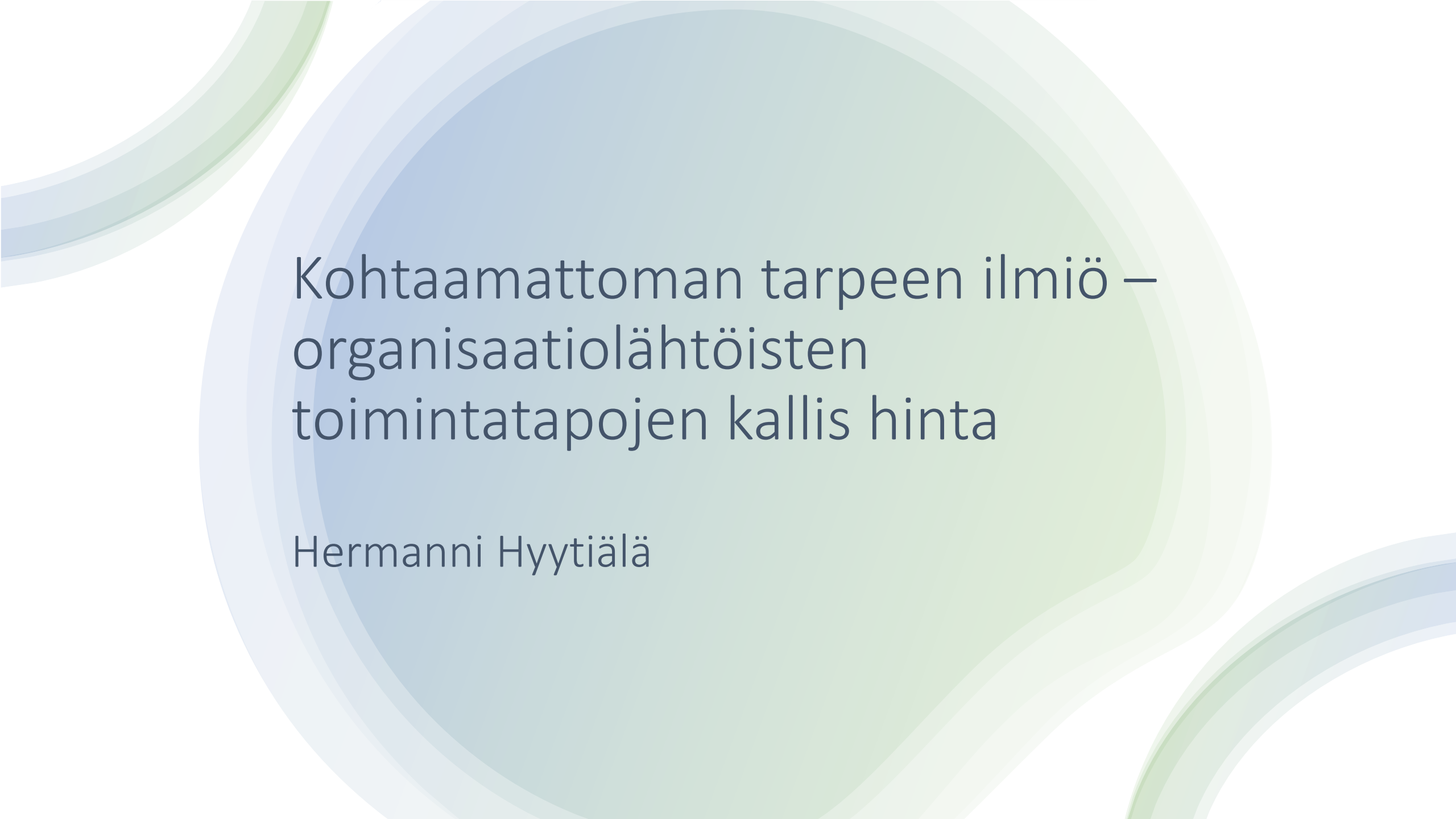




Kohtaamattoman tarpeen ilmiö – organisaatiolähtöisten toimintatapojen kallis hinta

Hermann Hyytiälä

Kuka olen?

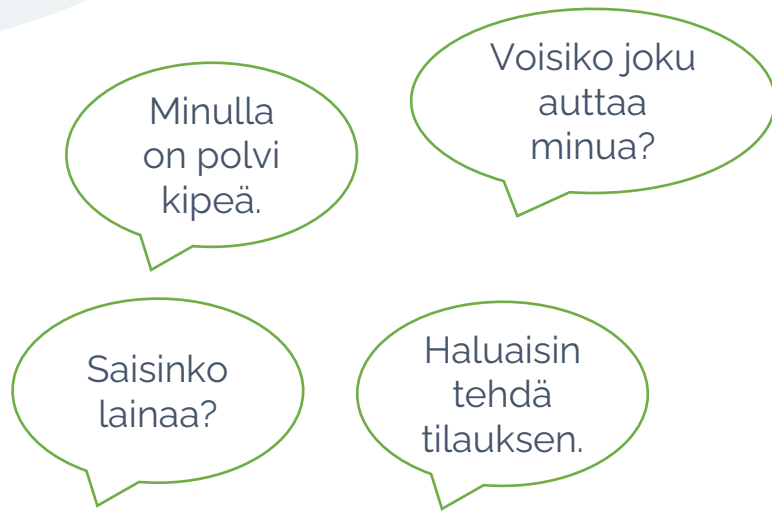
- Olen toipuva nörtti ja organisaatioanalyttikko.
- Lääkärilehden teksti yhdessä emeritusprofessori Martti Kekomäen kanssa vuonna 2017.
- Olen ollut synnyttämässä kohtaamatonta tarvetta ohjelmistosuunnittelijana ja isänä.





Palveluorganisaatioiden
johtaminen perustuu
kolmeen kysymykseen

- Kuinka paljon meillä on työtä?
- Kuinka paljon meillä on työntekijöitä?
- Kuinka kauan työn tekeminen kestää tai kuinka paljon tulee suoritteita?



Ensikontakti

+



Kohtaamaton tarve

=

Kokonaistyömäärä

Kiireisen ravintolan oireyhtymä

“Työntekijöiden työhyvinvointi on hyvin erilaista, jos asiakkaan kohtaamatonta tarvetta on 70% tai 12%. Kohtaamaton tarve lisää sekä työmäärää että psykososiaalista ja kognitiivista kuormitusta tekijöille.

...

Työhyvinvointi voidaan organisaation kannalta kiteyttää siihen, onnistuuko työ sujuvasti. Jos pukkaa asiakkaan kohtaamatonta tarvetta, virheiden jatkuva korjailu johtaa kärtyisyyteen ja kyynistyvään puurtamiseen, josta onnistumisen lataavat kokemukset puuttuvat.”

—Liisa Puskala, psykologi

Mitä on työntekijän kohtaamaton tarve?

- Monessa organisaatioissa huomattava osa työntekijöiden työajasta kuluu organisaation sisäiseen kitkaan. Esimerkiksi ristiriitaisiin tavoitteisiin ja odotuksiin, vuorovaikutuksen haasteisiin, epäselviin prosesseihin, heikosti toimiviin IT-järjestelmiin, johtamisjärjestelmän toimimattomuuteen, asioiden selvittämiseen, turhiin kokouksiin ja erilaisiin keskeytyksiin.
- Työntekijän kohtaamaton tarve on organisaation sisällä syntyvää ylimääräistä, tarpeetonta tai toistuvaa työtä. Se kuormittaa henkilöstöä, vie turhaa aikaa ja heikentää organisaation tuottavuutta.
- Kuten asiakkaan ja organisaation välisessä kohtaamattomassa tarpeessa, työntekijän kohtaamattomassa tarpeessa keskeistä on hahmottaa asioita vuorovaikutussuhteisesti.
- Esimerkiksi jos sinulla on arjen työssä jokin tarve, pystyykö työkaveri, toinen yksikkö, organisaation johtamisjärjestelmä tai IT-järjestelmät auttamaan sinua oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti?

Paljonko kohtaamattoman tarpeen ilmiö maksaa?

- Moni organisaatio tunnistaa asiakkaan ja työntekijän kohtaamatonta tarvetta arjessaan, mutta sen laajuutta ja vaikutuksia ei aina täysin ymmärretä tai tunnusteta.
- Asiakkaan ja työntekijän kohtaamaton tarve kietoutuu usein osaksi henkilöstön työn normaalia kuormitusta, jolloin sen tunnistaminen voi olla haastavaa ilman tietoista havainnointia tai erillistä koulutusta.
- Joskus kohtaamattoman tarpeen ilmiö on niin vakiintunut osa toimintaa, että sitä ei enää kyseenalaisteta. Esimerkiksi sote-organisaatioissa moninkertainen kirjaaminen tai asiakkaiden turhat kyselyt voidaan nähdä "välttämättömänä pahana".
- Kuntaliiton mukaan vuonna 2025 hyvinvointialueiden henkilöstömenojen arvioidaan olevan tänä vuonna noin 14,4 miljardia euroa.
- Selvitysten mukaan arjen työn toimimattomuus ja asiakkaiden luoma ylimääräinen kysyntä vie tehokasta työaikaa sote-henkilöstöltä yhteensä arviolta noin 30–40 % viikossa eli 1,5–2 työpäivää.
- **Kuntaliiton arvioon perustuen tämä tarkoittaisi noin 4,5–5,5 miljardia euroa vuodessa.**
- Lukujen päälle tulee todennäköisesti vielä arjen työn toimimattomuudesta ja kuormittavuudesta syntyvät välilliset kustannukset, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, henkilökunnan vaihtuvuus ja työntekijöiden motivaatio-ongelmat.

Esimerkki: Turun kaupunki

- Kolmen vuoden seurantajakso terveydenhuollon palveluista.
- 15% kaupunkilaisista kuluttaa 85% kaikista resursseista.
- Neljä yksittäistä henkilöä tästä 15%:n joukosta tuottivat kolmen vuoden aikana 4400 käyntiä terveydenhuollon piiriin.
- Lisäksi 300:lla eniten palveluita käyttäneellä kaupunkilaisella ongelmana oli päihde- tai mielenterveysongelma, tai yksinäisyys.

Vanha toteama on, että sitä saadaan, mitä mitataan. Erityisen varmasti saadaan sitä, mistä palkitaan rahallisesti. Jos hyvinvointialueita palkitaan suuremmasta määrästä diagnooseja ja hoitojaksoja, niitä myös saadaan.

On nurinkurista palkita hyvinvointialueita sairastavuuden lisäämisestä. Miksipä esimerkiksi suojata vastasyntyneitä vasta-aineella vakavilta RSV-infektioilta, jos panostuksesta seuraa rahoituksen vähentyminen?

Perustuslaki velvoittaa myös edistämään väestön terveyttä. Maailman onnellisimmasta kansasta ei saa tehdä diagnooseja tehtailemalla maailman sairainta.

Mika Rämet

lastentautiopin professori, Oulun yliopisto

Organisaation näkökulma on eri kuin asiakkaan näkökulma

- Organisaatioissa organisaation edustajilla näkökulma on tyypillisesti organisaatiokeskeinen.
- Organisaatio asettaa organisaation työntekijöille erilaisia vaatimuksia arjen työhön, joka vaikuttaa näkökulmaan (“Miltä onnistuminen näyttää?”).
- Asiakkaan näkökulma ja kokemuksellisuus jää usein paitsioon.
- Asiakkaan kohtaamaton tarve tekee eri näkökulmien olemassaolon näkyväksi.

Perustehtävä

Tuloksellisuus

Toimintatavat

Vinoutuu

Suoritteiden määrän
mittaaminen, numeeriset
tavoitteet, lainsäädäntö,
ohjeistukset, talousohjaus

Rajoittaa

Periytyy

Mahdollistaa





On inhimillistä, että ratkaisuja kohtaamattoman tarpeen vähentämiseen etsitään tunnettujen ja perinteisten ratkaisujen joukosta.

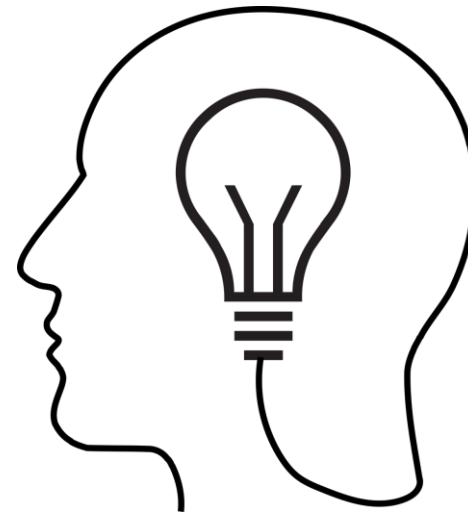
Johtamisen kehittäminen, työntekijöiden kouluttaminen, prosessikehitys, palveluohjauksen kehittäminen, hoidon jatkuvuus, digitaaliset palvelut, tekoäly tai palvelumuotoilu eivät ole riittävä ratkaisu.

Meidän tulee oppia tarkastelemaan organisaatioita pintaa syvemmmältä, koska vain siten löytyvät oikeat ja pysyvät ratkaisut.

Organisaatiot ovat meidän ajattelumme luomuksia.

Kohtaamattoman tarpeen ilmiö paljastaa ajattelumme ja sen mukaisen organisaation valuviat.

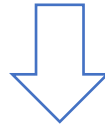
Asiakkaan kohtaamatonta tarvetta syntyy, koska hahmotamme palveluiden tuloksellisuutta valmistavan teollisuuden mukaisesti ja organisoidumme professio- ja valtarakennekeskeisesti.



Lähde: <https://pixabay.com/vectors/anatomy-axons-biology-brain-bright-2952567/>

- Mitä enemmän suoritteita, sen parempi
- Meidän tulee tavoitella mittakaavaetuja
- Meillä tulee olla selkeät roolit ja vastuut
- Johtajat ja esimiehet vastaavat tuloksesta

Ajattelu



Organisaatio



Tulokset

- Mittaamme suoritteiden määrää
 - Keskitämme ja vakioimme prosesseja ja palveluita
 - Linjaorganisaatio ja toiminnallinen erikoistuminen
 - Päätöksenteko on eriytetty arjen työstä
-
- Palvelun laatu ja saatavuus?
 - Asiakkaan kokemus?
 - Kustannustehokkuus?
 - Arjen työn toimivuus?

Kohtaamattoman tarpeen taklaamiseen tarvitaan useita eri näkökulmia

- Ohjauksen ja rahoituksen taso - miten varmistetaan, että eri toimijat eivät sorru osaoptimointiin (yksityinen vs julkinen, SO vs TE, PTH vs ESH, 3. sektori) ja tuloksellisuus ei ohjaa organisaatiokeskeiseen näkökulmaan ja toimintatapoihin?
- Palveluiden taso - miten varmistetaan, että toimintatavat eivät synnytä kohtaamatonta tarvetta, että eri ammattiryhmät moniammatillisesti pelaavat samaan pätyyn ja että asiakassuhteissa on hoidon jatkuvuutta?
- Asiantuntijataso - miten varmistetaan, että asiantuntijalla on mahdollisuus, halu ja osaaminen kohdata asiakas kokonaisena hänen omassa kontekstissaan?

The background features decorative curved lines in shades of blue and green, appearing as if they are part of a larger graphic element that wraps around the edges of the slide.

Kiitos!

hermanni@parempiaasioita.fi
045 670 3775