

# Läpimurtotyöskentely kehittämisen tukena

Versio 0.1

14.3.2022

Tuula Heinänen, Jenni Krogell

## Käsikirja ja muistilista järjestäjälle

### Tausta:

Läpimurtotyöskentelyllä tarkoitetaan tässä kehittämisen työtappaa, missä useammasta eri työyhteisöstä kootut kehittämistiimit yhdessä kehittävät omaa toimintaansa. Keskeistä on se, että henkilöstö on alusta alkaen mukana kehittämisessä. Lisäarvoa tuo myös vertaisoppiminen, kun kokemuksia jaetaan tiimien välillä.

Läpimurtotyöskentely poikkeaa hankemaisesta kehittämisestä siinä, että uutta toimintatappaa tai mallia ei kehitetä erillisessä projektissa vaan omaa työtä tutkimalla, ideoimalla ja kokeilemalla käytännössä arjen muutoksia. Läpimurtotyöskentelyyn osallistuville tiimeille asetetaan selkeät tavoitteet, mutta ei tiukasti sidota käsiä keinojen suhteen.

Läpimurtotyöskentely on systemaattista kehittämistä, jossa hyödynnetään mm. Microsystems ajattelua ja Lean oppeja. Näin voidaan parhaassa tapauksessa saada aikaan sekä nopeasti tuloksia että kehittää työyhteisön oppimista ja muutoskyvykkyyttä.

### Julkaisut / viitteet:

Mäntyranta T, Heinänen T, Kaila M: Läpimurtotyöskentelyllä terveyshyötyä tuottamaan, Suomen lääkirilehti 2011

Institute for Health Care Improvement (IHI, Boston, USA), Breakthrough Series (White Paper ym) <http://www.ihl.org/resources/Pages/IHIWhitePapers/TheBreakthroughSeriesIHIsCollaborativeModelforAchievingBreakthroughImprovement.aspx>

Heinänen T, Korte H, Malinen J: Hyvä vastaanotto terveyskeskuksissa – kokemuksia ja tuloksia. Yleislääkäri 7/2015, vsk 30

Heinänen T, Jokiniemi T: Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Suomen lääkirilehti 20/2020 VSK 75

Nelson E, Batalden P, Godfrey M: Quality by Design, a Clinical Microsystems approach, ISBN-13: 978-0787978983

Lonka K: Oivaltava oppiminen, 2015 (uusin painos 2017) kirja

### Kokemukset läpimurtotyöskentelystä Suomessa:

**Hyvä vastaanotto** hanke (Kaste-hanke = Kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisohjelma 2008-2016) toi Suomeen kansainvälisen työskentelytavan saatavuuden parantamiseksi vuosina 2010-2013. Hankkeen puitteissa toteutettiin myös ns. mikrosysteemi valmennus, jossa läpimurtotyöskentelyä hyödynnettiin muidenkin kuin saatavuuteen liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi.

**Loppuraportit → linkki (Innokylä)**

Artikkeli, kts. yllä

Hyvä vastaanotto valmennukset on ”elvytetty” osana **Tulevaisuuden sotekeskus** -hanketta 2021-2022, THL:n organisoimana. Valmennus toteutetaan yhteensä 50 tiimille, joista suurin osa on terveysasemia /-keskuksia, mukana on myös suun terveydenhuollon yksiköitä, fysioterapiayksikkö ja neuvola.

**Potku**-hanke toteutettiin v. 2010-12 (Kaste-hanke) ja siinä kehitettiin paljon eri palveluja tarvitsevien asiakkaiden tunnistamista ja suunnitelmien tekemistä. Siinä ei suoranaisesti vielä hyödynnetty läpimurtovalmennusta, mutta sen tulosten pohjalta syntyi Parempi arki-hanke.

<https://docplayer.fi/23179300-Vali-suomen-potku-hankkeen-loppuraportti.html>

**Parempi arki** –hankkeen (Kaste hanke) puitteissa toteutettiin vuosina 2016-17 yhteensä neljä valmennuskierrosta läpimurtomenetelmällä. Kehittämisen fokuksessa olivat paljon eri palveluja tarvitsevat asiakkaat silloisen Väli-Suomen alueella. Hanke tuotti myös konkreettisen tiekartan yhteisasiakkaiden palvelujen kehittämisen tueksi. <https://pikassos.fi/453-parempi-arki-hankkeen-loppuraportit-julkaistu>

**Rohto** (alkuaan tavoitteena rationaalinen lääkehoito, laajeni myöhemmin)

ulkoinen arviointi 2007: <https://docplayer.fi/1121345-Rohdon-ulkoinen-arvio-rohdon-itsearvio.html>

**ODA projekti** - läpimurtotyöskentelyssä tiimit (yhteensä 50 tiimiä 14 eri kunnasta/kuntayhtymästä eri puolilta Suomea) vakioivat ja tekivät muutoksia asiakasprosesseihin, fokuksessa prosessien digitalisaatio. **Loppuraportti ja valmennuskonsepti --> Innokylään, linkki**

Organisaatioiden omat ohjelmat

- ‘Sujuvat prosessit’ /HUS perusterveydenhuollon yksikkö (osallistuvia organisaatioita tuettiin toteuttamaan omia tavoitteitaan)
- ‘Ketteräksi kehittäjäksi’ /Espoon sote (Espoon soten strategiaa toteuttavia yksiköiden muutosprojekteja)
- **- Siun soten läpimurtotyöskentely?**

## **RRF kestävän kasvun ohjelman hankkeet ja läpimurtotyöskentely osana haavoittuvien asiakasryhmien palvelujen kehittämistä ja hoito- ja palveluvelan purkamista 2022-25**

Yhtenä EU-tasoisen kestävän kasvun ohjelman tavoitteista on korona pandemian aiheuttaman hoitovelan purku. Kohteena ovat heikossa ja haavoittuvassa asemassa olevat asiakasryhmät. Hakuaika päättyi 18.2.2022 ja hakemukset saatiin kaikilta hyvinvointialueilta.

Kohderyhmiksi hakemuksissa on määriteltä (kolmen kärki, osalla vielä määrittely kesken):

- Nuoret/nuoret aikuiset, joilla MT- tai päihteiden käyttöön liittyviä ongelmia (pakollinen kaikille)
- Pitkäaikaissairaat
- Ikääntyneet (ml. Omaishoitajat)

Myös muiden hankeoppaassa mainittujen haavoittuvien ryhmien palvelujen kehittämistä suunnitellaan (esim. vammaiset, maahan muuttaneet, asunnottomat jne.)

Vuoden 2022 aikana hankerahoituksella (investointi 4, pilari 1) toteutetaan pääosin jonojen purkua, lähtötilanteen kartoitusta ja suunnittelua. Hakemusten suunnitelmat sisältävät myös paljon digikehittämistä. Jatkohaku ohjelmaan avataan syksyllä 2022 ja silloin hakemukset tulevat hyvinvointialueiden nimissä.

STM:n toiveesta osa THL:n hanketukea alueille tulee liittymään kolmeen kokonaisuuteen:

1. Valitun asiakasprosessin (haavoittuvat ryhmät) kokonaisuuden kuvaaminen ja johtaminen
2. Valmennusta toimeenpanoon kehitystiimeille (**läpimurto**valmennus)
3. Hyvien käytäntöjen jakaminen kansallisesti

# Läpimurtotyöskentelyn rakenne ja keskeiset sisällöt osallistujien näkökulmasta

Läpimurtovalmennus koostuu yhteisistä työpajapäivistä ja niiden välillä tapahtuvasta työskentelystä omassa työyhteisössä. Lopullinen rakenne ja sisällöt voivat vaihdella tarpeen ja tilanteen mukaan, mutta alla keskeiset elementit ja yksi tapa hahmottaa niiden järjestys ja sisältö.

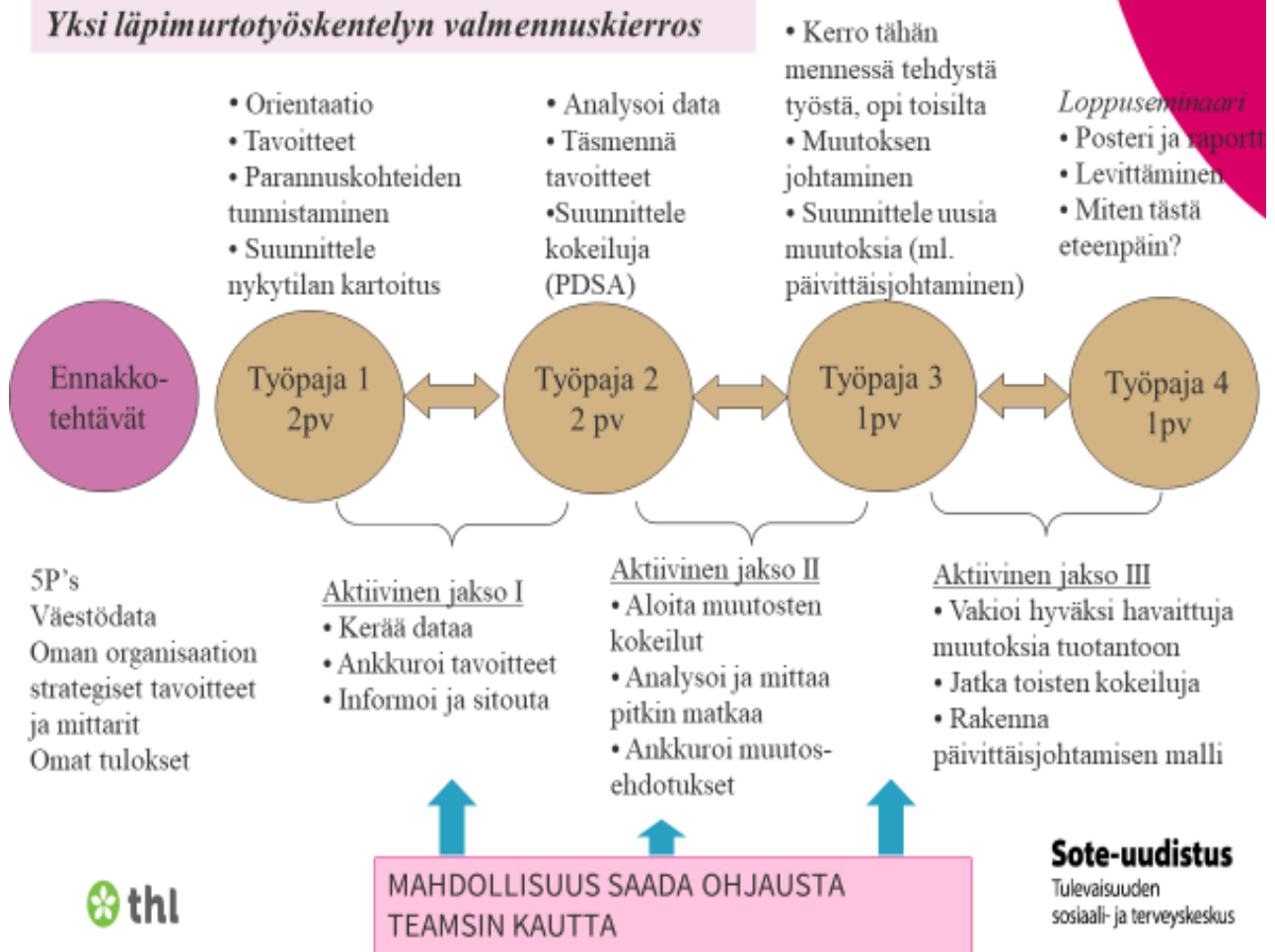
**Katso myös**

- [ODA/Omaolo valmennuskonsepti \(linkki\)](#)
- [Parempi arki työkirja \(linkki\)](#)

<b>vaiheet</b>	<b>sisällöt</b>
Ennakkovalmistelu	Orientaatio omaan työhön, valmistaudu oman tiimin esittelyyn (esim. Microsystems 5P työkalun avulla)
Työpaja 1 (2pv)	Ongelmien tunnistaminen, työn fokuksen ja tavoitteiden määrittely, nykytilan analyysin ja mittauksen suunnittelu. Nykyprosessin kuvaaminen esim. arvovirtakarttaa hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys.
Välityöskentely	Mittaukset ja muu tiedonkeruu, muun työyhteisön ja oman organisaation johdon mukaan ottaminen. Asiakkaiden kuuleminen
Työpaja 2 (2pv)	Mittauksien analyysi, ongelmien ja <b>mitattavien</b> tavoitteiden täsmäntäminen. Parannusten ideointi, priorisointi ja kokeilujen (PDSA) suunnittelu. Kuvaa uudistettu asiakasprosessi / tavoiteprosessi
Välityöskentely	Kokeilut ja niiden arviointi. Jatkuva mittaaminen rinnalla (jotta tiedetään, ollaanko oikealla polulla). Koko työyhteisö ja oman organisaation johto pidettävä edelleen mukana ja osallisena. Asiakkaiden osallistaminen muutosten arviointiin
Työpaja 3 (1-2pv)	Mitä olemme oppineet muutoksen tekemisestä. Ovatko tähän mennessä tehdyt muutokset riittäviä? Onko "viisari värähtänyt"? Uusien muutosten/kokeilujen suunnittelu. Asiakslupaus. Päivittäisjohtamisen suunnitelma.
Välityöskentely	Muutosten kokeilut jatkuvat. Päivittäisjohtaminen käytäntöön. Posterin ja raportin tekeminen
Työpaja 4 (1pv)	Posterikierros. Miten tästä eteenpäin. <b>Muutoksen johtaminen</b> . Miten varmistamme, että muutos jatkuu.

Esimerkki: Hyvä vastaanotto (kuva alla)

## Yksi läpimurtotyöskentelyn valmennuskierros



## Järjestäjän muistilista / valmistelun vaiheet ja huomioon otavat seikat:

- 1) SOVI JÄRJESTÄVÄ TAHO, KENEN "TILAUksesta" VALMENNUS TOTEUTETAAN, MITÄ TAVOITELLAAN (ISO KUVA)

Läpimurtotyöskentelyä voidaan toteuttaa kansallisesti, alueellisesti tai yhden organisaation sisällä. Laajemmassa kokonaisuudessa on se etu, että tiimit pääsevät verkostoitumaan yli organisaatorajojen ja oppiminen tehostuu. Avautuu uusia näkökulmia.

*Järjestävän tahon* tehtäviin kuuluu varmistaa sekä sisällöllisiä että logistisia järjestelyjä. Suosittelemme, että vetovastuu on yhdellä henkilöllä, ja hänen tukenaan on pieni ydinryhmä. Kansallisen tason tekemisessä vastuu voi olla esim. THL:n kaltaisella toimijalla, alueellisesti perusterveydenhuollon yksikkö, hyvinvointialueen kehittämissyksikkö tai alueellinen hanketoimija voivat olla järjestelyvastuussa.

Läpimurtotyöskentely on kohtalaisen iso investointi (erityisesti ajallisesti) ja siksi on tärkeää asettaa riittävän kunnianhimoiset tavoitteet jo etukäteen. Tavoitteet toteuttavat kansallista/alueellista strategiaa. Jo ennakkoon pitää olla selvillä myös mittarit, joiden avulla voidaan arvioida, onko tavoitteet saavutettu ja ovatko tiimit onnistuneet muutoksen toimeenpanossa. Työskentelyn myötä yksittäisten tiimien tavoitteet ja mittarit toki täsmentyvät.

- 2) VALMISTELUVAIHE --> MARKKINOINTIMATERIAALI

Valmisteluvaiheessa *järjestävä taho* täsmentää läpimurtovalmennuksen tavoitteet ja määrittelee keskeiset valmennukselliset sisällöt. Lisäksi tulee määrittellä kohderyhmä ja aikataulu, sopia valmentajat (alustavasti) sekä kustannusten jakautuminen järjestäjän ja osallistujien kesken. Tässä vaiheessa tulee olla määriteltynä kaikki ne asiat, joiden avulla on mahdollista lähteä rekrytoimaan osallistujia. Määrittelyt tehdään yhdessä "tilaajan" (valtakunnallinen, alueellinen tai paikallinen) kanssa. Tuotoksena voi pitää markkinointimateriaalia potentiaalisille osallistujille / ja heidän organisaatioidensa johdolle, jotka voivat tämän tiedon perusteella päättää ilmoittautua mukaan.

- 3) OSALLISTUJIEN REKRYTOINTI

Rekrytointi voidaan teknisesti tehdä Webropolin tms. avulla. Se voi olla ilmoittautuminen tai "hakemus", joka jättää järjestävälle taholle mahdollisuuden päättää osallistujista. Tärkeitä tietoja ilmoittautumisessa on hahmottaa, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa, mihin asiakasprosessiin se liittyy ja mitkä ovat ko. organisaation johdon asettamat tavoitteet kehitystiimille. Kehittämissryhmän kokoonpanoa voi jo hahmotella tässä vaiheessa, mutta sitä ei tarvitse/kannata vielä lopullisesti nimetä.

Läpimurtovalmennukseen osallistuu pieni (5-8 henkilöä) moniammatillinen tiimi, joka toimii muutosagenttina omassa työyhteisössään. Tiimissä on hyvä olla kaikkia niitä työntekijäryhmiä, joilla on roolia kehittämisen kohteena olevassa prosessissa. Esimiehen (max 2/tiimi) osallistuminen on tärkeää, mutta tiimi ei voi koostua pelkästään esimiehistä ja kehittäjistä!

Jos kehitetään yli organisaatorajojen menevää asiakasprosessia, sille on tärkeä nimetä *omistaja* (yksi henkilö), jolla on keskeinen rooli muutosten toimeenpanon varmistamisessa. Kannattaa myös etukäteen varmistaa, miten päätöksenteko organisaatorajat ylittävissä prosesseissa menee.

Organisaation johdon tuki on tärkeä varmistaa heti alusta lähtien. Johto määrittelee kehittämistyön kohteena olevan asiakasryhmän ja -prosessin. Johdon tulee asettaa strategiasta lähtevät tavoitteet tiimille (= mitä odotetaan tulosten/tuotosten suhteen – tavoitteiden pitää olla oikeassa suhteessa ajalliseen ja rahalliseen investointiin).

Usein kysytään, pitääkö kehittämistiimiin valita kehitysmuotoisia henkilöitä vai ns. vastarannan kiiskiä. Tähän ei ole selkeää vastausta, se riippuu organisaation kulttuurista ja muutokkyvykkyydestä. Käytännössä tiimien enemmistö on yleensä kehitysmuotoisia. On kuitenkin hyvä varmistaa tiimin riittävä monimuotoisuus ja huomioida työyhteisön mahdolliset epäviralliset johtajuus- ja valtarakenteet. Vasten tahtoaan ketään ei pidä määrätä kehittämisryhmään.

*Käytännön tilanne 2022: Tarkat osallistujatiedot pitää ilmoittaa viimeistään 2 viikkoa ennen tilaisuutta, joten tätä ennen pitää olla osallistujat tiedossa nimitasolla.*

#### 4) TYÖPAJOJEN TILAJÄRJESTELYT (tarjousten pyytäminen, tilavaatimukset, muuta huomioitavaa, perustelut yöpymiselle)

Varsinkin kun järjestetään läpimurtotyöpajoja laajalta alueelta tuleville tiimeille, kannattaa varautua pitämään 2-päiväiset työpajat ns. internaattityyppisinä ja mahdollistaa kaukaa tuleville tiimeille saapuminen jo edellisenä iltana. Internaattikustannukset ovat työajan ohella merkittävä kuluerä, mutta toisaalta internaateissa kehittäminen on tehokasta ja motivoivaa. Tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja työskentelemään yhdessä, sitä tehostaa työpajoihin sisältyvä yhteinen vapaa-aikakin.

Jos työpajat järjestetään samalla paikkakunnalla, missä toiminta tapahtuu, internaattia voi olla vaikea perustella.

Työpajojen toteuttaminen etänä ei ole mahdotonta, mutta kokemuksemme mukaan valmennus etänä ei ole yhtä tehokasta emmekä suosittele sitä kuin poikkeustapauksissa.

Tilavaatimukset:

- Yksi iso tasalattiainen tila, johon mahtuu riittävän väljästi osallistuvat tiimit (7-10) kukin omaan pöytänsä. Seinille on hyvä voida teipata fläppipapereita. AV-laitteet ja puhujan mikrofoni +ainakin kaksi kierrätettävää mikrofonia. Toimiva äänentoisto.
- Ryhmätyötiloja – tässä voidaan huomioida, että ainakin 2-3- ryhmää voi tehdä ryhmätyötä isossa tilassa.
- Ryhmätiloihin fläppitaulut, data-tykit
- Lounas ja kahvit sisältyvät yleensä kokouspaketteihin. Majoitus ja illalliset pitää sopia erikseen.

Tiloja varatessa huomioidaan järjestävän tahon hankintaohjeet. Laskutuksesta kannattaa myös sopia hyvissä ajoin palvelutuottajan kanssa (esim. onnistuuko laskutuksen jakaminen osallistuvien tiimien kesken, jos se on tarpeen). Tarkista myös peruutusehdot!

*Tilanne 2022: Jos laskut jaetaan osallistujien kesken, pitää myös osallistuvilla organisaatioilla olla laskutus sopimus. Muuten maksu pitää hoitaa kortilla / käteisellä.*

#### 5) SÄHKÖINEN TYÖTILA OSALLISTUJILLE JA VALMENTAJILLE

Jos osallistujat tulevat useasta eri organisaatiosta, tarvitaan erillinen työtila, josta löytyy valmennukseen liittyvät materiaalit ja keskeiset tuotokset. Sinne pääsevät sekä osallistujat että valmentajat.

Tämän lisäksi tiimeillä on yleensä ollut oman organisaationsa työtiloissa (esim. Teams) paikka keskeneräiselle materiaalille.

#### 6) VIESTINTÄ

Alussa viestinnän painopiste on itse valmennuksessa ja sen tavoitteissa, perusteluissa, miksi tämä on tärkeää ja miten tässä on tarkoitus työskennellä. Kohteena osallistuvat organisaatiot ja niiden johto ja päättäjät.

Valmennuksen käynnistyttyä viestinnän painopiste siirtyy tiimien omiin käsiin. Muutoksen läpivienti edellyttää hyvää sisäistä viestintää ja henkilöstön mukana pitämistä koko kehittämismatkan ajan. Oleellista, on myös viestiä väestön ja asiakkaiden suuntaan kokeiluista ja muutoksista palveluihin. Pienet jutut paikallislehdissä tuovat asiaa usein hyvällä tavalla näkyviin ja edistävät muutoksen toimeenpanoa.

Uudet käytännöt dokumentoidaan ja niistä usein tuotetaan tukimateriaalia (esim. asiakasohjeet, ohjeet ammattilaiselle, tarkistuslistat ym.), joskus paperille, useimmiten nykyään verkkoon. Tässäkin kannattaa hyödyntää viestinnän ammattilaisen tukea. Vie uudet toimintamallikuvaukset Innokylään (toimintamallit, [linkki kokonaisuuteen Läpimurto...](#)).

Valmennuksen päätyttyä

- tiimit tuottavat loppuraportin ja posterin
- järjestävä taho tuottaa valmennuksen kokonaisuuden raportin arviointituloksineen.
- raportit (ja posterit) voidaan julkaista organisaatioiden omissa kanavissa sekä kansallisesti Innokylässä

#### 7) INFOTILAISUUS osallistujille

Järjestä noin 1 kk ennen valmennusta lyhyt (1h) infotilaisuus, missä käyt lyhyesti läpi valmennuksen tavoitteet, työskentelyn periaatteet ja käytännön asiat. Tämä voidaan toteuttaa etänä varsinkin, jos osallistujat tulevat maantieteellisesti laajalta alueelta.

Osallistujien on tärkeä hahmottaa, että tässä ei ole kyse koulutuksesta vaan valmennuksesta, jonka puitteissa pyritään saamaan mitattavia asiakastuloksia, eli oikeasti edellyttää muutosten tekemistä arjen toimintatapoihin. Kehittämisyhmän oman



työskentelyn organisointi ja siihen varattava aika työpajojen välillä on myös ottaa esiin jos tässä vaiheessa.

#### 8) ENNAKKOTEHTÄVÄ, MAHDOLLINEN TYÖPAIKKAKÄYNTI

Valmistautuminen voi olla pienimuotoinen ennakotehtävä ja/tai valmentajan tekemä työpaikkakäynti.

Ennakotehtävä voi olla esim. Mikrosystems **5P\*** työkalun avulla tehtävä osallistuvan tiimin esittely yhdistettynä tarvittaessa x kpl asiakkaan haastatteluun.

Jos valmennukseen osallistuvat tiimit tulevat samasta organisaatiosta tai ovat maantieteellisesti lähekkäin, valmentajan työpaikkakäynti voi olla informatiivinen ja tukea sekä valmentajaa että tiimiä. Tähän kannattaa luoda valmentajien yhteinen tarkastuslista ([linkki Espoon pohjaan](#)).

*\*5P's on alun perin diagnostiseksi työkaluksi kehitetty arviointikehikko, jonka avulla tiimit / mikrosysteemit voivat tunnistaa kehityskohteita. Se toimii varsin hyvin myös tapana esitellä tiimi ulkopuolisille ja antaa tiimistä ja sen tekemisestä hyvän kokonaiskuvan tiiviissä paketissa.*

*5P = Purpose/tarkoitus, Patients / potilaat/asiakkaat, People / henkilöstö, Prosessit, Patterns/toimintatavat ja mittarit.*

*Lisää työkalusta ja sen käytöstä kirjassa Nelson E, Batalden P, Godfrey M: Quality by Design, a Clinical Microsystems approach, ISBN-13: 978-0787978983*

*Liite 1: Hyvä vastaanotto 2021-22 valmennuksen ennakotehtävän ohjeistus ja pohja  
Liite 2: Työpaikkakäynnin tarkistuslista (Espoo)*

#### 9) MATRIISI JA OSALLISTUJATIETOJEN KERUULISTA (liitteiksi)

Alun perin Rohto työskentelyssä kehitetty matriisi tukee työpajojen suunnittelua ja auttaa muistamaan työpajan onnistumisen kannalta keskeiset asiat.

Hyvä vastaanotto valmennuksissa käytetty osallistujatietojen keruulistasta käy nopeasti ilmi, mitä tietoja osallistujista tarvitsee koota.

#### 10) TYÖPAJAT

Työpajat ovat läpimurtovalmennuksen keskeinen tukipilari ja ne rytmittävät työskentelyä.

Niiden sisältöjä on ainakin:

- MIKSI olemme tekemässä tätä valmennusta ja MITÄ tavoittelemme ja miten se liittyy ns. isoon kuvaan.
- MITEN: työskentelytapa / systemaattinen kehittäminen ja perustelut sille. Teoriaosuus / tietoisuus.
- KUKA: tutustua muihin tiimeihin ja kuulla heidän kokemuksiaan, jakaa onnistumisia ja mokia. Luottamuksellisuus ja rakentava palaute!
- HYVÄT ESIMERKIT: keskeinen elementti läpimurtotyöskentelyä on vertaisoppiminen. Sitä tapahtuu työpajoissa tiimien välisenä jakamisena sekä tuomalla jokaiseen työpajaan 1-2 valmisteltua esitystä tuloksellisesta kehittämisestä. Esimerkin ei tarvitse

olla täydellinen. Tärkeintä on jakaa omia kokemuksia oppimisen polulla, tunnistaa mikä toimii ja mikä ei toimi.

- LUOVUUS JA OPPIMINEN: pyri rakentamaan ohjelma niin virtaavaksi kuin mahdollista, anna tiimeille ja osallistujille tilaa tulla kuulluksi ja verkostoitua. Tärkeä on tukea heitä menemään myös epä mukavuusalueelle ja kyseenalaistamaan olemassa olevia toiminta- ja ajatusmalleja. Valmennuksessa pyritään saamaan aikaan tuloksia uudistamalla toimintaa, mutta yhtä tärkeää on tiimin/työyhteisön oppiminen – jotta osallistujien työyhteisöihin syntyy jatkuvan parantamisen kulttuuri ja kyvykkyyttä puuttua seuraaviin haasteisiin.
- LUOTTAMUKSELLISUUS: Työpajoissa jaetaan sekä onnistumisia että mokia. Autamme toisiamme oppimaan. Kannustamme kaveria. Periaatteena on, että vain tiimit itse voivat kertoa omista mittaustuloksistaan ja kehittämisestään ulospäin. Toisten tiimien tietoja ei kerrota ilman lupaa.
- **Katso myös taulukko “Valmennuksen sisältö ja periaatteet”**

Rakenna työpajan aikataulu niin, että tietoiskut ja esimerkit eivät vie kohtuuttoman paljon aikaa. Tiivistä sanoma oleelliseen. Varmista, että ainakin noin puolet työpajojen ajasta jää ryhmätöille.

Rytmitä työskentelykokonaisuus toimivaksi. Suunnittele myös kahvi- ja lounastauot. Kaksipäiväisissä työpajoissa on hyvä varata vähän vapaa-aikaa ensimmäisen päivän iltaan ennen illallista.

Mieti ryhmätyöohjeet huolella ja muokkaa niitä tarvittaessa matkan varrella. Huolehdi ennakkoon, että ryhmillä on tarvittavat välineet ja toimivat tilaratkaisut.

Sovi valmentajien keskinäiset reflektio- ja tilannekuvapalaverit työpajojen ohjelmaan.

**Hyödynnä työpajoissa aiempien toteutusten diaphojia ja aikatauluja ja muokkaa niitä kulloiseenkin tilanteeseen sopiviksi.**

## 11) VALMENTAJAN ROOLI JA TEHTÄVÄT

Valmentajilla on roolia a) työpajojen käytännön järjestelyissä, b) yhteisissä osissa (tietoiskut ja virittäytyminen), c) ryhmätöiden tukemisessa ja d) ryhmien työn tukemisessa työpajojen välillä.

Ryhmätöissä valmentajan ensisijainen tehtävä on auttaa kehitystiimejä pysymään systemaattisen kehittämisen polulla. Parhaimmillaan valmentaja valmentaa kysymällä ja tarjoamalla erilaisia ryhmätyömenetelmiä. Valmentaja ei tyrkytä valmiita ratkaisuja, vaan auttaa tiimejä löytämään niitä itse. Tavoitteena on, että tiimit sekä saavuttavat tuloksia että oppivat kehittämisen menetelmiä tulevan varalle.

Valmentajaksi oppii vain tekemällä ja oppimista edistää valmentajien välinen reflektio ja kokemusten jakaminen.

Ideaalitilanteessa joka tiimillä on oma valmentaja, mutta vähemmälläkin on saatu tuloksia. Hyvä vastaanotto valmennuksissa 2021-22 valmentajaresurssia on ollut 1 valmentaja / 2

tiimiä (+ apuvalmentajat). Valmentajan tehtävä valmennuksen kuluessa on "tehdä itsensä tarpeettomaksi" eli varmistaa, että tiimillä on kyvykkyyttä jatkaa kehittämistä omatoimisesti.

Valmentajalta kuluva työaika riippuu siitä, paljonko hänellä on roolia kokonaisuuden suunnittelussa ja tiimien valmennuksessa työpajojen välillä. Hyvä vastaanotto valmennuksessa arvioitiin valmentajan työpanoksen olevan noin 10 työpäivää / kierros (6 työpajapäivää).

## 12) VÄLIVALMENNUS TYÖPAJOJEN VÄLILLÄ

Tiimien osaaminen kehittämisessä voi vaihdella paljonkin ja sikäli tarve valmentajan tuelle työpajojen välillä myös vaihtelee. Kysymys on myös siitä, paljonko resurssia tähän on käytettävissä.

Hyvä vastaanotto valmennuksessa välivalmennus on toteutettu etänä 2-4:lle tiimille kerrallaan (aikataulu 25-30min/tiimi). Siinä keskeistä on kuulla, mitä toiset ovat tehneet ja oppia toisilta. Lisäksi voidaan kysyä, kommentoida ja antaa palautetta mielellään tavalla, joka tukee tiimiä etenemään. Tiimeille on tarjottu myös mahdollisuus yksilölliseen tukeen ja vastattu kysymyksiin (jotka ovat pääosin liittyneet teknisten välineiden käyttöön).

Esimerkki:

Hyvä vastaanotto 2021-22 välivalmennus 1 (1 ja 2 työpajan välillä) agenda:

- Miten mittaukset ovat käynnistyneet – mikä toimii, mitä haasteita
- Miten muu työyhteisö on otettu mukaan, millaisia kommentteja?
- Miten johto on saatu kartalle
- Mitä muuta haluat sanoa? Kysymyksiä?
- Tarvitsetteko apua? Voidaan järjestää yksilöllistä ohjausta tarpeen mukaan

Hyvä vastaanotto 2021-22 välivalmennus 2 (työpajojen 2 ja 3 välillä) agenda:

- Käydään läpi suunniteltuja PDSA muutoksia ja niistä saatuja kokemuksia
- Ovatko tavoitteet riittävän haasteellisia?
- Ovatko suunnitellut toimenpiteet riittävän vaikuttavia (hoidon saatavuuteen)?
  - Onko valmiutta tehdä enemmän?
- Miten asiakkaat/potilaat on otettu mukaan?
- Miten muu työyhteisö on otettu mukaan, millaisia kommentteja?
- Miten johto on saatu kartalle
- Mitä muuta haluat sanoa? Kysymyksiä?
- Tarvitsetteko apua? Voidaan järjestää yksilöllistä ohjausta tarpeen mukaan

## 13) ARVIOINTI, SEURANTA

Läpimurtovalmennus on kohtalainen investointi, erityisesti osallistujien työajan näkökulmasta. Siksi on tärkeä varmistaa, että työskentely sujuu ja tiimeillä on mahdollisuus saavuttaa itselleen asettamia tavoitteita.

Arviointi tehdään suhteessa valmennuksen tavoitteisiin, esim. Hyvä vastaanotto valmennuksessa keskeinen tavoite on saatavuuden paraneminen ja sitä seurataan kaikissa osallistuvissa yksiköissä T3-mittarilla.

Lisäksi yleisiä ja yhteisiä tavoitteita ovat asiakas/potilastyytyväisyys ja henkilöstön hyvinvointi / työtyytyväisyys.

Valmennuksessa pyritään myös löytämään ratkaisuja, jotka ovat kustannusvaikuttavia, mutta kustannusvaikuttavuuden mittaaminen yhteismitallisesti ja vertailukelpoisesti voi olla haasteellista. Yksittäisen tiimin osalta tämän mittaamiseen ja näkyväksi tekemiseen kannattaa silti pyrkiä.

Jokaisesta työpajasta pyydetään palaute ja työskentelyä kehitetään jatkuvan parantamisen hengessä.

Työpajoissa (2-4) tiimit tekevät itsearvion oman kehittämisensä etenemisestä asteikolla 0-5 (kuva alla)

## **Kehittämistyön arviointi**

**0 = nykytilan data kerätty, kehittäminen ei ole vielä alkanut**

**1 = suunnitelmia muutoksista tehty (PDSA)**

**2 = kokeiluja aloitettu ja arvioitu (PDSA)**

**3 = joitakin muutoksia on vakiinnutettu osaksi normaalia toimintaa ja alustavia tuloksia näkyvissä (PDSA)**

**4 = Useita muutoksia toteutettu ja se näkyy selvästi tuloksissa**

**5 = Kehittäminen on jatkuvaa, uusia ideoita käsitellään säännöllisesti ja otetaan hallitusti kokeiluun sovitun menettelytavan mukaisesti. Tulokset paranevat koko ajan.**

## Valmennuksen sisältöjä ja periaatteita eri vaiheisiin, esimerkkeinä Hyvä vastaanotto ja RRF hankkeisiin liittyvät kokonaisuudet

Tavoite	Saatavuus, odotusajat (Hyvä vastaanotto)	Määritellyn (haavoittuvan) asiakasryhmän palvelun parantaminen, tulokset (RRF hanke)
Nykytilan analyysi	Tunnista kysynnän kanavat Mittaa: Kysyntä, kapasiteetti T3, päivystyksen käyttö, puhelinsaatuus ym.	Määritellyn asiakasryhmän koko, palvelujen käyttö, tulokset ym. Asiakashaastattelut / asiakkaan tarpeiden tunnistaminen Arvovirtakuvaus (VSM)
Ongelman kiteytys	tarvittaessa: juurisyysanalyysi älä ryntää ratkaisuihin, ennen kuin ongelma on selkeästi määritelty (= numeerinen, faktoihin perustuva)	
Tavoitteen asettaminen	Aseta riittävän haastava SMART tavoite, joka ei mahdollista nykytilan jatkamista vaan vaatii tekemään todellisia muutoksia (siis: "ei voi saavuttaa juoksemalla kovempaa vaan pitää kävellä lyhyempi matka")	
Tavoiteprosessi	Miten vastata asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman sujuvasti ja viiveittä. Poista kaikki turha / hukka. Prosessi muuttuu/paranee matkan varrella. Aluksi tyylikästä visuaalista kuvausta tärkeämpää on yhteinen ymmärrys ja keskustelu.	
Yleisiä periaatteita	Saatavuuden strategiat T3 mittaaminen Työpohjat	Segmentaation periaatteet Vastuutyöntekijä Suunnitelma
Muutokset, kokeilut, PDSA	Ideoi ("kaikki kukat saa kukkia") Priorisoi (nelikenttä: muutoksen vaikuttavuus suhteessa tavoitteeseen ja muutoksen helppous) Laadi yksiselitteiset ja selkeät PDSA suunnitelmat noin 10 ensimmäisestä priorisoidusta kokeilusta Muutoksen johtaminen (nousee viimeistään siinä vaiheessa agendalle, kun muutoksia aletaan tehdä, usein TP3)	
Mittaaminen	Arvioi jatkuvasti / reaaliaikaisesti (=vähintään viikkotasolla) muutosten vaikutuksia – mistä tiedämme, että muutos on parannus Seuraa mittareita yhdessä koko työyhteisön kanssa esim. päivittäisjohtamisen tai kehittämisen taululla / tiimipalaverissa.	
Päivittäisjohtaminen	Tavoitteena yhteinen tilannekuva, yhteinen keskustelu, ongelmien ja kehityskohteiden nopea tunnistaminen, arjen sujuminen, yhteishenki. Sovi: aika, paikka, agenda, osallistujat, vetäjä, visuaalinen taulu Kehitä tätäkin PDSA periaatteella, tärkeintä on aloittaa.	
Oppiminen	Tärkeämpää kuin nopeat tulokset on rakentaa työyhteisöön sellainen kulttuuri, jossa arvostetaan toisiamme ja asiakkaita, uskalletaan nostaa esiin ongelmia / haasteita ja myös iloita onnistumisista. Työyhteisöt oppivat kehittämään omaa toimintaa systemaattisesti pienten kokeilujen kautta. Tämä syntyy mm. päivittäisjohtamisen palavereissa ja avoimuuden ja läpinäkyvyyden kautta. Esimiehen rooli ja esimerkki on varsinkin alussa keskeinen.	

## KUSTANNUKSET /esimerkkinä Hyvä vastaanotto 2022

kustannuksia syntyy...	maksaja	kustannukset/ valmennuskierros	kustannukset/ (8 h) tiimi
kokonaisuuden koordinaatio ja organisointivastuu	THL	<b>Päävastuu: 0,5 htv</b> (jakautuu sisällön tuottamiseen ja käytännön organisointiin) + valmentajana toimiminen. <b>Lisäksi + n. 1htv/ydinryhmä: käytännön järjestelyt, viestintä, valmennus, analyysi jne.</b> Lisäksi: materiaalikulut, mahdolliset puhujapalkkiot, hyvien esimerkkien esittäjien matkat ja mahdollinen majoitus.	?
valmentajaresurssi	THL	<b>palkkio ulkopuolisille n.4000e</b> + matkat + majoitus 1 valmentaja / 2 tiimiä	1600
tilakustannukset/ kokouspaketit + ryhmätilat	THL = yhteiset tilat osallistujat= kokouspaketit	kokouspaketti: n.50-60e/pv/osallistuja ryhmätyötilat: 75-100e/pv/tila (2022 tarjousten perusteella)	n.3000 n. 420
matkat	osallistujat	riippuu etäisyyksistä ja matkustustavasta	
majoitus	osallistujat	2- 6 yötä (jos tulee kaukaa ja saapuu edellisenä iltana kaikkiin työpajoihin =6 yötä), 100(-120) e/yö/hlö Illalliset	1600 (1920) – 4800 (5760)  n. 40e / hlö/ ilta?
työajan käyttö työpajat	osallistujat	6 kokonaista työpäivää + matkat + mahdollinen saapuminen edellisenä iltana (pitkämatalaiset)	
työajan käyttö omassa työpaikassa	osallistujat	Sovitetaan mahdollisuuksien mukaan osaksi työyhteisön normaalia kehittämistä ja yhteisiä kokous- ym. rakenteita. Ehdotetaan kuitenkin kehitystiimeille, että varaavat ainakin 1h /viikko ylimääräistä aikaa tähän.	