

FCG.

Häiriökysyntä – organisaatiolähtöisten toimintamallien kallis hinta

hermanni.hyytiala@fcg.fi
@hemppah

Kuka olen?

- Olen toipuva nörtti.
- Häiriökysyntä-termi syntyi vuonna 2017.
- Olen ollut synnyttämässä häiriökysyntää ohjelmistosuunnittelijana ja isänä.



”On liikaa töitä, kaikkea työtä ei voida tehdä laadukkaasti.”

”Palvelun saatavuus ja laatu on heikko.”

”Jonojen purkutalkoot ovat väliaikainen ratkaisu.”

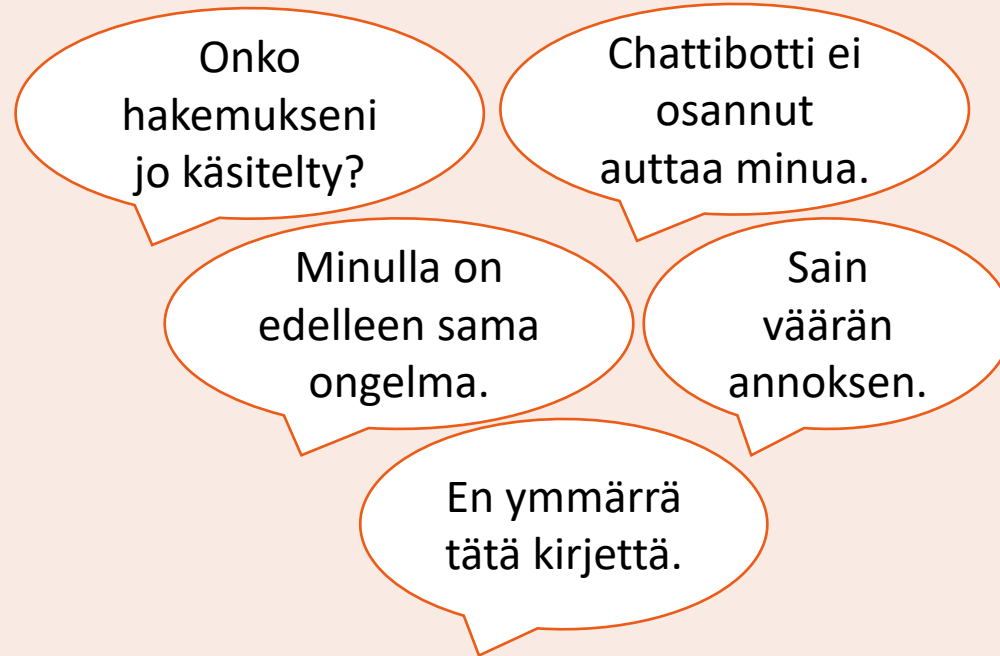
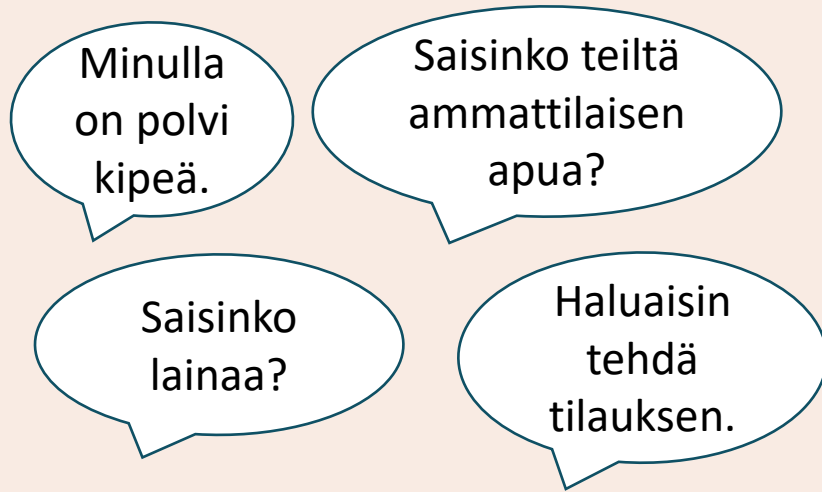
”Ei saada valmista, tehokkuuteen ei olla tyytyväisiä.”

”Työntekijät ovat väsyneitä, työyhteisössä on huono ilmapiiri.”

”Kustannukset nousevat.”

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?



Arvokysyntä + Häiriökysyntä = Kokonaistyömäärä

Kiireisen ravintolan oireyhtymä

“Työntekijöiden työhyvinvointi on hyvin erilaista, jos häiriökysyntää on 70% tai 12%. Häiriökysyntä lisää sekä työmäärää että psykososiaalista ja kognitiivista kuormitusta tekijöille.

...

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

—Liisa Puskala, psykologi

Miksi termi häiriökysyntä?

- Häiriökysyntä-termillä pyritään kuvamaan vuorovaikutukseen perustuvan palvelutapahtuman kahta eri osapuolta: häiriöistä palveluorganisaatiota ja asiakkaan luomaa vastentahtoista kysyntää, koska asiakas on aiemmin saanut väärää palvelua, osittaista palvelua tai ei lainkaan palvelua.
- Asiakas ei ole häiriö vaikka termi näin saattaakin vihjata - termissä on tarkoituksella ripaus sarkasmia. Organisaation edustajilla näkökulma on organisaatiokeskeinen. Ajatellaan, että asiakas on häiriö. Jos kuitenkin halutaan nähdä ilmiö termin taustalla, havahdutaankin, että "It's about us!"
- Suomenkielisessä termissä ollaan uskollisia alkuperäiselle englanninkieliselle termille failure demand.
- Finanssisektorilla häiriökysyntä on 20–60 prosenttia kaikesta asiakkaiden luomasta kysynnästä, operaattorimaailmassa jopa 70–90 prosenttia. Julkisella sektorilla se on pitkälti yli 50 prosenttia.

On puhelinnumero, johon soittamalla voi peruuttaa aiemmin varatun ajan sote-palveluun.

Samasta numerosta ei voi kuitenkaan varata uutta aikaa vaan pitää soittaa toiseen numeroon.

Organisaatio toimii näennäisesti tehokkaasti, mutta samalla syntyy häiriökysyntää.

“Kaikilla ammattilaisilla ja laajemmin organisaatiolla ei ole kykyä tai halua pohtia asiaa asiakkaan näkökulmasta. Tämä on toistunut joka paikassa ja edelleen tuntuu se 70% häiriökysynnästä olevan melko kurantti arvio.”

—Yleislääketieteen erikoislääkäri

- Ihmisellä on useita sairauksia ja haasteita elämässään, mutta hänelle ei tarjota kokonaisvaltaista apua. Asiat ovat "levällään siellä sun täällä" eikä kukaan ota vastuuta yksilön palveluista ja hoidon kokonaisuudesta.
- Ihmisellä on jatkuvaa seurantaan edellyttävä krooninen sairaus, jonka hoitosuunnitelma muuttuu jatkuvasti vaihtuvien työntekijöiden takia. Muuttuvan hoitosuunnitelman myötä tulee uusia ohjeita, tutkimuksia tai hoitoja ja seurauksena lukuisia turhia käyntejä.
- Ihmisellä on akuutti elämäkriisi, johon ei pystytä reagoimaan ajoissa ja hän jää ilman apua. Myöhemmin avun puute synnyttää monimutkaisempia haasteita esimerkiksi mielenterveydessä.
- Ihmisellä on päihderiippuvuus ja elämänhallinnan haaste, johon hän ei saa tarpeitaan vastaavaa moniammatillista apua. Hän joutuu usein asioimaan monilla eri vastaanotoilla ja päivystyksessä.
- Ihminen ohjataan lääkärin vastaanotolle, vaikka parempi apu tulisi esimerkiksi sosiaalityöntekijältä, fysioterapeutilta tai mielenterveyshoitajalta.
- Ihminen ohjautuu keskitetystä ajanvarausjärjestelmästä satunnaisesti eri vastaanottajille ilman hänen palvelutarpeidensa kokonaisuuden huomioimista.

Jos perusterveydenhuollon tuloksellisuutta mitataan lääkärikäyntien lukumäärällä, se ei vielä kerro palvelurakenteen tuloksellisuudesta, vaan lähinnä lääkärin oven saranan kulumisesta.

On helppo ymmärtää, että häiriökysyntä on merkittävä kustannustekijä palveluiden saralla.

Hahmotustapamme ohjaa meidät harhaan ja helpotusta etsitään tunnettujen ja perinteisten ratkaisujen joukosta.

Johtamisen kehittäminen, organisaation työntekijöiden kouluttaminen paremmiksi asiakaspalvelijoiksi, prosessikehitys, digitalisaatio tai palvelumuotoilu eivät ole riittävä ratkaisu.

Palveluorganisaatiot ovat meidän ajattelumme luomuksia.

Häiriökysyntä paljastaa ajattelumme ja sen mukaisen systeemin valuviat.

Häiriökysyntää syntyy, koska hahmotamme palveluiden tuloksellisuutta valmistavan teollisuuden mukaisesti ja organisoidumme professio- ja valtarakennekeskeisesti.



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

Ajattelu



Organisaatio



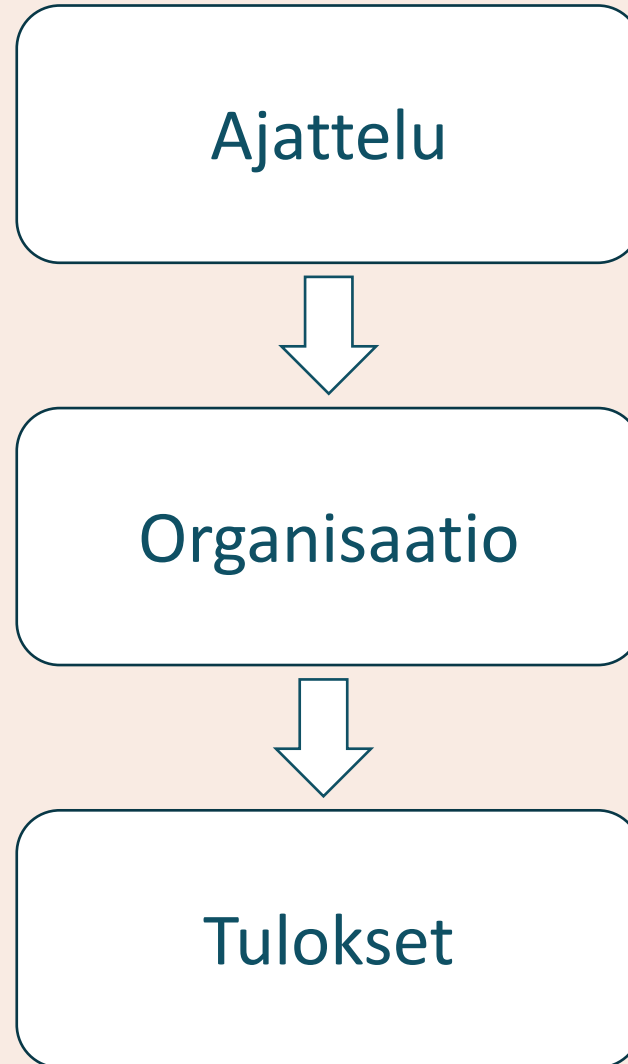
Tulokset

- 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?

Jotta voimme tehdä parempia asioita, ajattelun pitää muuttua:

- Miten ymmärrämme tuloksellisuuden?
- Miten ymmärrämme palveluiden ekonomian?
- Mistä näkökulmasta tarkastelemme asioita?



Usein tehdään vanhoja asioita paremmin ja/tai väriä asioita oikeammin:

- Arvojen uudelleenmäärittely
- Kulttuuriin kehittäminen
- Sähköiset kanavat & digitalisaatio
- Liinaus, ketteröittäminen, muotoilu
- Itseohjautuvuus
- Henkilöstön koulutus
- Esihenkilövalmennus
- Kehityshankkeet tai -projektit
- Prosessien kehittäminen

Organisaatiolähtöinen tapa		Asiakaslähtöinen tapa
Valtarakenne, hierarkia	Näkökulma	Asiakkaan näkökulma
Linjaorganisaatio, toiminnallinen erikoistuminen	Työn suunnittelu ja ohjaus	Mikä on asiakkaalle tärkeää? Arvokysyntä vs häiriökysyntä? Miten organisoidumme tarvekeskeisesti?
Eriytetty arjen työstä	Päätöksenteko	Integroitu arjen työhön
Budjetteihin liittyvät suoritteet, tavoitteet, standardit	Mittaaminen	Kytkeyty ydintehtävään, kuinka hyviä olemme ydintehtäväss?
Kustannusten hallinta, tulosvastuu, yksilöiden johtaminen	Johdon rooli	Yhteistyön ja arjen työn kehittäminen
Kontrolli	Ilmapiiri	Oppiminen
Reaktiivinen, toteutetaan projekteina suunnitelmien pohjalta	Muutos	Mukautuva, sisäsyntyinen, muotoutuva
Teoria x	Ihmiskäsitys	Teoria y

Kun järjestelmässä on useita toimijoita, osaoptimointi synnyttää aina häiriökysyntää.

Rahoitus ja ohjausmekanismit täytyy luoda sote-palvelujärjestelmässä siten, että ne vähentävät osaoptimointia.

Arjen työn äärellä häiriökysyntää on vaikea vähentää jos edellä mainittuihin asioihin ei puututa.

Sen lisäksi, että häiriökysynnän viitekehys mahdollistaa näkökulman tarkastella organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, tarjoaa se myös näkökulman tarkastella organisaation sisäistä vuorovaikutuskyvykkyyttä.

Syntyykö henkilöiden/tiimien/yksiköiden välillä kohtaanto vai kohtaanto-ongelma tarpeen ja tarjonnan suhteen? Onko organisaatiossa olemassa virallisia tai epävirallisia siloja, jotka heikentävät vuorovaikutusta? Miten tapa organisoida työ vahvistaa tai heikentää vuorovaikutusta?

Organisaation ainoa ja todellinen ”rakenne” on vuorovaikutus. Valmis työ on aina synteesi ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

Organisaation kyvykkyys perustuu viime kädessä eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen: oikealla ihmisellä on oikea tieto käytettävissä oikea-aikaisesti.

Se miten palvelujärjestelmässä hahmotetaan tuloksellisuutta ja ekonomiaa, määrittää se koko organisaation muodon ja olemuksen, esimerkiksi miten työ käytännössä organisoidaan ja mitä asioita mitataan.

Häiriökysyntää syntyy, koska hahmotamme palveluiden tuloksellisuutta valmistavan teollisuuden mukaisesti ja organisoidumme professio- ja valtarakennekeskeisesti.

Tiedostamatta tai tietoisesti olemme oppineet ajattelemaan, että valmistavan teollisuuden ekonomia-ajattelua voidaan käyttää sellaisenaan myös palveluiden saralla.

Johtajien ja johtamisen huomio on keskittynyt organisaation sisäisen tehokkuuden ja kustannusten tarkasteluun. Asiakkaan tarpeen ja organisaation tarjonnon vuorovaikutuksen tarkastelu on jäänyt vähäiselle huomiolle.

Suoritteisiin ja vakiointiin perustuva ekonomia-ajattelu toimii jos suoritteet ovat identtisiä.

Häiriökysyntä ei ole vain leanin termin "hukkaa": se on asiakkaan kokemusta korostava ilmiö, joka ilmenee vuorovaikutussuhteen osapuolten näkökulmasta eri tavoin. Asiakkaan näkökulmasta palvelun laatu/saatavuus on huono, organisaation näkökulmasta kustannukset nousevat ja työn määrä kasvaa (arjen työ ei toimi).

Häiriökysynnän syntymisen riskiä lisäävät: tuloksellisuus perustuu suoritteiden määrään, hierarkia- ja ammattikeskeinen työn organisointi, pyrkimys palveluiden vakiointiin, päätöksenteko eriytetty arjen työstä, etu- ja takalinja –työnjako.

Häiriökysynnän määrä korreloi samanaikaisesti hoidon jatkuvuuteen ja kustannusvaikuttavuuteen. Häiriökysynnän määrän mittaaminen olisi tärkeää tulevaisuudessa sote-palveluissa.

Lataa ilmainen opas häiriökysynnästä:

<https://www.fcg.fi/uutiset/fcg-teki-hyvinvointialueille-pienen-oppaan-hairiokysynnasta/>

FCG.

Kiitos!

hermanni.hyytiala@fcg.fi
@hemppah