

Ritva Ranta

Salon terveyskeskus

Yhteistyö, tuottavuus ja hyvinvointi - Strategiatyön, arvokulttuurin ja kehittämistyön yhdistäminen.

Loppuraportin tiivistelmä
TSR kehittämisavustus 110188.

Yhteistyö, tuottavuus ja hyvinvointi - Strategiatyön, arvokulttuurin ja kehittämistyön yhdistäminen.	1
1. Tausta, tavoitteet ja tarkoitus	3
2. Kehittämishankkeen kulku, menetelmät, hyödynnetyt tutkimukset.....	3
3. Johtopäätöksiä.....	3
4. Salon terveyskeskuksen kehittämismalli	4
5. Yhteistoiminta Salon terveyskeskuksessa	5
6. Hankkeen onnistuminen	5
7. Osallistuneet henkilöt	5
8. Lähteet	5

1. Tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Keväällä 2010 Salon terveyskeskuksessa päätettiin toteuttaa kehittämishanke. Tavoitteena oli kehittää yhteisöllinen organisaatio ja muodostaa toiminnan rakenteita, jotka tukevat yhteistyötä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Yhteistoiminnan myötä tavoitteena oli löytää uusia parempia toimintatapoja saada ne jatkuvaan käyttöön. Johdon ja henkilöstön yhteistyöllä suunnitellut toimintatavat oli tavoitteena viedä arjen käytäntöihin, jotta terveyskeskusta kehitetään kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti, kun saadaan strategiatyö yhdistymään kehittämistoiminnasta saatuihin realistisiin arvioihin. Lopputuloksena olisi tuottavuuden paraneminen ja henkilöstön hyvinvoinnin vahvistuminen. Tarkennetut tavoitteet olivat: 1) kehittää ja organisoida toimintaa. 2) kehittää terveyskeskuksen oma kehittämisen toimintamalli.

2. Kehittämishankkeen kulku, menetelmät, hyödynnetyt tutkimukset

Hankkeessa käytettiin taustateorioina toimintatutkimusprosessia (Engeström, 2004) tavoitteena oli saavuttaa yhteisöllinen organisaatio (Heckscher 2007), jossa työntekijät auttavat toinen toisiaan saavuttamaan yhteisen mission ja tavoitteen. Raja-aitojen ylläpidosta siirrytään dialogisuuteen. Arjen työ toteutetaan tarkoituksenmukaisella yhteistyöllä. Luottamus työyhteisössä perustuu uskomukseen, että kaikki toimivat yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatiossa toteutuvat arvot tukevat tavoitteen toteuttamista. Organisaatiossa luodaan sellaiset yhteiset toimintaperiaatteet, jotka mahdollistavat kaikille kommunikoida, ymmärtää sekä jakaa tietoa ja osaamista ja yhteiset toimintatavat on määritelty. (Heckscher 2007; Engeström 2004 ja 2007.)

Kehittäminen sujui käytännössä niin, että pienkehittämisryhmässä suunniteltiin eteneminen ja työstettiin asioita käsiteltäväksi ensin kehittämispäivällä ja sitten ns. aamuinfoissa molemmilla terveysasemilla erikseen. Tapaamisissa sovittiin erilaisista kehittämistoimenpiteistä, mitä henkilöstö teki tapaamisten välillä. Noin kerran puolessa vuodessa oli koko henkilöstön kehittämisiltapäivä, jolloin oli aina lyhyt tiimivalmennus ja lisäksi ryhmätöitä uusien toimintatapojen ja peilisääntöjen suunnittelusta. Näin kyettiin pitämään kehittämisen ilmapiiriä yllä koko ajan.



Hankkeen toimintatapa oli dialoginen ja keskusteleva, kaikkia osa puolia kuunteleva, tasa-arvoinen ja joustava prosessi, johon osallistui kuka tahansa organisaatiosta tarkoituksenmukaisesti tarvittaessa. Hankkeessa käytettiin monenlaisia menetelmiä esimerkiksi: case-työskentely, työkonferenssi-työskentely, ryhmätyöskentely, pienryhmätapaamiset, vierailut, työpaikkakeskustelut ja työpaikkakyselyt ja niiden purku. Menetelmä määräytyi aiheen ja tilanteen mukaan. Käytössä ei ollut yhtä jatkuvasti samaa menetelmää. Sen valintaa tehtiin kehittämisryhmässä tai työryhmissä koko hankkeen ajan.

3. Johtopäätöksiä

Kehittämistyöhön positiivisesti vaikuttavia asioita olivat esimiestyö, työn organisointi, tuottavuus ja itsensä toteuttaminen. Tähän samaan kokonaisuuteen voi yhdistää työn itsenäisyyden, avoimen ilmapiirin, työssä viihtymisen. Nämä kaikki ovat yhteydessä esimiestyöhön ja ne kaikki kuvaavat

työhyvinvoinnin osa-alueita ja itsensä toteuttamista. Samaan aikaan eriarvoinen kohtelu taas haittaavat esimiestyötä, kehittämistä ja töiden organisointia samoin kiire.

Keskijohdo on ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. Heidän panoksensa on välttämätön, että kehittämistyö otetaan organisaation ydinprosessien sisälle. He luovat kehittämismyönteisen ilmapiiriin tai päinvastoin. Esimiestyö on hyvin merkittävässä roolissa kehittämistyön onnistumisessa. Salon terveyskeskuksen esimiehet ovat tuoneet kehittämisen systemaattisesti omaan työhönsä. Alasoini (2012) kuvaa tulevaisuuden johtamisessa haasteena ymmärtää kokonaisuuksia ja kykyä sisäistää erilaisten osaamisten kohtaamista. Salon yksikössä tuo tulevaisuus on jo täällä. Lääkärien ja hoitajien ammattitaidon ja osaamisen hyödyntäminen ja koordinointi järkeväksi hyvin toimivaksi kokonaisuudeksi on ollut esimiesten jatkuvan parantamisen kohteena koko hankkeen ajan.

Salon terveyskeskuksessa kustannuspaineet näkyvät resurssipulana. Lääkäripula lähes vesitti, ainakin vaikeutti, hyviä tiimityökäytäntöjä, jotka oli saatu luotua. Sählyys ja hoitajien työn kuormittavuus lisääntyivät uudelleen, kun lääkäreiden vakansseja ei oltu täytetty tai niissä käytettiin toistuvasti sijaisia. Lääkärivajauksen syy ei ole säästöt vaan yleinen lääkäripula, jolloin vakituista henkilöstöä ei helposti saada terveyskeskukseen. Suurin syy lääkärivajaukseen on lääkärin palkkojen hintakilpailu. Salon terveyskeskus ei ole kyennyt aina vastaamaan kovaan kilpailuun. Lääkärivajauksesta johtuen ajanvaraus hankaloituu ja aiheuttaa moninkertaista työtä. Pitkällä juoksulla hoitohenkilökunnan työssä jaksaminen romuttuu ja jopa loppuun palaminen on uhkana. Niissä yksiköissä, jossa resurssit ovat kohdallaan, työ on sujuvaa, ihmiset ovat tyytyväisiä ja toiminta on tehokasta. Hoitajavastaanoton käynnit ovat lisääntyneet viime vuodesta selkeästi. Hoitajien osaamistarve on kasvanut vaativammassa työssä samoin lääkäreiden. Hoitohenkilökunnan jaksaminen säilyy hyvällä tasolla vain, jos resurssit ovat kohdallaan ja esimiehillä on kyky kehittää organisaatiota systemaattisesti ja johtaa osaamista tehokkaasti.

Tällä hetkellä jo vanhanaikainen käsitys keskijohdon alasarjoista ei toimi, vaan keskijohdon työnkuva siirtyy yhä enemmän kehittämisen ja osaamisen johtamisen suuntaan. Ennen heidän työnsä oli arjen pyörittämistä ja työn johtoa. Nyt hyvinvoinvat ja itseohjautuvat työntekijät organisoivat oman työnsä itsenäisesti ja keskijohdo organisoivat kehittämistyötä. He pitävät huolta, että palvelujen tarve kohtaa organisaation osaamisen ja organisoivat ja ennakoivat tulevat osaamistarpeet. Purkamalla keskijohdo pahimmillaan lamautetaan kehitys ja rapautetaan tulevaisuuden osaaminen. Näinkin pienessä ajassa kuin kaksi vuotta, organisaation kehittämisen on tuottanut osaamistarpeen kasvun. Hoitajat tekevät monet lääkäreiden ennen tekemistä töistä, joka taas on muuttanut vaativammaksi lääkäreiden työtä. Kehittämällä ja osaamisen johtamisella varmistetaan tulevaisuuden palvelujen saatavuus ja haasteisiin vastaaminen.

Salon yksikössä osaamiseen on panostettu. Hankkeen aikana hoitajat kävivät lähes kaikki hoidon tarpeen arviointi -koulutuksen. Osastonhoitaja suoritti Johtamisen erikoisammattitutkinnon. Tämä prosessi yhdistyi esimerkillisellä tavalla kehittämishankkeeseen. Kehittämishanke oli myös hänen opintosuorituksensa. Erityisesti strategianäkökulman tuominen opintosuoritusten kautta hankkeeseen oli kumpaakin prosessia selkeästi vahvistavaa. Kehittämishankkeen aikansa käytiin selkeästi monta eri kertaa tulokortin (strategian toimintasuunnitelmat) toimenpiteitä läpi. Tämä oli oivallinen esimerkki siitä miten Salon kaupungissa osaamisesta pidetään huolta ja sitä johdetaan.

4. Salon terveyskeskuksen kehittämismalli

Salon terveyskeskuksen kehittämismallissa kaikki kehittämisen foorumit toimivat toistensa sisällä. Ohjausryhmä johtaa koko hanketta ja määrittää tavoitteet ja tarkentaa niitä koko hankkeen ajan. Kehittämisryhmä toimii vahvana hankkeen toteutuksen suunnittelijana koko hankkeen ajan. Sen työ on hankkeen onnistumisen kannalta olennaista. Kehittämisspäivät sitovat kaikki organisaatiossa toimivat ihmiset yhteen ja mahdollistavat yhteisten tavoitteiden syntymisen ja kehittämiseen sitoutumisen. Aamuinfoissa aidon dialogin ja kehittämispuheen synnyttäminen tuli mahdolliseksi ja kaikkien oli mahdollista aidosti tuoda myös kritiikki esiin.

Kehittämismallin toteutumisen ehtoja:

1. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen.
2. Kehittämisprojektia tehdään organisaation kaikilla tasoilla syvässä yhteistyössä.
3. Kehittämistä tehdään kaikkien ammattiryhmien välillä yhteisesti. Kaikki ammattiryhmät osallistuvat kehittämistyöhön.
4. Keskusteluissa synnytetään yhteinen tavoite kehittämistyölle, jota tarkennetaan jatkuvasti.
5. Toiminnan rakenteiden pitää tukea kehittämistyötä.
6. Kehittämisspäivien ja aamuinfojen aiheet ja menetelmät suunnitellaan etukäteen.
7. Käsitellään organisaatiolle ajankohtaisia aiheita. Kehittäminen etenee koko ajan työyhteisön ehdoilla, ei ennalta sovitun kaavan mukaan.

5. Yhteistoiminta Salon terveyskeskuksessa

Eri ammattiryhmät ovat tehneet yhteistyötä ja se on syventynyt koko hankkeen ajan siirtyen arjen käytäntöihin tiimityössä. Lääkäreiden rooli kehittämistyössä on kasvanut ja yhteistyö hoitajien kanssa on syventynyt projektin aikana. Eri ammattiryhmät ovat tuoneet kehittämisideoita ja niitä on työstetty yhdessä tasa-arvoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi terveydenhoitajien kanssa on lisätty yhteistyötä ja erikoissairaanhoidonkin kanssa on keskusteltu työn sujuvoittamisesta.

6. Hankkeen onnistuminen

Hankkeen laatupalautteissa kommentoitiin kysymykseen ”Mitä positiivista koit projektissa – minkä haluat säilyttää?” ”Konkreettinen muutoksen ylläpito jatkuu.” ”Kehittämisen.” ”Jatkuvan kehittämisen ajatusmaailman säilyttäminen.” Esimiehen rooli muuttuu. Salon terveyskeskuksen kehittämistyön onnistumisessa on ollut erityistä lääkäreiden ja hoitajien esimerkillinen yhteistyö. Uudet toimintatavat on yhdessä suunniteltu, jolloin kaikkien on ollut mahdollista osallistua muutoksen suunnitteluun. Muutosvastarintaa syntyy, kun muutos vaatimus tuodaan ylhäältä ylemmästä johdosta ennalta arvaamatta. Jatkuvaa kehittämistyötä tehtäessä suuren muutosten tarve vähenee ja toiminta paranee koko ajan vähittäin. Salon terveyskeskuksessa on saatu positiivinen kehittämiskierre aikaan.

7. Osallistuneet henkilöt

8. Lähteet

Alasoini, Tuomo, Heikkilä, Asko, Ramstad, Elise, Ylöstalo, Pekka. Kohti kestäväää innovointia? Väiliraportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Tykes raportteja 69, 2010a.

Alasoini, Tuomo. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA. Taloustieto Oy, Helsinki, 2010b.

Alasoini, Tuomo, Järvensivu, Anu, Mäkitalo, Jorma. Suomen työelämä 2030 Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012.

Alasoini, Tuomo. Työn mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45, 2006.

Engeström, Yrjö. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Vastapaino, Tampere 2004.

Engeström, Yrjö & Virkkunen, Jaakko. Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Kirjassa: Ramstad, Elise, Alasoini, Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53. Helsinki 2007

Hamel, Gary & Green, Bill. Johtamisen tulevaisuus. Talentum, Helsinki 2007.

Heckscher, Charles. The Collaborative Enterprise. Managing Speed and Complexity in Knowledge-Based Business. Yale University Press, New Haven and London 2007.