



Työsuojelurahasto

Arbetarskyddsfonden

The Finnish Work Environment Fund

Puhu, kuuntele ja arvosta. Toimiva kommunikaatio ja keskinäinen arvostus tuottavan toiminnan takeina

1 TAUSTAA

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä Essoten ylläpitämään Mikkelin keskussairaalaan muodostettiin syksyllä 2019 synnytysyksikkö ja lasten ja vastasyntyneiden osasto. Yhteisellä osastolla toteutetaan perhekeskeistä ja moniammatillista hoidon mallia. Synnytysyksikön ja Lasten ja vastasyntyneiden osaston yhteiskäytössä on kaikkiaan 16 perhehuonetta. Perhehuoneissa hoidetaan vastasyntyneiden lisäksi kaikki alle 16-vuotiaat osastohoitoa tarvitsevat lapset ja nuoret perheineen.

Lastentautien yksikössä työskentelee 8-11 lääkäriä ja 33 hoitajaa. Lastentautien yksikön henkilökunta työskentelee vastaanottoalueella, lasten päiväsairaalassa, lastenpäivystyksessä ja osastokerroksessa. Lastenlääkit päivystävät vuorollaan 24/7 ja suurin työmäärä päivystysaikana kohdistuu päivystyspotilaisiin ja osaston kolme lapsipotilaisiin. Synnytys- ja naistentautien yksikössä on töissä seitsemän lääkäriä, 22 hoitajaa ja kaksi sihteeriä. Kaksi hoitajaa työskentelee naistentautien vastaanotolla. Kaiken kaikkiaan sihteereitä on kolme, josta yksi työskentelee naisten vastaanotolla, yksi lasten vastaanotolla ja yksi osasto kolmella. Suurin osa päivätyöstä naistentautilääkäreillä kohdistuu muualle kuin synnytysyksikön osastolle kolme. Päivystysaikainen työ kohdistuu etupäässä synnytysyksikön toimintaan. Yksiköissä on siten paljon erillistä toimintaa, mutta myös historian myötä kehittyneitä erilaisia toimintakulttuureja, jotka muodostetun synnytysyksikön ja lasten ja vastasyntyneiden osaston tilanteessa jarruttivat yhteisen toimintakulttuurin rakentumista.

Aiemmin erillisten toimintojen integroiminen tai tiiviimpi yhteistyö on ratkaisu, jonka yleisesti ottaen ajatellaan tuovan synergiahyötyä. Synergia käsitteenä pohjautuu sanoihin yhteistyö ja yhdessä työskentely, joiden ajatellaan tuottavan sellaisia hyötyjä, joita erillään toimimisella ei saavuteta. Osaston kolme yksiköiden toimintojen tiiviimpi yhteistyö tuottaakin synnyttäjille, lapsille ja perheille nyt paremman

hoidollisen jatkumon ja kokonaisuuden. Henkilökunnalle se on tuottanut sekä uuden oppimisen ja ammatillisen kehittymisen tilaisuuksia, mutta synnyttänyt samalla ainakin osalle henkilökunnasta huolta ja oman ammatillisen erityisosaamisalueen menettämisen uhkaa.

Uudet yhteiset tilat ja uudenlainen työskentelymalli edellyttävät aiemmin fyysisesti erillisissä yksiköissä työskennelleiden lastenosaston, vastasyntyneiden teho- ja tarkkailuosaston ja synnytysosaston työntekijöiltä rinnakkain työskentelyä ja tiiviimpää yhteistyötä. Tämän ajatellaan mahdollistavan turvallisen ja tuloksellisen työympäristön, mutta uusi työskentelymalli on tuonut esiin ensinnäkin kommunikaation ja vuorovaikutuksen kulttuurin riittämättömyyden. Työssäoppiminen ja toisen opettaminen vaatii hyvää työtsetuntoa, kommunikaatiota ja pedagogista asennetta omaan työhön toisen oppimisen tukemiseksi. Kommunikointi on perustavan laatuinen työyhteisötaito myös arvostavan työyhteisön rakentumisessa. Uusi toimintamalli onkin nostanut esiin myös arvostuksen puutteen kokemuksen. Hoitohenkilöstöstä osa koki, ettei heidän työtään ja ammattitaitoaan arvosteta eivätkä he saa toteuttaa itsenäisesti hoitotyötään ja käyttää hoitokeinoja, jotka ovat heille perinteisiä eivätkä uuden toimintamallin ja perhehuoneiden myötä enää mahdollisia tai ovat jopa tarpeettomia.

Mitä kuuluu -kyselyn tuloksissa huolestuttavaksi koettiin, että töihin panostaminen oli synnytyksyksikössä laskenut vuodesta 2018 vuoteen 2019. Töihin panostamiseen liittyvinä asioina ovat mm. oman vastualueen kehittäminen ja sitoutuminen yhteisiin sääntöihin. Töiden jatkuvuus synnytti epävarmuutta ja huolta kannetaan muihin tehtäviin siirrosta. Vain joka neljäs henkilöstöstä koki johtamisen osalta päätökset johdonmukaisiksi ja oikeudenmukaisiksi. Henkilöstön luotto ristiriitojen ratkaisuihin oli matala. Työtä ei koettu palkitsevana, mikä liittyi myös arvostuksen kokemisen puuttumiseen. Kyselyssä tuli esille myös sosiaalisen pääoman vahvistamisen tarve.

Henkilöstön pitkäaikainen hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava tekijä on synnytystoiminnan poikkeusluvun määräaikaisuus. Nyt lupa on voimassa 31.12.2022 saakka. Tähän mennessä lupaa on haettu kolme kertaa ja saatu aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Epävarmuus työn jatkumisesta sekä synnytyksyksikössä että lastentautien vastasyntyneiden hoidossa on siten jatkuvaa. Synnytysten määrä vähenee koko Suomessa, niin myös Etelä-Savossa, joten epävarmuus lisääntyy synnytysmäärän laskiessa edelleen. Osa kättilöistä on kouluttautunut toiseen ammattiin työn ohella. Kättilöiden vaihtuvuutta on keskimääräistä enemmän.

Lisäksi henkilöstön työhyvinvointia koetteli lokakuussa 2019 päättyneet yhteistoimintaneuvottelut. Essote joutui neuvotteluihin, koska kuntayhtymän taloudellinen tulos on jäämässä vuonna 2019 noin 21 miljoonaa euroa alijäämäiseksi. Yhteistoimintaneuvotteluissa toteutui yhdeksän miljoonan säästö, joista viisi miljoonaa tulee 110 henkilötyövuoden vähentymisestä. Loput neljä miljoonaa säästöistä kootaan ostopalveluista, lomautusten avulla sekä pienempien yksittäisten säästötoimien kautta. Vaikka lomautusten ulkopuolelle rajattiin suorassa asiakas- ja potilastyössä toimivat lääkärit, lähihoitajat, sairaanhoitajat ja sosiaalityöntekijät, oli prosessi itsessään koetteleva ja haastoi luottamusta omasta tulevaisuudesta ja työnantajan mahdollisuuksista taata pysyvä työpaikka. Näistä lähtökohdista käsin päätettiin hakea Työsuojelurahastolta kehittämisavustusta lastentautien ja synnytyksen yksikön ylilääkäreiden ja osastonhoitajan aloitteesta.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN OSALLISTUJAT JA KEHITTÄMISASIAANTUNTIJA

Kehittämishanke suunniteltiin toteutettavaksi Essoten sairaalakampuksella ja kohdistuisi lasten- ja vastasyntyneiden osaston, synnytysyksikön, lastentautien vastaanoton, lastenneurologian vastaanoton, äitiys- ja sikiöseulonnan vastaanoton, naistentautien vastaanoton sekä lasten päiväsaalan henkilöstöön.

Kehittämishankkeen kehittämisasiantuntijaksi pyydettiin KK-Verve kehittämisasiantuntijaa Tuula Syrjälää, joka ohjasi vuonna 2019 Essotessa toteutettua Esimiesverstaassa työhyvinvointi kuntoon - kehittämishanketta, joka kohdistui koko Essoten lähiesimiehiin. Lisäksi hän ohjasi yhdessä kollegansa Airi Tolosen kanssa synnytysyksikön ja lasten ja vastasyntyneiden osaston erillistä kehittämisiltapäivää kesäkuussa 2019, joten hänellä oli myös hyvä ajantasainen työyhteisön ajankohtaisesta tilanteesta ja henkilöstön tukemisen tarpeista. Myönteinen rahoituspäätös tehtiin Työsuojelurahastossa 4.2.2020. Kehittämistyöskentely käynnistyi välittömästi.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

Kehittämishankkeen tavoitteina oli 1) kehittää ja lisätä työntekijöiden keskinäistä sekä potilaiden ja perheiden kanssa tapahtuvaa kommunikaatiota, 2) kehittää henkilöstön keskinäistä, toinen toisensa arvostusta, itsearvostusta ja kykyä ottaa arvostusta vastaan, 3) kehittää tuottavuutta lisäävää vuorovaikutusta. Kehittämishankkeen kehittämistyö perustui dialogiseen ja reflektiiviseen oppimisprosessiin, joka osallisti koko henkilöstön.

4 HANKKEEN ALKUVAIHE

Kehittämishanke oli suunniteltu aikapaineistetuksi, mikä alun perin tarkoitti että kehittämishanke kestäisi alle neljä kuukautta ja päättyisi toukokuussa 2020. Hanke käynnistyi 11.2. ja 12.2.2020 Startti-nimisillä työkokouksilla sairaalakampuksen tiloissa. Startteja oli kaksi sisällöltään identtisiä niin, että koko henkilökunta pääsi osallistumaan. Sisältönä starteissa oli kehittämishankkeen kokonaisuuden avaaminen: mitä, miksi ja miten. Henkilöstöä osallistettiin ja sitoutettiin kehittämistyöskentelyyn. Yhteisöllisyyttä ja keskinäistä arvostusta tutkittiin ja niiden kehittäminen aloitettiin toiminnallisten pienryhmätyöskentelyiden avulla. Lisäksi hyödynnettiin dramatisointi -menetelmää Oppimiskahvilatyöskentelyssä. Starteissa saatiin runsaasti aineistoa kommunikaation ja arvostuksen kulttuurien ja niihin liittyvien käytäntöjen ja toimintatapojen toimivuudesta sekä niiden koetuista haasteista ja esteistä. Starteissa ohjattiin seuraavan vaiheen välitehtävät. Välitehtävinä olivat kommunikaation, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun havainnointiin tarkoitetut päiväkirjat koko henkilöstölle sekä osastokokouksen videointi, jolla haluttiin saada lisämateriaalia vuorovaikutuksen toimivuuteen ja osastokokouksen kehittämiseen. Seuraavina työvaiheina olisivat olleet pienryhmätyöskentelyt case-kuvausten laatimiseksi ja työkokoukset koko henkilökunnalle 23. ja 24.3.2020.

5 KORONAPANDEMIAN JOHDOSTA HANKE KESKEYTYI JA PANDEMIA MUUTTI HANKEEN TOTEUTUSEDELLYTYKSIÄ JA -SUUNNITELMAA

Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä Essoten Mikkelin keskussairaalan johtoryhmä kielsi 16.3.2020 alkaen kaikki ulkopuoliset vierailijat, sisäiset kokoontumiset ja osastokokoukset COVID-19 -tartuntatautipandemian johdosta. Alkusyksystä 2020 hankkeen kehittämisasiantuntija ja osastonhoitajat suunnittelivat hankkeen jatkamista niin, että hankkeen kehittämistyötä tehtäisiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti kokoontumalla arvostuspajoihin (talkoot) lokakuussa. Essoten alueella havaittujen koronatartuntojen johdosta Essoten johto ei kuitenkaan sallinut sairaalakampuksella lähityöskentelyä, joten hankkeen suunnitelmaa jouduttiin muuttamaan vastaamaan olosuhteiden vaatimuksia niin, että kehittämistyötä voitiin jatkaa Microsoft Teamsissä. Tämä edellytti synnytysyksikön ja lastenyksikön laitteistoihin Microsoft Teamsin lataamista ja ohjelman koulutusta työntekijöille. Hankkeen toteutussuunnitelmaa muokattiin myös niin, että päätösseminaarit toteutettiin ennen kuin hankkeeseen suunniteltu arvostuksen kokemuksen omakohtaisen arvioinnin kysely toteutui 23.1.2021-12.2.2021.

Hankkeen aikataulun täytyi myös joustaa, koska Essoten yksiköiden työtä oli sopeutettu ja uudelleen suunnattu koronapandemian johdosta mm. lomia siirtämällä. Hanke saatiin kuitenkin onnistuneesti jatkumaan, mutta hankkeen aikataulu viivästyi kahdesti niin, että hanke päättyi 28.02.2021. Hankkeen tavoitteet pysyivät kuitenkin aivan samoina kuin hankkeen suunnitelmassa.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN KULKU SYKSYSTÄ 2020 ALKUVUOTEEN 2021

Asiantuntija koosti yhteenvedon keväällä tehdyistä aineistonkeruista ja helmikuun starttien työskentelystä ja näiden pohjalta suunniteltiin 27. ja 28.10.2020 kehittämisiltapäivät, arvostuspajat niin, että niissä työstiin puhumisen ja arvostuksen esteisiin ratkaisuja. Sen jälkeen toteutui kolmelle osastonhoitajalle arvostusdialogien 1. vaiheen ohjaustyöskentelyn ohjaus. Kaikkiaan 45 osaston työntekijää toteutti arvostusdialogin marraskuussa kolmen henkilön pienryhmissä. Työskentely pystyttiin toteuttamaan live-työskentelyinä kasvomaskien ja turvavälien kanssa.

1. ja 2.12.2020 toteutettiin kaksi saman sisältöistä kehittämisiltapäivää (pätösseminaarit), jossa luotiin pelisäännöt ja suuntaviivat siihen, miten kaikkiaan 14 ratkaisuehdotusta puhumisen toimintakulttuurin ja 14 ratkaisuehdotusta arvostuksen toimintakulttuurin kehittämiseksi jalkautetaan arkeen ja luodaan arjen työtä tukevaksi toiminnaksi. Joulukuussa asiantuntija koulutti osastonhoitajia ohjaamaan arvostusdialogin 2. ja 3. vaihetta. Tammikuussa toteutui arvostusdialogin kolmas vaihe kolmen hengen pienryhmissä. Arvostuksen kokemuksen omakohtaisen arvioinnin sekä työhyvinvoinnin kokemiseen ja vahvistamiseen liittyvä kysely toteutui 23.1.2021-12.2.2021. Kyselyn raportti valmistui 23.2.2021 ja hanke päättyi 28.02.2021. Raportin yhteenveto 23.2.2021 käsitellään osastokokouksissa viikon 9 jälkeen.

Merkityksen muodostaminen - sensemaking

Sensemaking-käsite on yhtenä ymmärryksen kehikkona ja kehittämisen menetelmänä hankkeessa. Tutkimuksissa on havaittu, että toiminnot ja organisaation osat, joissa sensemakingiä harjoitettiin aktiivisimmin yhteisen kielen ja merkitysten luomiseksi, osoittautuivat hyvin toimiviksi osiksi ja toiminnoiksi. Sensemaking-käsite soveltuu hyvin myös tulevaisuuden hahmottamiseen. Sensemakingissä on keskeistä kaikkien osallistujien ideoiden tasavertainen esilletulo ja hyödyntäminen. Sensemaking toimii siltana tarkasteltavan asian ja osallistujien elämismaailman välillä sekä hyödyntäen että muovaten kumpaakin näistä. Sensemaking -menetelmää käytetään kommunikaation sekä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutuskulttuurin kehittämisessä yhteisissä työkokouksissa.

Dramatisointi Oppimiskahvilatyöskentelyssä (Learning cafe)

Kehittämistyössä hyödynnetään dramatisointia. Dramatisointi tarkoittaa esimerkiksi tarinoita ja sanaleikkejä, jotka kuvaavat jotakin välittömän nykyhetken ulkopuolella olevaa. Nämä selittävät ryhmän sosiaalista todellisuutta ja arvoja. Dramatisointi on todellisuuden rakentamisen ja merkityksenannon väline. Horila (2018) nostaa esiin väitöskirjatutkimuksessaan, että dramatisointi on keskeinen vuorovaikutusosaamiseen liittyvien tieto- ja asennesisältöjen luomisen ja ylläpitämisen väline tiimeissä. Dramatisoimalla voidaan rakentaa merkityksiä mm. vuorovaikutussuhteista ja kriteerejä kehittyneemmistä toimintatavoista. Samalla tulkitaan vuorovaikutusosaamisen nykytilaa, historiaa ja toivottua tulevaisuutta.

Arvostuksen monitasoinen kehittäminen: arvostusdialogit

Arvostuksen kehittämisen työkaluna on arvostusdialogi. Menetelmän perustana ovat toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus ja niistä johdetut välineet. Menetelmä on kehitetty kehitysvuoropuhelusta (Laura Mott; Developmental dialogue 1992), jonka ovat kehittäneet Virkkunen, J., Koistinen, K. Ylisuvanto E. Hallinnon kehittämiskeskuksessa Laura Mottin alkuperäisestä väitöskirjatutkimuksessaan esittelemästä menetelmästä.

Hankkeen aikana osastonhoitajien havainnot ja kehittämisiltapäivien aktiivinen ja tuottelias työskentely antoivat viitteitä siitä, että tavoitteissa oli menty vahvasti eteenpäin. Hankkeen päättyessä yhdessä osastonhoitajien kanssa tehty arvio on, että hankkeen työskentelyssä onnistuttiin koronapandemian nostamista haasteista huolimatta. Ensinnäkin hankkeessa pystyttiin siirtymään Teams-alustalla tapahtuvaan kehittämistyöskentelyyn. Henkilöstö osallistui vahvasti työskentelyyn. Toiseksi vaikka hankkeen aikajänne muuttui ja hanke oli tauolla, se ei vienyt motivaatiota eikä sitoutumista yhteiseen työskentelyyn. Kolmanneksi koronapotilaiden hoitoon osallistuvan sairaalan nostamista erityisistä haasteista huolimatta kehittämistyössä onnistuttiin.

Hankkeen tavoitteina olivat ensinnäkin kommunikaation kehittäminen, missä olennaisina asioina korostettiin sitä, että jokainen työyhteisön jäsen on viestijä ja että kommunikaatio on yksi tärkeä työyhteisötaito. Toisena tavoitteena oli keskinäisen, toinen toisensa arvostuksen, itsearvostuksen ja kyvyn ottaa arvostusta vastaan kehittäminen ja vahvistaminen. Kolmantena tavoitteena oli tuottavuutta lisäävän vuorovaikutuksen kehittäminen. Tavoitteiden saavuttamisen osalta hankkeessa oli erityisen merkityksellistä se, että koko kehittämishankkeen kaaren aikana osallistujat pyrkivät hankkeessa käytettyjen menetelmien avulla sekä kyseenalaistamaan vakiintuneiden ja totuttujen toiminta- ja kommunikaatio- ja vuorovaikutustapojen sellaisia puolia, jotka ehkäisevät tai heikentävät työssä onnistumisen mahdollisuuksia, luovat siloja tai heikentävät uudenlaisen yhteisöllisen toimintakulttuurin rakentumista uudessa työympäristössä. Kyseenlaistamisen rinnalle nostettiin ratkaisuja, jotka vahvistavat yhteisöllisyyttä, arvostuksen osoittamista ja vastaanottamista ja lisäävät työhyvinvointia. Hankkeen aikana arvostuksen ja puhumisen kulttuurin kehittämiseen tuotettiin arvostuspaja -menetelmä, joka koostui aineistonkeruusta, arvostuksen ja puhumisen jumiin tunnistamisesta sekä niihin yhteisöllisesti tuotetuista ratkaisuehdotuksista ja niiden jalkauttamisesta arjen työhön.

Hankkeen tavoitteissa onnistuttiin varsin hyvin. Hankkeen seurauksena kehityskeskusteluissa käydään arvostuksen kokemusta läpi osana kehityskeskustelutyöskentelyä. Työyhteisöön on tullut uudenlainen kommunikaatiokulttuuri, jossa puhutaan arvostuksesta ja annetaan palautetta. Arjessa henkilöstö nostaa esiin sen tärkeyden, että on itse osattava antaa palautetta ja opittava palautekommunikaation liittyvää sanastoa. Avoimuus on lisääntynyt. Yksi keskeinen havainto kehittämishankkeessa oli, että moniammatillisessa työyhteisössä yksi arvostuksen kokemusta rajoittava tekijä on puutteellinen tieto ja ymmärrys toisten ammattiryhmien työnkuvasta ja työn sisällöstä. Tällä on arvostusta heikentävä vaikutus; vaikea arvostaa, kun ei tiedä tai ymmärrä, mitä toinen tekee tai miksi toinen tekee niin kuin tekee. Se voi myös johtaa siihen, että moniammatillisessa yhteistyössä ei olla niin tuottavia. Jatkotoimenpiteenä osastokokouksissa aloitettiin helmikuussa 2021 omien työnkuvien ja työn esittelyt. Positiivisen palautteen purkki on jatkoidea samoin kuin arjen työn sujuvuuden ajoittaiset seurannat. Kriittistä palautetta annetaan idealla, että mitä voisi tehdä vielä paremmin, miten yhdessä voidaan kehittää toimintaa ja ammattitaitoa. Uudenlainen puhumisen ja arvostuksen toimintakulttuuri on alkanut juurtua työyhteisöön, ja on ymmärretty, että juurruttaminen on kaikkien vastuulla.

LIITTEET

- 1 Puhu, kuuntele, arvosta. Synnytysyksikön ja lastenyksikön arvostuksen ja puhumisen kulttuurin kehittämisen ratkaisut
- 2 Peruseräraportti. Synnytysyksikön ja lastenyksikön arvostuksen arviointikysely