

Tiimihenki hurjassa nousussa

Asko Leppilampi

Lahden sosiaali- ja terveystoiminnassa rikottiin työyhteisöjen kehittämistoiminnan ennätyksiä, mikäli mittarina käytetään osallistujien käsitystä oman työyhteisönsä kehittymisestä. Ulkopuolisen arvioijan tekemän mittauksen mukaan osallistujien käsitys tiimitoiminnan kehittymisestä ylitti suurimmatkin odotukset. Miten tämä on mahdollista aikana, jolloin viraston organisaatorakenteisiin oli juuri tulossa suuria muutoksia?

Lähtökohtana tyytymättömyys vallitsevaan olotilaan

Lahden kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa toteutettiin vuosina 2002-2004 henkilöstön tiimikoulutus, johon osallistui jokaisen hyvinvointialueen henkilöstö. Kehittämistarpeiden taustalla olivat kokemukset siitä, että organisaatio koettiin epäselvänä, toiminnot toisistaan irrallisina ja hyvinvointialueet ”pikkukaupunkeina kaupungissa”. Todettiin myös, että toiminnoilta puuttuivat kriteerit tai ne olivat päivittämättömiä, henkilöstö oli väsynyt näennäisuudistuksiin ja työmääräänsä eivätkä henkilöstöryhmät keskustelleet ammatillisesti keskenään. Tältä pohjalta alettiin suunnitella koulutusprojektia, jonka osarahoitus saatiin Kansallisen työelämän kehittämisohjelmalta.

Henkilöstön tiimikoulutusta edelsi pari koulutushanketta. Sosiaali- ja terveystoimen johtoa perehdytettiin johtamiskysymyksiin sekä tiimityön pääperiaatteisiin. Samaan aikaan koulutettiin tiimikoulutuksen tueksi ns. *sisäisiä kehittäjiä*, jotka perehdytettiin tiimityöhön ja tiimikoulutuksen vetämiseen noin vuoden kestäneessä ohjelmassa.

Tyke -projektin tavoitteeksi asetettiin johtamisen ja tiimityön kehittäminen asiakas- ja asukaslähtoisemmäksi Lahden sosiaali- ja terveystoimen hyvinvointialueilla. Yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa toteutetun projektin ulkopuolisina kouluttajina toimivat Ulla Kivioja, Asko Leppilampi, Marja-Liisa Neuvonen-Rauhala ja Esa Tuominen. Ryhmän tehtävänä oli suunnitella, koordinoita ja toteuttaa hyvinvointialueiden tiimikoulutukset sekä linkittää ne johdon koulutukseen. Sisäiset kehittäjät olivat koko ajan tiiviisti mukana koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Heidän oman, tiimikoulutuksen kanssa limittäisen koulutuksensa teemoina olivat tiimikoulutusjaksojen arviointi, seuraavien koulutuksien suunnittelu ja tiimikouluttajan taitojen kehittäminen.

Prosessimuotoisuus ohjasi koulutusta

Projektin yhtenä päätavoitteena oli oppivan, yhteistoiminnallisen organisaation luominen. Liikkeelle lähdettiin kunkin hyvinvointialueen sen hetkisestä tilanteesta. Tästä johtuen koulutus jousti sen mukaan, mikä on alueen organisaatiokulttuuri ja mitkä asiat kulloinkin puhuttivat. Tiimikoulutuksen strategiaksi sovittiin, että tärkein kehittämissyksikkö on kunkin työtiimi, jota aletaan kehittää. Kun jokaisesta ryhmästä kehitetään aito tiimi, kasvaa koko organisaatiokin vähitellen tiimiorganisaatioksi edellyttäen, että johto ymmärtää mistä on kysymys ja mihin tiimiajattelu perustuu.

Hankkeen teoreettisina lähtökohtina sovellettiin kokemuksellisen oppimisen periaatteita ja yhteistoiminnallisen oppimisen filosofiaa. Suuri paino oli myös kunkin hyvinvointialueen

tarpeiden huomioimisella sekä koulutuksen prosessiluontoisuudella. Yhteistoiminnallisen johtamisen periaatteiden mukaisen koulutuksen osallistujat yllätettiin perusteellisesti. Henkilöstön odotukset olivat jokseenkin "perinteiset"; useimmat odottivat, että kouluttajat kouluttavat ja kaikki "annetaan valmiina". Lähtökohdaksi asetettiin kuitenkin osallistujien tarpeista lähtevä prosessi, jossa jokainen otettiin mukaan teorian muodostukseen, pelisääntöjen sopimiseen, tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin sekä tasapuoliseen, avoimeen vuorovaikutukseen. Alussa vastaanotto oli hyvin kirjavaa, ajoittain jopa vastustavaa. Asioita lähestyttiin usein tarinoiden avulla. Apinatarinan opetus konkretisoitui eikä "ruiskutuksiltakaan" aina voinut välttyä. Kokemus osoitti, ettei ole helppoa kokeilla uusia toimintatapoja.

Koulutus eteni kuitenkin määrätietoisesti vetäjien valitsemien periaatteiden mukaisesti ja ymmärrys prosessin merkitykseen valkeni vähitellen. Se tosin edellytti avointa keskustelua, lukuisia kohtaamisia ja erimielisyydet sallivaa rakentavaa kritiikkiä. Lukuisten ongelmanratkaisuharjoitusten ja muutoinkin käytännönläheisen koulutuksen kautta näkemys oppivasta organisaatiosta, hyvin toimivasta ryhmästä eli tiimistä ja rakentavasta ristiriitojen ratkaisusta yhtenäistyi.

Jatkuva kehitys varmistettiin spiraalimaisesti etenevällä prosessilla, jossa jokainen koulutusjakso tuotti sekä kouluttajille että osallistujille uutta osaamista. Jatkuvalle arvioinnilla saatiin uutta tietoa ja helpotettiin seuraavan kierroksen toteutusta. Koko ajan pohdittiin mitä tästä opimme, mikä toimi hyvin, mikä meni pieleen ja miksi? Näiden huomioiden dokumentointi toimi rakennusaineena toteutettaessa seuraavaa koulutusjaksoa. Kouluttajien tehtävänä oli prosessin ohjaamisen lisäksi tukea sitä teorioilla luomalla merkityksiä kokemuksille. Taustalla on ajatus siitä, että "ei ole mitään käytännöllisempää kuin hyvä teoria".

Yhteistyö lisääntyi merkittävästi

Tyke- hankkeeseen olennaisesti liittyvät alku- ja loppumittaukset suoritettiin kahdella osa-alueella. Tavoitteeksi asetettu 0,4 pisteen parannus asteikolla 1-5. Sellainen luokitellaan tilastollisesti merkittäväksi parannukseksi. Koulutuksen painopisteenä olleen tiimitoiminnan arvioinnissa saavutettiin huikea parannus. Sotevin tiimikoulutuksen jälkeen **kasvun keskiarvo oli 0.8**, mikä tarkoittaa merkittävästi keskimääräistä korkeampaa edistystä. **Kaikilla arvioitavina olleilla 19 osa-alueella ylitettiin alkuperäinen tavoite 0.4.** Parhaat tulokset (lisäys 1.0 - 1.2) saavutettiin alueilla "menestystekijöiden määritys" (2,6->3,7), "arvoihin sitoutuminen" (2,8/3,8), "tiimisopimuksen toimivuus" (2,6/3,8) ja "pelisääntöjen selkeys" (2,7/3,7). Myös "vision selkeys" (2,8/3,7), "erilaisuuden hyödyntäminen" (2,9/3,7), "vastuunotto" (3,1/3,7), "päätöksenteko" (2,9/3,6), "tiimikokousten tehokkuus" (2,7/3,5) ja "osaamisen kehittäminen" (2,9/3,5) ovat hyvällä tasolla. Heikoimmin kehittyneitä (+0.4) ja myös eniten kehittämistä vaativia alueita olivat "vuoropuhelu ja tiedonvaihto" (2,3/2,7) sekä "toimintaedellytykset" (2,6/3,0). Voimme olla ylpeitä saavutuksestamme, jossa jokaisen osallistujan panos oli merkittävä.

Vapaamuotoisissa viesteissä koettiin **tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi johdon sitoutuminen ja tuki tiimeille, esimiehen ja tiimin välinen vuorovaikutus, kaikkien sitoutuminen sovittuihin asioihin, tiimien toimintaresurssit, vastuutusten ja valtuuksien lisääminen ja selkeyttäminen, tiimien välinen yhteistyö ja tiedonkulku, avoimuuden lisääminen,**

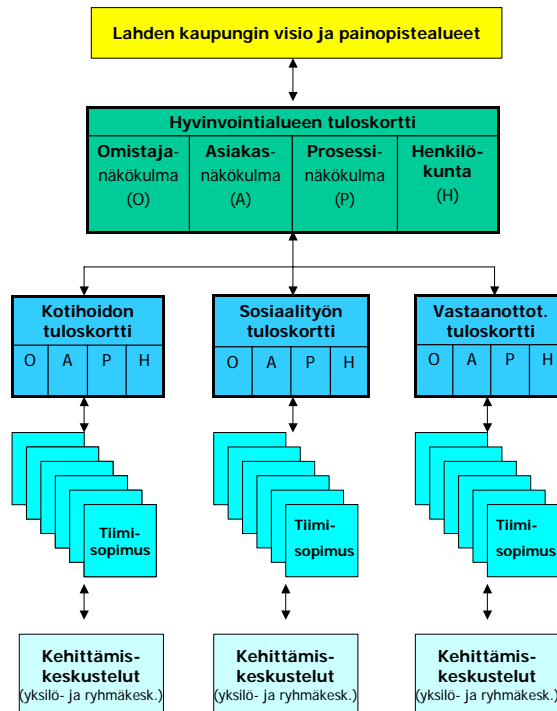
palautteen antaminen ja vastaanottaminen, ongelmien ratkaisukyvyyn parantaminen, riittävä resurssointi ja töiden tasapuolinen jako, yhteiset pelisäännöt, tiimikokouksien tehokkuus sekä kunnon työ-, koulutus ja työnohjaus, toiminta- ja taukotilat sekä työvälineet.

Toisena tutkimuskohteena olleen henkilöstötutkimuksen osa-alueiden kasvun keskiarvo oli 0.3. Parhaiten kehittyneet (kasvu +0.4) osa-alueet olivat "tavoitteiden asetanta" (2,8/3,2), "ilmapiiri" (3,0/3,4), "henkilöstön hyvinvointi" (2,4/2,8), "yhteistyö ja työnjako" (2,7/3,2) sekä "ryhmä- ja tiimityöskentely" (3,1/3,5). Nämä kuuluvat alueisiin, joihin tiimikoulutuksella pyrittiinkin vaikuttamaan. Koulutuksen jälkeenkin eniten kehittämistä vaativat osa-alueet olivat "palkkaus- ja palkitseminen" (1,9/2,0), "vuoropuhelu ja tiedonvaihto" (2,1/2,3), "asiantuntijavaihto" (2,3/2,4), "johtamistapa" (2,3/2,4), "johdon viestintä" (2,8/2,9), "suoritusten arviointi ja palaute" (2,6/2,9) sekä "kehittymismahdollisuudet" (2,8/2,9). Näissä riittänee töitä vielä pitkäksi aikaa ja ne kannattaa joka tapauksessa pitää jatkuvasti kehittämiskohteina.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi koettiin muutoksista tiedottaminen, asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisen toiminnan jatkuva parantaminen, esimiesten tuki ja palaute, tiimien työskentelyn edelleen kehittäminen, esimiesten ja tiimien välisten roolien selkeyttäminen sekä tulokorttien käyttöönotto.

Koulutuksen aikana saavutettiin useita merkittäviä konkreettisia tuloksia:

- 1) Johtotiimit määrittivät yhdessä henkilöstön kanssa hyvinvointialueensa tulokortit ja tiimisopimuskäytännöt sekä osallistuivat tavoitteellisen vuorovaikutuksen kehittämiseen alueensa tiimien kanssa. Koulutuksen aikana syntyi jatkuvan arvioinnin ja yhteisen kehittämisprosessin seurauksena malli, jossa tulokortit, tiimisopimukset ja kehityskeskustelut kytkeytyvät loogisesti ja täydentävästi toisiinsa (kuvio 1) .



Kuvio: Lahden sosiaali- ja terveystieteiden strategiatyön toimintamalli

© Asko Leppilampi Oy 2003

- 2) Kaikilla hyvinvointialueilla täsmennettiin organisaatiota, nimettiin tiimit ja varmistettiin, että jokainen henkilöstön jäsen kuuluu johonkin tiimiin.
- 3) Jokainen johtotiimi ja kymmenet tiimit tekivät oman tiimisopimuksen, jotka käsiteltiin johtotiimissä. Tiimeittäin mietittiin perustehtävä, vastualueet ja –henkilöt, pelisäännöt sekä kehittämistehtävät ja –tavoitteet. Myös käytettävissä olevia resursseja ja tiimien tukijärjestelmiä haarukoitiin. Tiimit kehittivät koulutuksen aikana kokouskäytäntönsä, alkoivat kirjata käsiteltyjä ja sovittuja asioita sekä tiedottaa niistä. Tiimisopimus on osoittautunut myös erinomaiseksi välineeksi uuden työntekijän perehdyttämisessä.
- 4) Asiakas- ja palveluprosesseja tarkistettiin koulutuksen aikana sekä alueiden sisäisen että niiden välisen yhteistyön avulla.
- 5) Sotevin tulevaisuuden toiminnan kannalta on erittäin merkittävää, että sisäiset kehittäjät ovat kasvaneet todelliseksi voimavaraksi kouluttajina ja kehittäjinä. He ottavat vastuuta ja toteuttavat erilaisia koulutuksellisia asioita ja toimivat tiimien tukena niiden rakentaessa toimintaansa. Haasteena on, miten tätä luotua järjestelmää pystytään hyödyntämään jatkossa.

Tärkeimpiä anteja koulutusprosessissa oli saada kokemus joka suuntaan tapahtuvan kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisääntymisestä ja tehosta. Jokainen työyhteisön jäsen oppi tietämään ja tuntemaan oman tiiminsä sekä keskustelemaan tiiminsä työstä ja toiminnasta tiimissä, toisten tiimien ja johdon kanssa. Opittiin ottamaan ja kantamaan vastuuta sekä luottamaan siihen, että tulee kuulluksi ja että omilla mielipiteillä on arvoa osana organisaation kehittämistä. Pohja jatkuvalla, menestyksekkäälle kehittämiselle on luotu. Kyse on nyt siitä, miten tämä prosessi saadaan jatkumaan. Siinä on haastetta

uudelle organisaatiolle ja sen johdolle. Vaikka organisaatorakenteet muuttuivat, tiimit säilyivät pääasiallisesti entisellään. Tosin niiden muuttuminenkaan ei ole ongelmallista silloin, kun peruskäsitykset johtajuudessa ja arkityössä säilyvät.

Henkilöstö toivoo jatkossa johdon ja esimiesten parempaa sitoutumista ja vuorovaikutusta tiimien kanssa. He haluavat myös palautetta toiminnastaan, toivovat henkilöstön todellista kuulemistä, tiimien palkitsemista, tasapuolista arvostamista ja nopeata ristiriitatilanteiden selvittämistä. Työnohjauksen lisääminen, tasavertaisuus koulutuksessa, riittävät resurssit, kannustus ja tuki auttavat myös jaksamaan. Toiveina ovat myös toiminnan vakauttaminen, uuden organisaatiomallin toimimaan saaminen ja pitkäjänteinen kehittämis- ja työskentelytapa.

Koulutusohjelman loppupäätelmä on, että henkilöstö viihtyy työssään ja sillä on valmiudet toimia yhteistoiminnallisesti. Tämä on ehdoton edellytys sille, että yksi Sotevin tärkeimmistä tehtävistä, asiakkaista huolehtiminen, toteutuu entistä paremmin. Tuottavuuden ja asiakaspalvelun laadun kehittäminen edellyttävät keskeisten palveluprosessien jatkuvaa, yhdessä tapahtuvaa uudistamista. Siihen Sotevilla on valmiudet. Nyt katse kääntyy toiminnan rakenteiden ja yhteistoiminnallisen johtamisen kehittämiseen.