



TOIMINTATAPOJEN JA KULTTUURIN MUUTOS

20.5.2014

**VALMENNUSTA KUNTOUTTAVAN TYÖOTTEEN
KEHITTÄMISEEN VUODEOSASTOLLA JA KOTIHOIDOSSA:**

- koulutukset ja henkilöstövalmennus
- työ- ja toimintatapojen muutoksen haasteet ja mahdollisuudet
- joustavan yhteistyön kehittäminen ja toiminnoista sopiminen
- laitostumisen ehkäisemisen keinot

Leila Mukkala

KULTTUURI, MUUTOS JA JOHTAMINEN VANHUSTYÖSSÄ

- Kulttuurin huomioiminen muutoksessa
- Toimintaohjelmat
- Strateginen johtaminen = vanhussuunnitelmat
- Yhteistyö



MUUTOKSET SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA: TYÖTERVEYSLAITOS

- ❑ Sosiaali- ja terveysala käy läpi rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia
- ❑ Monet työn tekemisen tavat, joihin on totuttu eivät nykykäsityksen mukaan tuota parasta mahdollista lopputulosta
- ❑ Johtajilta odotetaan työn tekemistä uudistavien toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten läpiviemistä



ORGANISAATION RAKENTEELLISET PUITTEET: TUKEVATKO MUUTOSTA?

- ❑ Palveluorganisaatioiden muutosten vuoksi rakenteisiin syytä kiinnittää jatkuvasti huomiota
- ❑ Rakenteelliset puitteet säätelevät toimintaa (työnjako, valta jne.)
 - - rakenteet eivät aina vastaa uusia olosuhteita ja tarpeita
 - - vanhat rakenteet voivat jarruttaa uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottoa



KASTE-KEHITTÄMISFOORUMI 19.5.2014

- ❑ Vanhuspalvelulain toimeenpanon yhteydessä tuli säästämisen linjaukset (ei laissa vaan rinnalla) > toimintatapoja ja rakenteita on muutettava
- ❑ Kaikki hankkeet jotka löytävät keinoja toteuttaa vanhuspalveluja kustannustehokkaasti ovat arvokkaita
- ❑ Kotona asumista tukeva kehittämistyö toimii ”punaisena lankana”



KASTE-KEHITTÄMISFOORUMI 19.5.2014

- Mihin asioihin syytä kiinnittää huomiota?
 - kenelle hoivaa, hoitoa ja palveluja annetaan > palveluohjauksen ja – palvelutarpeen arviointi > kohdennetaan niille jotka todella tarvitsevat
 - dementian aste syvenee kaikessa palvelussa > kuinka kotona asutaan turvallisesti? Paljonko työvoimaa tarvitaan? > asuminen lähekkäin ja kotihoidon työajan käytön tehostaminen välittömän työajan lisääminen



KASTE-KEHITTÄMISFOORUMI 19.5.2014

- ❑ Asumispalveluiden tarkastelua: millaisia asiakkaita asuu? Onko tehostetussa hyväkuntoisia jotka vievät ”paikat” niitä todella tarvitsevilta? > palvelutarpeiden arviointi
- ❑ Henkilöstöä on paljon, ovatko oikeissa paikoissa? (jossakin liikaa jossakin liian vähän)
- ❑ ”Hoitamisesta tulee päästä pois” elämisen tukemiseen, asumisen tukemiseen > tehtävien ja työnjaon uudelleen tarkastelua (kuka tekee ja mitä tekee?)



OMAN TIETOISUUDEN JATKUVA
VAHVISTAMINEN TOIMII JOHTAJAN VANKKANA
KIVIJALKANA: MIHIN KEHITTÄMISTYÖSSÄ PANOSTETTAVA?

- Yhteisötasolla tietoinen johtaminen edellyttää näkyvän ja näkymättömän työyhteisön tuntemista **Vaatii ->**
 - - prosessien ja kokonaisuuden hallintaa
 - - kykyä arvioida omaa johtamistyöskentelyä suhteessa yhteisön ja sen työryhmien tarpeisiin (kehittämisote?)
 - - kykyä ja halua vuorovaikutukseen ja pohdintaan yhteisön kanssa (missä nyt mennään, mihin pyritään?)



HAVAINNOINTITUTKIMUS HOIDON LAADUSTA ASIAKKAAN NÄKÖKUMASTA 2007. TOPO, SORMUNEN YM.

- ❑ Kohtaamisia dementiahoidon arjessa
- ❑ Havainnointi on hyvä keino kerätä tietoa henkilöiltä jotka eivät kykene vastaamaan kyselyyn
- ❑ Asiakkaiden systemaattinen havainnointi toteutettiin useassa ympärivuorokautista hoitoa tarjoavissa hoitoyksiköissä
- ❑ 85 asiakasta, 2 havainnoijaa



HAVAINNOINTITUTKIMUS HOIDON LAADUSTA ASIAKKAAN NÄKÖKUMASTA 2007. TOPO, SORMUNEN YM.

- ❑ Tulokset: asiakkaat voivat keskimäärin kohtuullisen hyvin
- ❑ Ympäri vuorokautisten yksiköiden välillä oli suuria eroja asiakkaiden hyvinvoinnissa sekä heidän toiminnan tarpeisiin vastaamisessa
- ❑ Erityisesti vaikeasti dementoituneiden päivä koostui pääasiassa istuskelusta ilman muuta tekemistä lukuun ottamatta tilanteita kun heidän fyysisiin tarpeisiinsa vastattiin



HAVAINNOINTITUTKIMUS HOIDON LAADUSTA ASIAKKAAN NÄKÖKUMASTA 2007. TOPO, SORMUNEN YM.

- Arkipäivässä oli monia hetkiä joissa he saattoivat toimia aktiivisesti > **toimintaa niukasti**
- Työnorganisointi ja työkuulttuuri joko tuki tai heikensi toiminnallisia mahdollisuuksia
- Asiakkaiden tarpeet ikään kuin sivutetaan vastaamaan organisaation tarpeita
- Toimintakulttuuri ja vakiintuneet käytännöt ohjaavat hoitajien toimintaa silloinkin kun se on selvässä ristiriidassa hyvinvoinnin kanssa



VALTIONTALouden TARKASTUSVIRASTON SELVITYS 2010

- ❑ Kuntouttava työote ei toiminut kotihoidon työtä ohjaavana ideologiana
- ❑ Käyttöä ehkäisivät ajanpuute, henkilöstön riittämättömyys, mutta myös työntekijöiden asenteet, omaksutut toimintatavat ja asian merkityksen sisäistämättömyys
- ❑ Kuntoutukseen ei kiinnitetty riittävästi huomiota



VALTIONTALOUDEN TARKASTUSVIRASTON SELVITYS 2010

- ❑ Tarkastushaastattelut osoittivat että kuntouttavan työotteen omaksuminen edellytti:
 - Uudenlaisen asenteen omaksumista
 - Omien toimintatapojen muuttamista
 - Asian sisäistämistä ja ymmärtämistä
 - Toimintatavan toteuttamiseen sitoutumista
- ❑ Vanhoilla työntekijöillä vaikeampaa, edellyttää poisoppimisesta entisestä palvelukulttuurista



TYÖYHTEISÖKULTTUURI ARJEN

JOHTAJUUDESSA: SOSIAALISESTI RAKENTUNUT
KONTEKSTI JOKA MUODOSTAA PERUSTAN KOKO TOIMINALLE

- **Työyhteisökulttuuri** tarkoittaa hallitsevien ja merkityksellisten ajattelu- ja toimintatapojen kokonaisuutta > **määrää miten työyhteisössä todellisuudessa ajatellaan ja toimitaan**
- Vaikeasti tunnistettavissa, hitaasti muuttuva, suhteellisen pysyvä
- **Kulttuuri ei välttämättä muutu vaikka näkyviä pintarakenteita muutetaan**
- Käytännöt voivat sekä innostaa että lamauttaa työntekijöiden toimintaa

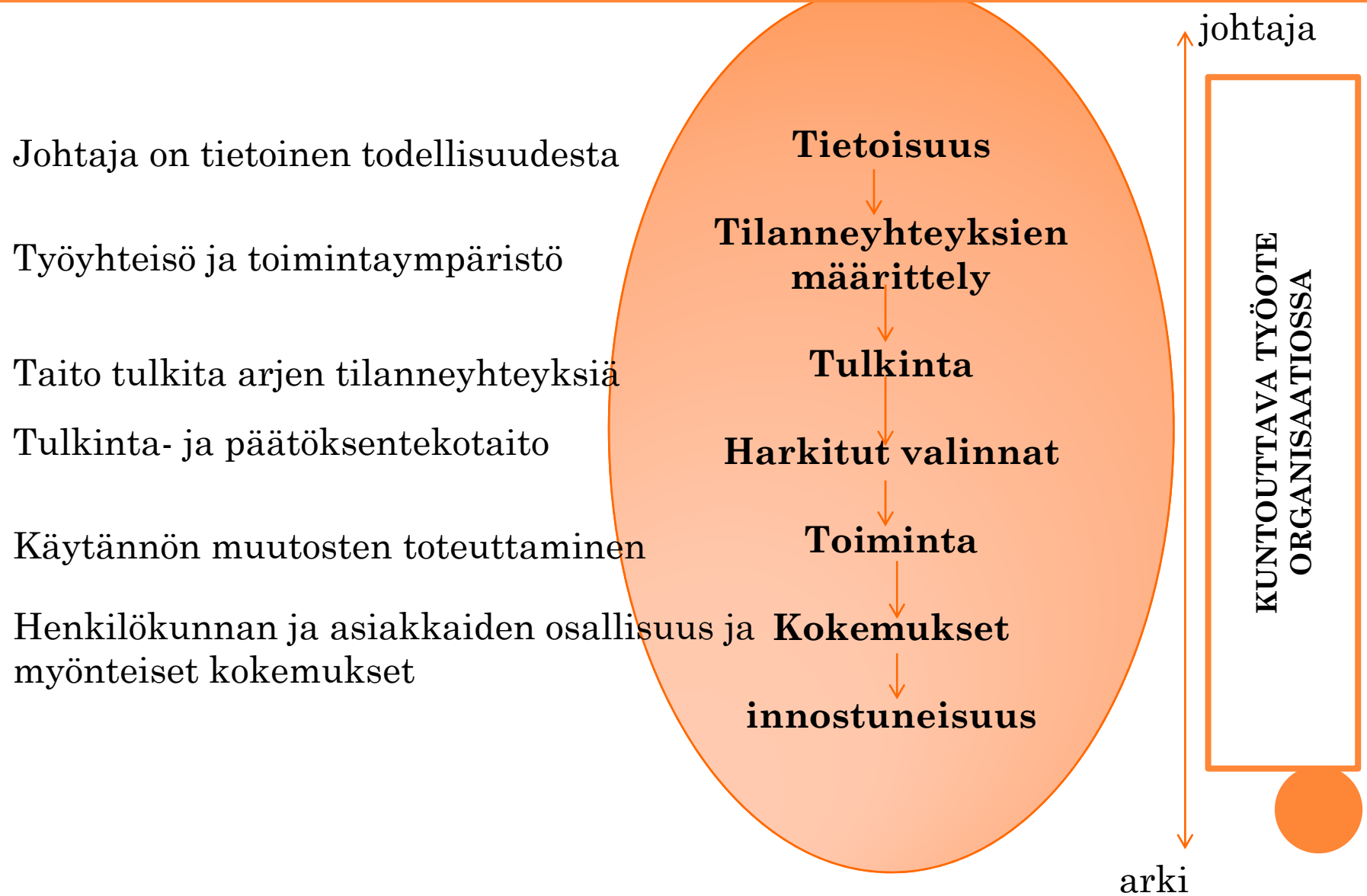


TERVEYDENHUOLLON JOHTAMIS- JA
ORGANISAATIOKULTTUURIT: VIRPI PITKÄNEN, KUOPION
YLIOPISTO 2009: **TULOKSIA**

- ❑ **Johtamisen rooli** organisaation menestyksen tekijänä ja kulttuurin muokkaajana **keskeistä**
- palvelustrategian toimeenpanossa
- henkilöstöjohtamisessa
- palvelujen sisällön kehittämisessä
- toiminnan laadun arvioinnissa
- ❑ Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus sekä **lainsäädännön velvoitteet edellyttävät johtamiskäytäntöjen kehittämistä**



ARJEN JOHTAJUUDEN ONNISTUMISEN PERUSEDULLYTYKSET MUUTOKSESSA (Paasivaara ja Nikkilä 2007)



JOHTAMISELLA LAATUA JA HYVINVOINTIA
SOSIAALIALALLE: **STM JULKAISUJA 2009:17**

- Keskeisiä kehittämisvaatimuksia
 - Hoivan ja hoidon, kuntoutuksen ja ennaltaehkäisevän työn kehittäminen palvelurakenteessa
 - ammatillisen henkilöstön osaamisen suuntaaminen tarkoituksenmukaisesti asiakasprosesseissa sekä
 - julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin hyvän yhteistoiminnan kehittäminen



JOHTAMISELLA LAATUA JA HYVINVOINTIA
SOSIAALIALALLE: **STM JULKAISUJA 2009:17**

- Keskeisiä yhteisiä haasteita
sosiaalipalvelujen johtamistyössä
- asiakkaiden palvelutarpeista lähtevien palveluprosessien parantaminen
- monitoimijaisten palveluverkostojen parantaminen
- työn uudelleen järjestäminen sekä
- tiimi- ja verkostotyön parantaminen



STM:N TOIMINTAOHJELMAT JOHTAMISOSAAMISEN
KEHITTÄMISEN TUKENA

- Johtamisella laatua ja työhyvinvointia
sosiaalialalla –ohjelma: johtamisen
kehittäminen ammattityön ja asiakasprosessien
näkökulmasta
- Johtamisella vaikuttavuutta ja
vetovoimaa hoitotyön – toimintaohjelma:
sama kuin edellisessä
- Toimiva terveyskeskus –
toimenpideohjelma: johtamisen
vahvistaminen ja - kehittäminen

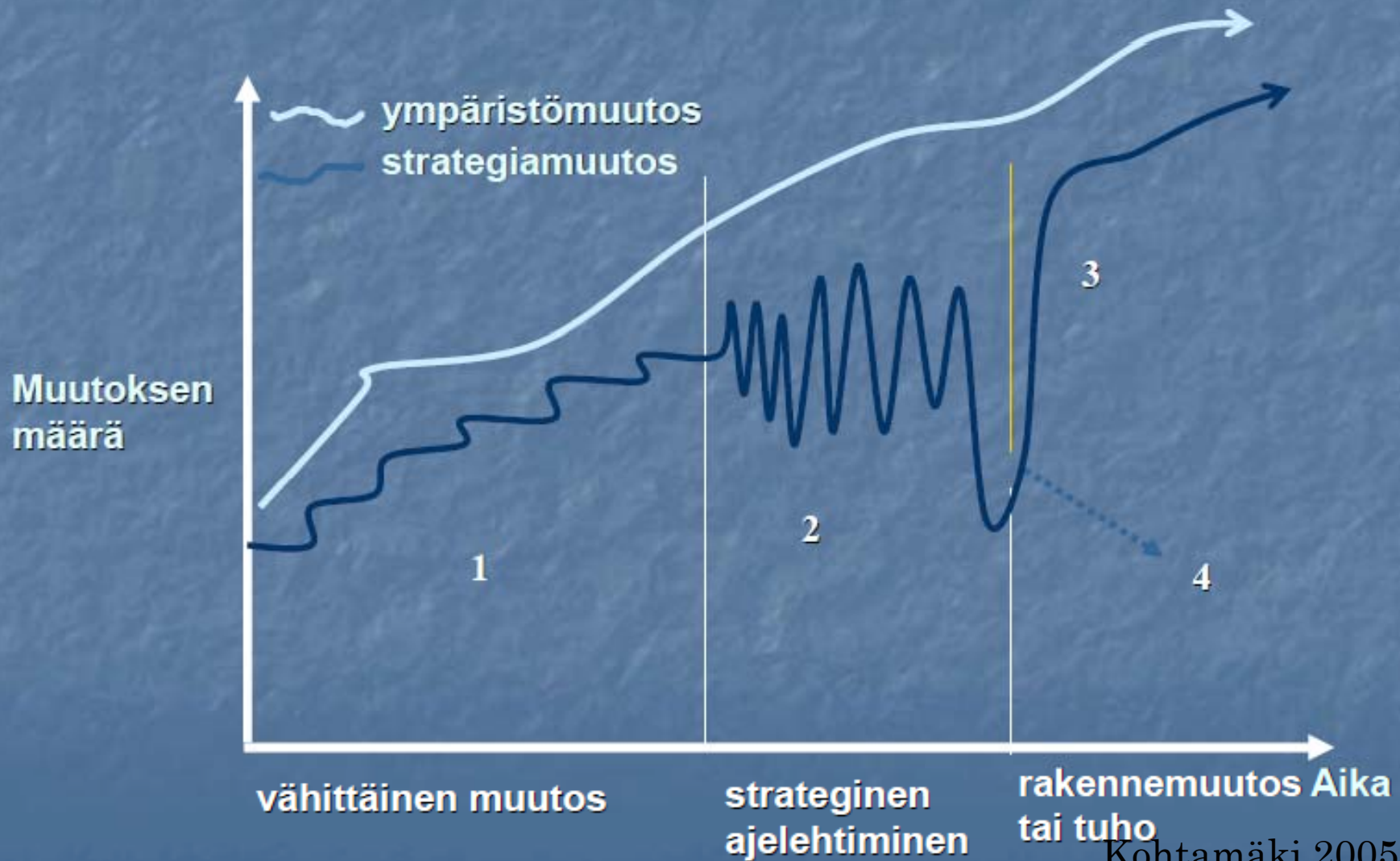


Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kehittämien Kaste-ohjelmassa



Yhdistyvällä toiminta-alueella on huolehdittava asiakasprosessien toimivuudesta, eri henkilöstöryhmien osaamisen täysimääräisestä hyödyntämisestä ja erilaisten ammattikulttuurien yhteensovittamisesta

Strategisen johtamisen tarve



TYÖ JA TOIMINTATAPOJEN MUUTOKSEN MAHDOLLISUUDET

- Johtamisen uudistaminen
- Hyvän johtamisen kriteerit tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä. Kriteerit nostavat esille asioita, jotka haastavat julkista johtamista juuri nyt

Työterveyslaitos:

<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/sivut/default.aspx>



HYVÄN JOHTAMISEN KRITEERIT:

MUUTOKSET EDELLYTTÄVÄT JOHTAMISEN UUDISTAMISTA

- ❑ STM kannustaa ottamaan käyttöön uudet **Hyvän johtamisen kriteerit** -> antavat työkalun arvioida ja kehittää organisaation johtamiskulttuuria ->
- ❑ Kriteereillä tavoitellaan julkisen sektorin uudistumista, luottamuksen ilmapiirin, yhteistyön ja verkostojen rakentumista, osaamisen kehittymistä ja monimuotoisen työyhteisön arvostamista -> lomake



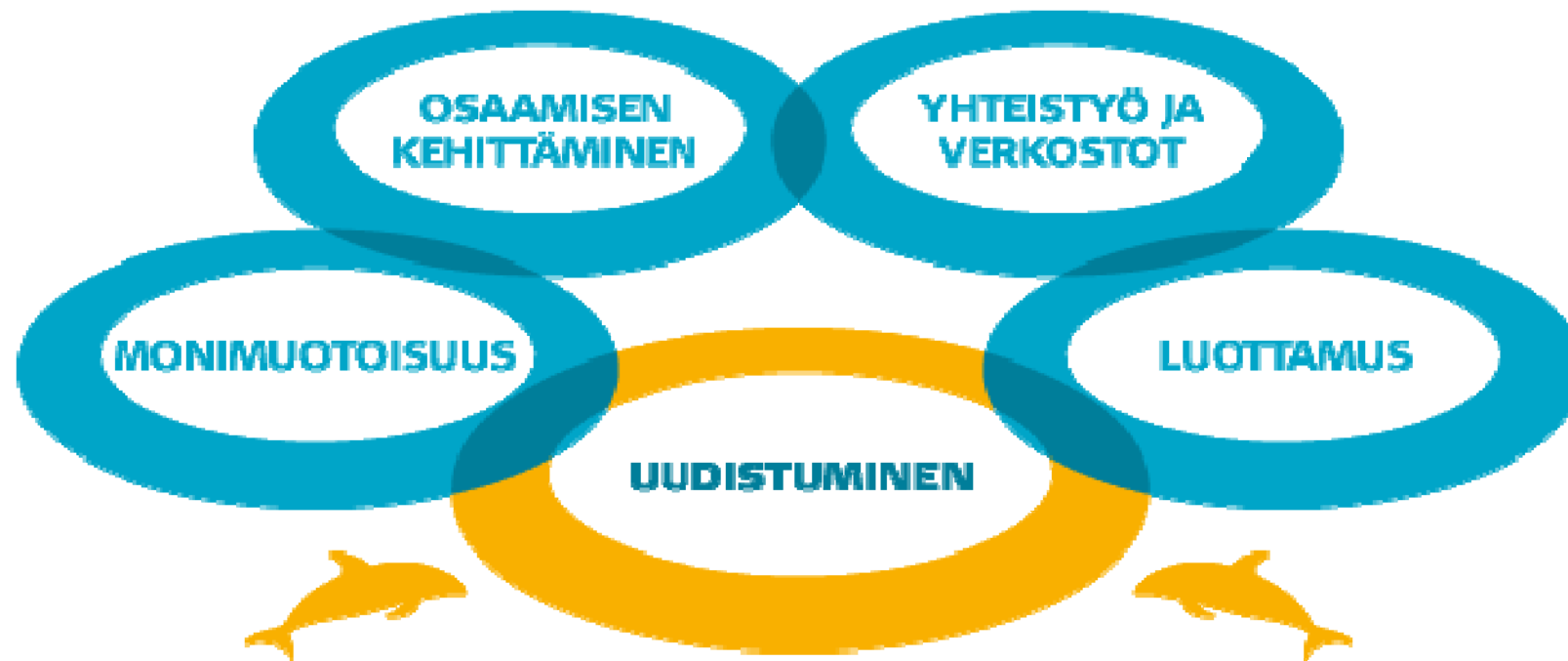
KRITEERISTÖ TYÖKALUNA

JOHTAMISKULTTUURIN KEHITTÄMISEEN:

TESTAAJIA HAETAAN

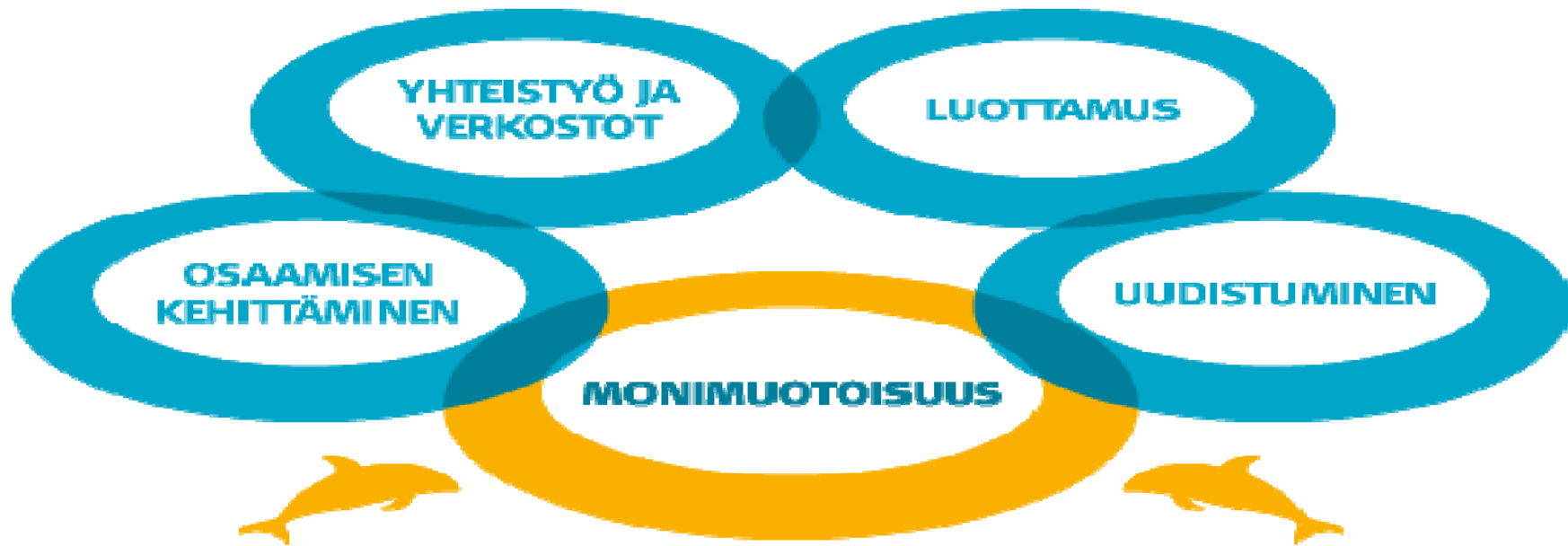
- ❑ Kriteerien avulla arvioidaan nykytila, asetetaan kehittymiselle tavoitetila ja määritellään toimenpiteet
- ❑ Kriteeristön tarjoamat ajankohtaiset näkökulmat johtamiseen on tarkoitettu
 - arviointiperustaksi
 - keskustelun käynnistäjäksi
 - itsearviointiin tueksi ja
 - johtamisen kehittämisen suuntaajaksi





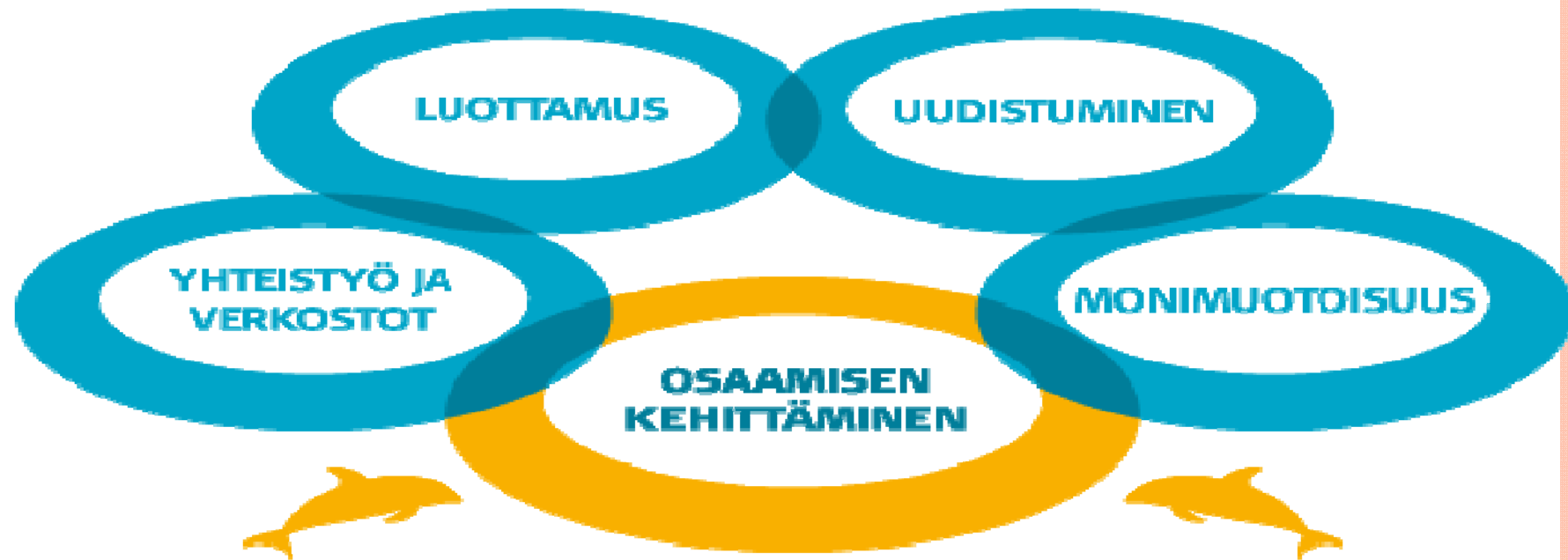
Uudistuminen tapahtuu eri toimijoiden välisenä yhteistyönä.

- ▶ **Käyttäjien** (kansalainen, kuntalainen, jäsen, asukas, palvelun asiakas) **asiantuntemusta ja kokemuksia hyödynnetään uudistumisessa.** Käyttäjien osallistuminen tehdään mahdollisimman helpoksi.
- ▶ **Henkilöstön osaaminen, voimavarat, ideat ja kokemukset** otetaan käyttöön uudistumisessa
- ▶ **Johto linjaa uudistumisen suuntaa** sekä jakaa vastuuta ja ratkaisuvalltaa henkilöstölle uudistuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa
- ▶ **Johto ja esimiehet innostavat** kokeilemaan uusia toimintatapoja organisaatiossa ja työyhteisössä **sekä huolehtivat kokeilun tulosten levittämisestä**
- ▶ Käyttäjien ja henkilöstön hyvinvointia seurataan uudistuksia toteutettaessa ja niiden vaikutuksia arvioitaessa.



Monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi. Monimuotoisuutta on sekä ihmisten että organisaatioiden erilaisuus.

- ▶ Johdon asenteet ja näkemys monimuotoisuudesta heijastuvat vahvasti koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin
- ▶ Monimuotoisuus ymmärretään voimavarana organisaation toiminnassa
- ▶ Organisaatiossa tunnistetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat
- ▶ Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun
- ▶ Johtaminen tukee ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten yksilöiden ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työhön osallistumista
- ▶ Organisaatioissa tiedostetaan poliittisen ohjauksen, lainsäädännön ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle erilaisissa toimintaympäristöissä



Osaamista kehittämällä organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa.

- ▶ Osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä, suunnitelmallista ja tuloksellisuutta edistävää
- ▶ Organisaation osaamistarpeita ennakoidaan yhteistyössä eri toimijoiden kesken
- ▶ Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta
- ▶ Tehtävien ja työn jako tukee organisaation oppimista ja uudistumista
- ▶ Organisaation toimintatavat edistävät henkilökohtaista ja yhteistä vastuuta osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta



► Johto ja henkilöstö luottavat toistensa kykyyn edistää toiminnan sujumista ja organisaation menestystä

- Johto ja henkilöstö toimivat eettisesti
- Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti ja rakentavasti omaan työhön ja koko organisaatioon liittyvistä asioista
- Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostavaksi
- Johto osoittaa luottamusta jakamalla samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia



- ▶ Yhteistyö johdon, henkilöstön ja käyttäjien (esim. kansalainen, kuntalainen, asiakas) kesken varmistaa toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden
- ▶ Asiat tehdään yhteisiksi ja tietoa jaetaan sitä tarvitsevien saataville
- ▶ Verkostomainen, rajat ylittävä toiminta on tarkoituksenmukaista, tavoitteellista, joustavaa ja aloitteellista. Vastuut on määritelty
- ▶ Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien
- ▶ Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niitä seurataan ja kehitetään

JOUSTAVA YHTEISTYÖ
JA KÄYTÄNNÖISTÄ
SOPIMINEN



TYÖNJAON JA TOIMENKUVIEN KEHITTÄMINEN:

THL:N ALOITE (2013) PERUSTERVEYDENHUOLLON
VAHVISTAMINEN HENKILÖSTÖRAKENTEESSA (YHTEISTYÖ)

- Sosiaali- ja terveydenhuollon eri ammattiryhmien **tehtävien ja työnjaon muuttaminen sekä moniammatillisuus -> toimenkuvien kehittäminen**
- Kokonaisvastuu lääkäriellä, kontaktivastuu hoitajalla > lääkäriresurssit päivystykseen, diagnostiikkaan ym. lääkärin ammattitaitoa edellyttäviin tehtäviin
- Johtoajatuksena on painottaa hoitohenkilökunnan toimenkuvissa tukemista ja hoidon seuranta



VÄITÖS: SOSIAALI- JA TERVEYSALAN JOHTAMISESSA ON KEHITETTÄVÄÄ. FILOSOFIAN TOHTORI ANTTI SYVÄJÄRVI

- Sosiaalisuutta ja yhteistoiminnallisuutta tukevaa johtamista ei hallita riittävästi
- Henkilöstön toimintaa ohjaavat vahvasti oman alan sisäiset pätevyudet ja osaamiset -> uudet työyhteisölliset toimintamahdollisuudet ovat usein estyneitä
- Kollektiivinen tai moniammatillinen organisaatio-osaaminen ei juuri pääse kukoistamaan



SYVÄJÄRVEN TUTKIMUKSEN TULOKSIA

- Syväjärven mielestä esimerkiksi lääkäri lääketieteen huippuosaajana ei ole organisaatiotoiminnan johtamisen osaaja, koska hänellä ei automaattisesti ole riittävää halua tai kykyä ihmisten johtamiseen
- Sosiaali- ja terveysalalla **vaaditaan moniammatillisen organisaation ja johtamisen hallintaa ammatillisen osaamisen lisäksi -> miten toteutetaan, johdetaan?**



YHTEISTYÖN TOIMIVUUS: PAASIVAARA JA NIKKILÄ 2008 ”ARJEN JOHTAJUUS”

- Ammattiryhmät erilaisessa asemassa > ammatillinen valtasuhde jonka huipulla akateemiset ammatit ja alempana vähemmän koulutetut
- Jos yhteistyö ei toimi-> asiakkaiden hyvä palvelu estyy
- Ammattiryhmien eriytynyt asiantuntemus tulee koota yhteen
- Työn organisoinnissa tulee painottaa työprosessien kokonaisuutta ja moniammatillista tiimityötä ammattikeskeisyyden sijaan > asioiden puheeksi ottaminen, nykytilan arkastelua, sopimista, päätökset



LÄHTEET

- E. Pekkarinen. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. THL 7/2010
- STM:n julkaisuja 2009:6. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle
- STM:n julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyön – toimintaohjelma
- STM:n julkaisuja. Toimiva terveyskeskus – toimenpideohjelma
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/ajankohtaista/uutiskirje/4_2009_1
- A. Syväjärvi 2005. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Väitöskirja Lapin yliopisto
- Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 214/2010. Vanhuspalvelut, säännöllinen kotihoito



- THL Hyvän johtamisen kriteerit
<http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/laatukriteerit/uudistuminen/sivut/default.aspx>
- Terveysthuollon johtamis- ja organisaatiokulttuurit: Pitkänen 2009. Pro gradu-tutkielma
- Satu Pakkanen (2011) Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä – osastonhoitajan kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastonhoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana
- Nikkilä ja Paasivaara 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon
- Topo, Sormunen ym. 2007. Kohtaamisia dementiahoidon arjessa. Havainnointitutkimus hoidon laadusta asiakkaan näkökulmasta

