

Valmennuksella tuloksellista kehittämistä

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden -ohjelma
2022–2023

Riikka Hintikka, valmentaja

Marjo Jokinen, valmentaja

Hanna Lampinen, valmentaja

Sanna Teräväinen, valmentaja

Matias Vallisto, valmentaja



Alkusanat

Tämä opas on syntynyt osana Keski-Suomen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelmaa, jossa tavoitteena oli kehittää terveysasemien vastaanottojen moniammatillista ja monialaista työtä sekä uudistaa työnjakoa. Toimintamallin muutoksessa haluttiin valmentaa tukea johtoa sekä henkilöstöä toteuttamaan muutosta aktiivisesti itse, jotta toimintamallin muutos jäisi pysyväksi.

Valmennus pohjautuu jatkuvan kehittämisen malliin (PDSA, eli Plan, Do, Study ja Act), joka etenee suunnittelun, tekemisen ja arvioinnin kautta juurruttamisvaiheeseen. Oppaassa käydään ensin läpi yleisiä asioita valmentajan ja valmennettavien suhteesta ja moniammatillisen yhteistyön rakentamisesta, jonka jälkeen kuvataan vaihe vaiheelta valmennusprosessi moniammatillisen yhteistyön rakentamisessa. On kuitenkin muistettava, että jokainen organisaatio ja muutosprosessi on omanlaisensa eikä yhtä oikeaa toimintatapaa ole.

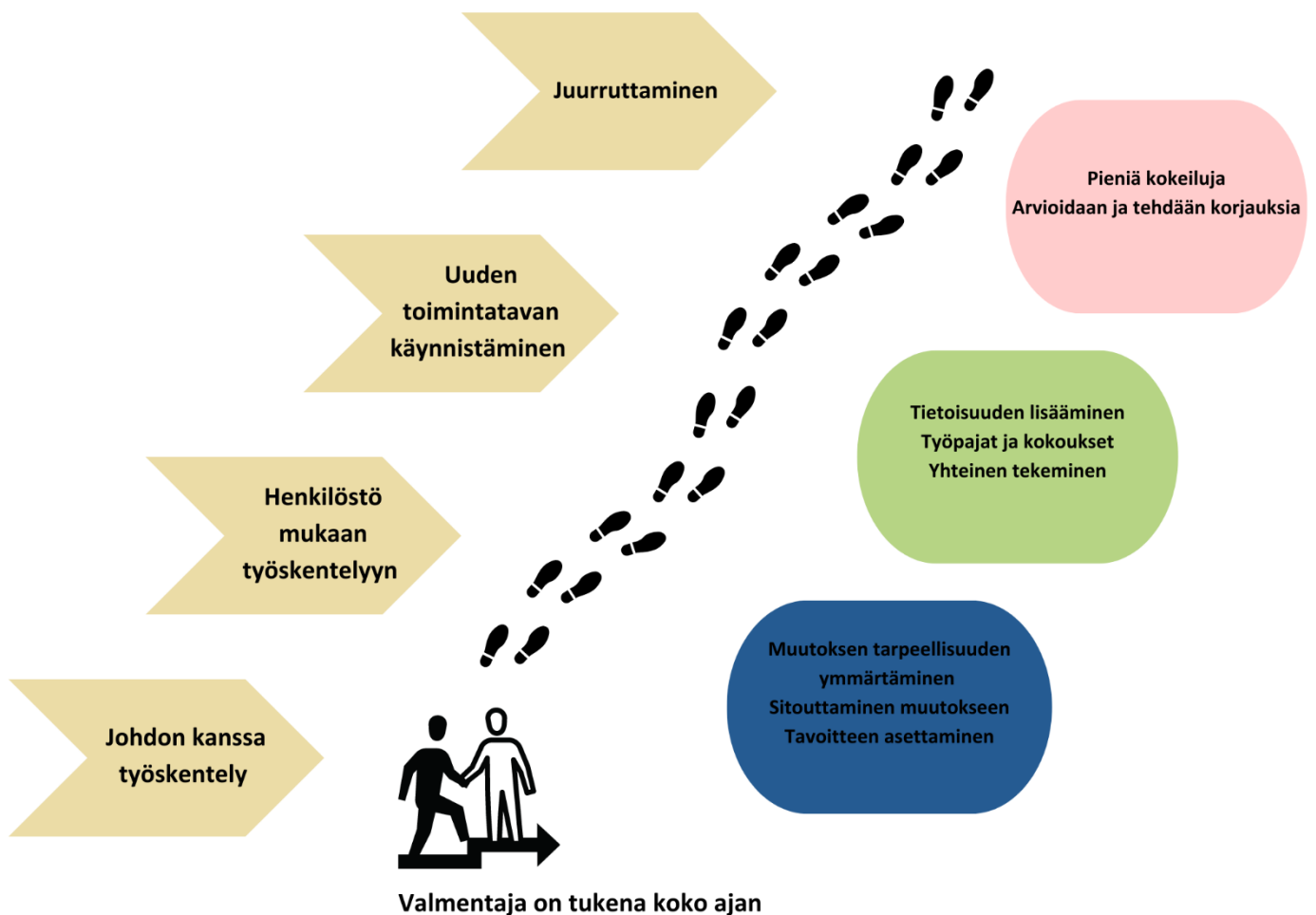
Valmennus on

eteenpäin vievää ja suunnitelmallista toimintaa, joka auttaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa.

Näin valmennus etenee

Valmennuksessa työskentely aloitetaan ensin johdon ja esihenkilöiden kanssa. Sitoutuminen sekä luottamuksellinen yhteistyö valmentajan ja johdon välillä luovat kestävä pohjan valmennusprosessille. Joskus yhteistyötä joudutaan rakentamaan pitkäänkin ja työskentelyyn kannattaakin varata runsaasti aikaa.

Yhteisen sävelen löytymisen jälkeen työskentelyä jatketaan yhdessä henkilöstön kanssa.





Valmentaja esihenkilön tukena

Valmentaja tekee tiivistä yhteistyötä esihenkilöiden kanssa koko prosessin ajan. Organisaatio määrittelee reunaehdot ja tavoitteet kehittämiselle ja valmentaja yhdessä esihenkilön kanssa suunnittelee keinot niihin pääsemiseksi.

Valmentaja toimii esihenkilöiden tukena ja varmistaa toiminnallaan prosessin etenemistä. Valmentajan tärkeimpänä tehtävänä on tukea esihenkilön johtajuutta, jotta tämä voi toimia muutoksen eteenpäin viejänä työyhteisön arjessa. Johdon rooli muutoksessa on merkittävä, sillä johdon vastuulla on varmistaa, että henkilöstön yhteistyölle on olemassa tarvittavat rakenteet ja pelisäännöt. Esihenkilön ja valmentajan yhteistyö vaatii runsaasti keskustelua ja luovaa ajatusten vaihtoa.

Muutosvastarinnasta muutosmyönteisyyteen

Muutosmyönteisyyden luominen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa. On tärkeää kuunnella muutoksen vastustajien huolia ja pyrkiä lievittämään niitä keskustelemalla. Erityisesti esihenkilöiden kanssa tulee keskustella muutosmyönteisyydestä ja pohtia, mihin omat ajatukset perustuvat ja edistääkö esihenkilö asennemuutosta. Vastarinta saattaa tuoda esiin uusia ideoita, joten mallia vastustavat kannattaa ottaa aktiivisesti mukaan kehittämiseen. On tärkeää oppia tuntemaan asenteiden takana olevat asiat, jotta niiden syihin voidaan vaikuttaa.

Osa vastustuksesta saattaa johtua tiedon puutteesta, jolloin keinona on lisätä tiedottamista ja avoimuutta. Viestinnässä koko prosessin ajan keskitytään oikea-aikaisuuteen ja ymmärryksen lisäämiseen. Viestinnän tulee kohdentua oikealle kohderyhmälle ja oltava jatkuvaa ja säännöllistä. Erityisesti esihenkilöiden tulee olla viestinnässään yhdenmukaisia ja tasapuolisia.

Valmentajan monet roolit

Valmentaja toimii prosessissa joustavasti erilaisissa rooleissa. Tilanteen mukaan valmentaja on joko aktiivisessa tai taustalla toimijan roolissa.



Kysy kysymyksiä
vastausten
antamisen sijaan



Käyttää erilaisia fasilitoinnin
ja osallistamisen menetelmiä



Tuo esimerkkejä
muualta

Pääosin valmentaja pysyttelee neutraalina omissa mielipiteissään, mutta ajoittain tarvitaan tiedolla johtamista ja asiantuntemusta. Tärkeää on saada valmennettavat itse oivaltamaan ja tuottamaan asioita sekä ideoita. Keskustelujen avulla valmentaja herättelee ajatuksia ja nostaa esiin uusia ideoita ja kehittämiskohteita. Valmentaja keskittyy positiiviseen viestintään sekä kannustavaan palautteenantoon. Valmentaja toimii muutoksen edistäjänä monella eri tasolla. Hän toimii konkreettisena apuna ja asiantuntijana kehittämisessä. Valmentajan on myös tärkeää havainnoida toimintaa sekä saada ja kerätä tietoa mahdollisimman monista lähteistä, ja saattaa tämä tieto niin esihenkilöiden kuin työyhteisön käyttöön kehittämisprosessin edistämiseksi. Valmentajan tärkein tehtävä on toimia esihenkilöiden ja henkilöstön henkisenä tukena, sparraajana sekä sanoittajana muutoksessa.

Positiivinen asenne ja pään kylmänä pitäminen auttaa valmentajaa selviytymään tehtävästään. Valmentajalta vaaditaan tilannetajua sekä kykyä mukautua vaihteleviin tilanteisiin ja hyväksyä muutokset suunnitelmissa. Varasuunnitelmat ja kyky kääntää negatiiviset asiat hyödyksi voivat pelastaa tiukissa tilanteissa. Fasilitointiosaaminen karttuu kokemuksen myötä, luota siis omaan osaamiseesi prosessin eri vaiheissa.

Valmentaja vie prosessia aktiivisesti eteenpäin tuomalla näkyväksi muutosta. Hän nivoo yhteen jo tehtyjä asioita sekä sanoittaa seuraavia askeleita. Valmentajan rooli onkin tuoda työyhteisöön jatkuvan kehittämisen ilmapiiriä.

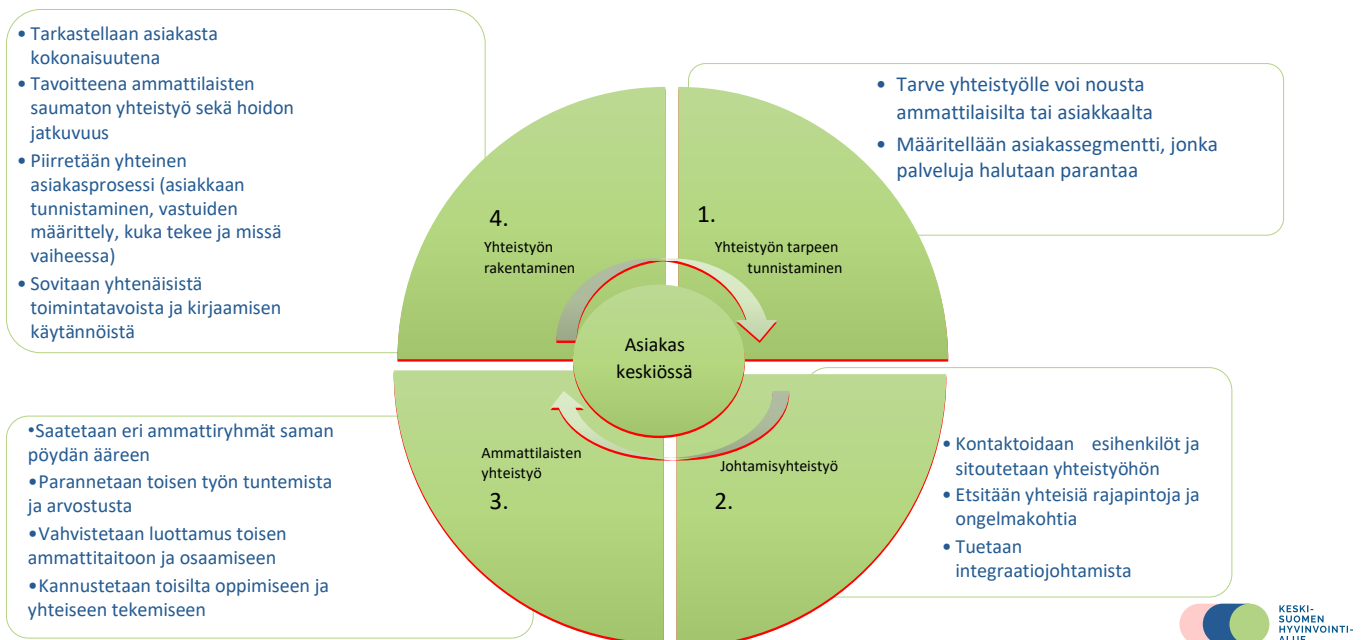
”On erittäin oleellista muistaa, että tapahtuipa valmennusprosessissa mitä tahansa tai toimipa valmentaja, miten tahansa prosessin aikana. Niin loppujen lopuksi mahdollinen muutos on kiinni työyhteisön resiliensistä, sinnikkyydestä, halusta ja tahdosta viedä muutosprosessi maaliin, sillä se on työyhteisö, joka tekee tarvittavat muutokset, sopii toimintatavoista ja nauttii työnsä tuloksista tulevaisuudessa.”

- R. Vance Peavy vapaasti suomentaen ja mukaillen (Peavy, 1998, 110).



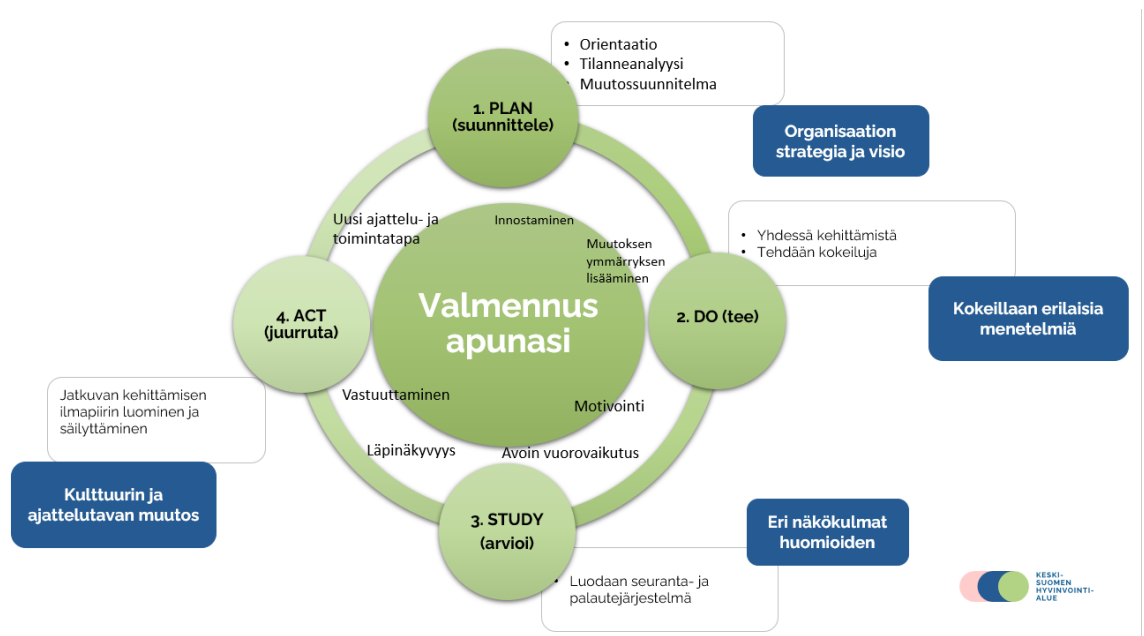
Moniammatillisen yhteistyön rakentamisen peruseriaatteen

Moniammatillisuutta voidaan rakentaa neljän vaiheen kautta, kuten alla olevassa on esitetty. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tilanteet tai asiakkaat, joiden kohdalla tarvitaan moniammatillista yhteistyötä. Seuraavassa johtamisyhteistyön vaiheessa, palveluiden integraatiota tuetaan ensin johdon tasolla. Esihenkilöiden ja johdon kanssa määritellään yhteistyön reunaehdot ja alustavia toimintatapoja. Vaiheessa kolme syntyy varsinainen monialainen työ henkilöstön kanssa yhteistyössä. On tärkeää tuoda ammattilaisille toistensa työtä tutuksi ja luoda luottamusta heidän välilleen. Lopuksi neljännessä vaiheessa sovitaan yhteisistä toimintatavoista, vastuista ja rooleista. Kaikkien neljän vaiheen aikana on tärkeää muistaa toiminnan ja viestinnän läpinäkyvyys kaikille osapuolille. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, miten valmennusprosessilla voidaan auttaa moniammatillisen työn rakentumista.



Valmennusprosessi

Valmennus etenee prosessimaisesti jatkuvan kehittämisen mallin eli PDSA:n mukaan. Alla olevassa kuvassa näkyvän jatkuvan kehittämisen mallin ovat määritelleet laatuajattelun pioneerit Edwards Deming ja Walter Shewhart jo 1930-luvulla. Mallia kutsutaan PDSA-sykliksi tai Demingin ympyräksi. PDSA tuotiin moniammatillisen toimintamallin kehittämisen prosessiin Terveyden- ja hyvinvointilaitoksen järjestämissä Hyvä vastaanotto -valmennuksissa vuosina 2021–2022.



PDSA-prosessi voi isossa muutoksessa pyöriä ympäri useaan kertaan kulkiessaan kohti isoa tavoitetta. Ison kehittämisprosessin sisällä on monesti pienempiä prosesseja, jotka ovat joko osa isompaan kehittämiskokonaisuutta tai pienempiä irrallisia kokonaisuuksia, jotka osaltaan vievät isompaa kokonaisuutta eteenpäin. Aiheesta lisää kappaleessa Pienin kokeilu in eteenpäin. Välillä voidaan joutua palaamaan takaisin päin ja ajoittain kehitys menee nopeasti eteenpäin. Tärkeää on ajatella muutosta jatkuvana prosessina, joka jatkuu varsinaisen valmennuksen jälkeenkin. Joka PDSA-prosessin vaiheen päätteeksi on tärkeää pysähtyä ja tarkastella, onko kaikkien osapuolien mielipiteet ja näkökulmat huomioitu riittävästi. Hyödyntäen erilaisia keinoja mielipiteiden ja näkökulmien keräämiseksi, esimerkiksi anonyymit kyselyt, pienryhmä keskustelut, jolloin varmistetaan kaikkien prosessiin osallistuvien kuulluksi tuleminen.



Suunnittelulla ymmärrystä ja tavoitteellisuutta kehittämiseen

Suunnitteluvaiheessa valmentaja tekee itsensä näkyväksi työyhteisössä. Hän havainnoi työyhteisön ilmapiiriä, herättelee ajatuksia ja kannustaa työntekijöitä tekemään omia oivalluksia.

Suunnitelma on koko työyhteisön ja esihenkilöiden yhdessä laatima ja heidän näköisensä. Suunnitelmassa esitetyt tavoitteet ja toimenpiteet tulevat olla realistisia ja saavutettavissa suunnitelman aikataulun mukaisesti. Valmentaja toimii työyhteisön tukena ja opastaa kehittämissuunnitelman laatimisessa.

Valmentajan oma taustatyö ja orientoituminen

Valmentajan on alussa tärkeä luoda itselleen selkeä käsitys aiheesta ja aikaisemmasta kehitystyöstä. Tutustumalla muihin organisaatioihin sekä aikaisempaan kehittämistyöhön, valmentaja luo käsityksen, mitä aiemmin on tehty ja missä on onnistuttu. Myös epäonnistuneita kokeiluja on tärkeä tuoda esiin.

Valmentaja tutustuu organisaation strategiaan, arvoihin sekä mm. sisäisiin ohjeisiin. Lisäksi on ensiarvoisen tärkeää tutustua havainnoimalla ja keskustelemalla organisaation henkilöstöön sekä kuvata (asiakas)prosessit, esimerkiksi havainnollistavilla piirroksilla.

Nykytilanteen ymmärtäminen ja kehittämiskohteiden löytäminen

Nykytilanteen äärelle pysähtyminen yhdessä kehittämiseen osallistuvien tahojen kanssa auttaa ymmärtämään muutoksen tärkeyttä ja löytämään kehittämiskohteita. Lisäksi nykytilan kuvauksella hahmotetaan paremmin oman työyhteisön kokonaisuutta ja yhteistyön rajapintoja.

Valmentaja auttaa työntekijöitä pohtimaan, mitä tietoa he tarvitsevat muutoksen tueksi ja miten he löytävät tarvittavan tiedon. Nykytilaa tarkastelemalla voidaan myöhemmin osoittaa toimien vaikuttavuutta muutosta mittaamalla.

Nykytilannetta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta käsin:

- Tilastotiedot
- Prosessikuvausten piirtäminen
- Havainnointi ja kyselyt

Tavoitteen kirkastaminen ja muutossuunnitelma

Ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi, on oleellisen tärkeää alkuvaiheessa, jotta muutos voi aidosti alkaa. Lisäksi kehittäessä moniammatillista toimintamallia, on hyvä luoda ymmärrys ja yhteinen kieli toisten alojen tai ammattilaisten kanssa. Muutossuunnitelman tekeminen konkretisoi tavoitteita sekä muutosta ja antaa tekemiselle selkeät raamit. Henkilöstön osallistaminen suunnitelman tekemiseen sitouttaa heitä muutokseen.

Muutossuunnitelmassa on hyvä kuvata ainakin seuraavat asiat:

- Tavoitteet ja nykytilan kuvaus
- Kehittämismenetelmien valinta (alustavat)
- Aikataulu ja vastuunjako
- Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa
- Viestintäsuunnitelma
- Riskikartoitus
- Mittarit



Kehitetään ja kokeillaan yhdessä

Konkreettisessa kehittämisen ja kokeilujen vaiheessa työyhteisössä toimii ajoittain useitakin kehittämisen työvaiheita samaan aikaan. Valmentajan tehtävänä on auttaa esihenkilöä pitämään kokonaisuutta hallinnassaan ja katsoa tilannetta isosta kuvasta käsin.

Hän varmistaa, että prosessi etenee jatkuvasti. Työyhteisö tarvitsee runsaasti rohkaisua ja vahvistusta tekemiselleen kohdatessaan uusia asioita.

Uuden toimintatavan suunnittelu

Suunnitteluvaihe pohjautuu tavoitteisiin ja muutossuunnitelmaan. Esihenkilöiden kanssa käydään läpi tulevaisuuden visio ja keskustellaan, miten henkilöstöä osallistetaan käytännön toiminnan suunnitteluun. Valmentajan tehtävä on myös toimia sanoittajana esihenkilöiden ja henkilöstön välillä, siitä miten laajentaa kummankin osapuolen näkemystä ja ymmärrystä muutoksesta sekä tarpeista.

Henkilöstö toimii käytännön työn asiantuntijoina ja suunnittelijoina. Valmentajan tehtävänä on kannustaa henkilöstöä ideoimaan uusia käytännön toimintatapoja. Henkilöstöä vastuutetaan kirjaamaan ylös priorisoidut toimenpiteet, niiden toteutus, seuranta ja vastuuhenkilö.

Valmentaja voi auttaa suunnittelussa erilaisilla fasilitoinnin menetelmillä, joita löytyy esimerkiksi Innokylästä. Yhtä oikeaa menetelmää ei ole, vaan on tärkeää käyttää joustavasti erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä. Valmentajan kannustamana työyhteisö saattaa uskaltautua kokeilemaan uusia menetelmiä ja löytää sitä kautta uusia ideoita.

Pienin kokeilu in eteenpäin

Suunnittelu- ja kokeiluvaiheita saatetaan joutua viemään eteenpäin samanaikaisesti ja välillä taaksepäin palaten. Ennen kokeilua tulee kaikkia asianosaisia tiedottaa uudesta toimintatavasta. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa toimiessa täytyy varmistaa asiakas- ja potilasturvallisuus sekä kartoittaa mahdolliset riskit etukäteen.

Henkilöstö ja esihenkilö toteuttavat suunnitelmia sovitusti sekä itse niitä jatkuvasti arvioiden ja mitaten. Epäonnistumisia ei kannata peitellä, vaan kertoa niistä avoimesti ja käyttää niitä hyödyksi jatkossa. Pienillä kokeiluilla edeten, voi korjausliikkeitä tehdä ketterämmin ja riskit ovat pienemmät. Vastuu kokeiluista on työyhteisöillä, valmentaja on kokeiluissa kuulolla, ja tukee tarvittaessa muutoksen etenemistä. Pienissä kokeiluissa hyödynnetään aiemmin esiteltyä PDSA-mallia, jolloin pienet kokeilut ovat prosesseja prosessin sisällä.

3. STUDY (arvioi)

Arvioidaan asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä

Valmentaja käy arvioivaa keskustelua esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa koko prosessin ajan. Arviointia tehdään suhteessa tavoitteisiin käyttäen apuna erilaisia mittaritietoja. Lisäksi arvioidaan prosessin etenemistä, kuten aikataulussa pysymistä. Prosessin arviointiin kuuluu myös työpaikan ilmapiirin arvioiminen. Kuten onko henkilöstö valmiina muutokseen ja tarvitaanko vielä lisää yhteistä keskustelua. Valmentaja arvioi myös omaa osaamistaan ja toimintaansa.



Yhdessä tarkastellaan, mitä on tehty tähän mennessä ja mitkä tavoitteet ovat vielä toteutumatta. Lopuksi tehdään suunnitelma, miten jatketaan eteenpäin. Lisäksi on hyvä pohtia, miten vastuut jakautuvat ja miten arviointi toteutetaan jatkossa. Työyhteisössä tuleekin päättää, miten valmentajan työn loputtua arviointia toteutetaan ja millaisilla arviointi- ja seurantavälineillä, kuten kyselyitä, työyhteisössä käytetään. Työyhteisön on myös hyvä sopia keiden vastuulla arvioinnin ja seurannan toteuttaminen tulevaisuudessa on ja millä aikajänteellä tätä toteutetaan. Kehittämisen vastuuttamisessa voi hyödyntää THL:n Hyvä vastaanotto -valmennuksessa käytettyä PDSA:n kehittämisen seinää.

PDSA/Kehittämisen taulu

Tavoite:						
Kokeilun nimi	Mitä hyötyä odotamme tästä	Vastuu-henkilö	Pvm (D-vaihe)	Vaihe / PDSA	Status / liikennevalot	Kommentit (jos kelt / pun)

Opitaan onnistumisista ja epäonnistumisista

- ❖ Missä on onnistuttu?
- ❖ Mitkä asiat eivät ole menneet suunnitellusti?
- ❖ Missä on epäonnistuttu?
- ❖ Mitä voidaan oppia epäonnistumisista?

4. ACT
(juurruta)

Kehittämisen juurruttaminen osaksi arkea

Valmennuksen ydinajatus on ohjata ja tukea yhteisöä kulttuuri- ja ajattelutavan muutoksessa, joka mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja juurruttamisvaiheen, jossa PDSA-prosessin vaiheet tulevat osaksi yhteisön arkea. Jatkuvan kehittämisen ajattelutapa ja kehittämismyönteisyys madaltavat kynnystä ottaa vastaan uusia kehittämiskohteita työyhteisössä tulevaisuudessa.

Juuruttamisvaiheessa on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään, että he itse vastaavat prosessista. Tämä auttaa jatkuvan kehittämisen ilmapiirin luomisessa. Valmentajan tehtävä on motivoida ja kannustaa niin tiimitasolla kuin yksilötasolla tapahtuvaa oivaltamista. Valmentajan tehtävä ei ole antaa valmiita ratkaisuja, vaan auttaa henkilöstöä itse pohtimaan, keskustelemaan ja ratkaisemaan mahdollisia haasteita.

Valmentaja kirkastaa kehittämisen aloittamisen syitä ja tavoitteita, ja tekee muutosta näkyväksi sanoittamalla sitä. Sanoittaminen ja konkreettisten muutosten esille tuominen auttaa näkemään prosessia ja mitä on saavutettu prosessin aikana. Mikäli henkilöstö ei huomaa muutosta, vaikka paljon konkretiaa on tapahtunut. On valmentajan tehtävä tuoda esiin henkilöstön onnistumisia konkreettisten esimerkkien kautta, eikä korostaa omaa tekemistään.

Juuruttaminen on onnistunut, kun henkilöstö itse tarttuu ongelmiin ja ryhtyy ratkomaan niitä jatkuvan kehittämisen prosessia hyödyntäen.

Mitä tehdä, kun tilanne jumittaa?

Uusien toimintamallien rakentamisessa kaikki menee harvoin niin, kuin oli suunniteltu. Valmentajan on hyvä pitää mielessä, että suurin osa valmentajan työstä ei näy ulospäin. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa valmentajan työstä on luovaa ajattelutyötä, jota ei pysty käsin koskettamaan. Lisäksi valmentaja tekee paljon suunnitelmia, joita ei lopulta otetakaan käyttöön. Myös osa kokeiluista voidaan todeta epäkelvoiksi tai niitä täytyy muokata. Lopulta on muistettava, että valmentaja ei omista työtään, joten omista ajatuksista, ideoista ja aikaansaannoksista on pystyttävä luopumaan ja jatkamaan seuraavan projektin pariin. Tässä vielä lopuksi muutama ohje tilanteeseen, kun hommat jumittaa:

- Hengähdä hetki, nyt tarvitaan tuumaustaukoa
- Kertaa, mitä tähän mennessä on tehty, miten tähän tilanteeseen on päädytty
- Hae vertaistukea kollegalta
- Opettele ratkaisukeskeisyyttä, mitä silloin teit, kun asiat rullasivat hyvin?
- Muista positiivisuus ja kärsivällisyys!
- Usko itseesi!





Lähteet

PDSA- jatkuvan kehittämisen mallin lähteenä: Deming, E. & Shewhart, W. 1930-luvun määrittely jatkuvan parantamisen ja Terveysten- ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) Hyvä vastaanotto -valmennus 2021–2022.

Peavy, R. Vance 1998: SocioDynamic Counselling a constructivist perspective, Trafford Publishing.

“It is absolutely essential to keep in mind that no matter what happens in the counselling session, when the client leaves and goes out into social life, whether or not he is successful in applying what he and the counsellor have agreed upon in counselling will, in the end, depend upon the client’s resilience, persistence, desire, for change, and cultural common sense. It is the client who actually has to implement, negotiate, and persist in effecting solutions, applying insights, and coping successfully in life.”

-(Peavy, 1998, s.110)