kova valtakunnallinen kasvu on aiheuttanut. Erilaisten yksiköiden ja kulttuurien sulautuessa isommaksi yksiköksi ovat ymmärrettävästi myös erilaiset yhteentörmäykset tulleet myös osaksi arkipäivää. Ymmärrys eri toimijoiden välisestä työnjaosta on madaltanut kynnystä puuttua ajoissa niihin kipupisteisiin, mitkä ajan myötä olisivat voineet nousta isommiksi esteiksi yhteisen toimintakulttuurin kehittymiselle.

Hankkeen avulla on ollut luontevaa käydä keskustelua valtarakenteista ja keskityn vallankäytön hyödyistä valuaatio perusteisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Yrittäjävetoisen verkoston mukana taloon tuli myös hyvin monenlaisia valtarakenteita ja vallan käytön kulttuureja. Läpinäkyvyys on vähentänyt kynnystä siirtää valtaa sellaisten tukitoimintojen kehittämiseksi, mistä on saatu suoria skaalaetuja liiketoiminnan tueksi. Läpinäkyvä keskustelu vallasta ja sen käytöstä on myös osoittanut sen kuinka asiakastyötä tekevien valtaa ja voimaannuttamista tarvitaan, kun suoran ohjauksen resurssit jakautuvat yhä laajemmalle ryhmälle.

Usein sanotaan, että yrityskulttuurin muuttaminen on mahdotonta. Hanke on osoittanut, ettei se ole välttämättä totta. Avain muutokseen on yhtenäistää kulttuurilliset erityispiirteet arvoperusteisesta yhtenäisyydestä sekä dialogin painotuksesta kulttuurillisiin asioihin. Avoimen luottamukseen perustuvan dialogin avulla jokaisella on mahdollisuus kasvaa ja muuttaa toimintaansa siten, että yhteinen yrityskulttuuri muuttuu tahdottuun suuntaan. Me emme ole tuuliajolla, vaikka kulttuureja onkin ollut useita erilaisia. Nyt yhtiön ilmapiirissä on selkeästi kasvamassa yhteinen arvopohja toiminnan kehittämiseksi.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanke on luonut raamit ja konkreettisen toimintamallin kulttuurillisen yhtenäisyyden edistämiseksi, jota on tarkoitus jatkaa kunnes pirstaleinen irrallisista yrityksistä rakentunut kokonaisuus on muuttunut yhtenäiseksi Fysiokseksi.

Esimiestyön ja johtamistaitojen kehitykseen tullaan jatkossakin satsaamaan taloudellisia ja ajallista resurssia. Monet Fysios-yrittäjät ovat toimineet itsenäisinä toimijoina muutamia kymmeniä vuosia, tilanne on muuttunut ja esimiestyön vaatimukset ovat muuttuneet, kun vastuulla on oman yksikön lisäksi koko Fysioksen yhtenäisyys. Tarvitsemme jatkossa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman kaikille vastuullisille esimiehille

Uudenlainen toimintakulttuurin ytimessä on vallankäytön keskittämisen hyväksyminen. Itsenäisesti toimivat yrittäjät ovat tältä osin uuden edessä, mikä edellyttää koko Fysioksen arvon näkemistä oman yritystoimintansa perustana.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tuloksia ja asiantuntijuutta on mahdollista ja suositeltavaa hyödyntää suomalaisessa työelämässä. Matalien asiantuntijaorganisaatioiden tuntemus on vielä suhteellisen vähäistä ja matalan rakenteen asettamia ehtoja organisaatioiden johtamiselle ja hallinnolle tunnetaan vielä kovin vähän.

Suomalainen keskittyvä sosiaali- ja terveydenhuolto tarvitsee uutta keksivää ja uutta luovaa rakennetta onnistuakseen. Hanke on osoittanut, että vanha autoritaarinen ja hierarkkinen toimintakulttuuri ei toimi tehokkaasti monien erilaisten yksiköiden yhdistyessä toisiinsa. Jäykkä rakenne aiheuttaa työyhteisön hyvinvoinnille isoja haasteita. Hanke on osoittanut, että monimuotoisuus kaikessa rikkaudessa vaatii enemmän johtamistaidollista osaamista kuin hallinnollista hierarkiaa.

Organisaation tukitoimintojen merkitys kasvaa yrityksen koon kasvaessa. Etupainotteisesta eli keskustelelevasta ja luottamukseen perustuvasta keskustelelevasta yhteisestä organisaatiokulttuurista on suuri apu pyrittäessä ratkaisemaan parhaalla mahdollisella tavalla kirjavan toimintaympäristön aiheuttamista konflikteista ja kehittämisen haasteista.

Arvojen ja tottumusten vaikutuksia toiminnan ja fuusion onnistumisessa ei voi missään nimessä väheksyä. Yhteiset arvot ja kulttuuri luovat perustan nopeasti kasvavan yrityksen menestymiselle.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakija:

Fysios Group Oy

Heikki Tiitinen

Annankatu 16 B 49

00120 Helsinki

+ 358 400 648 663

heikki.tiitinen@fysios.fi

Asiantuntija:

FRC Oy

Jani Rajaniemi, HT

Kirvestie 9 A

33710 Tampere

+358 40 5930 350

jani.rajaniemi@frc.fi