

HOSPITAALI

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin
HENKILÖSTÖLEHTI

Egentliga Finlands sjukvårdsdistrikts
PERSONALTIDSKRIFT

3 | 2009



**Sinikka Lindroos
återvänder till rötterna s. 16**

TEEMANA Johtaminen SH-piirissä

Sairaanhoitopiirin nykyisessä strategiassa puhutaan hyvästä johtamisesta lukuisissa kohdissa. Reilu ja selkeä johtaminen mainitaan yhtenä osatekijänä edistämässä henkilöstön työhyvinvointia ja ylläpitämässä hyvää työmotivaatiota. Hyvää johtamista voidaan pitää eräänä koko strategian tärkeimmistä asioista, onhan koko strategiakartan peruskivenä toimintalinja nimeltään ”Hyvä johtaminen ja yhtenäinen toimintakulttuuri.” Mitä hyvä johtaminen sitten oikeastaan pitää sisällään? s. 5

Alistavasta johtamisesta valistavaan johtamiseen s. 8

- Hyvä johtaminen on aina hyvin tavoitteellista toimintaa. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten on entistä tärkeämpää osata kommunikoida selkeästi, avoimesti ja jämäkästi. Älykäs johtaminen on myös omalla esimerkillä johtamista, sanoo filosofian tohtori ja henkilöstöjohtamisen pitkän linjan ammattilainen Pentti Sydänmaanlakka.

Tuotteistusta suunnittelemassa s. 13

Sairaanhoitopiirin hallintokeskuksen talous-suunnittelutoimistossa määräaikaikaisena suunnittelijana helmikuun alussa aloittaneelle Anna Salorannalle sairaanhoitopiiri on tuttu jo ennestään: vuonna 2006 hänet pestattiin sairaanhoitajaksi Turunmaan sairaalaan, josta hän siirtyi TYKSiin osasto 214:lle ja sieltä leikkaussalihoitajaksi osasto 253:lle.

Ei matkalle ilman johtajaa!

Hämmennän joskus lähipiiriäni ilmoittamalla, etten lähde millekään matkalle ilman matkanjohtajaa. Minuun eivät tehoa vakuuttelut, että kaikki on järjestetty etukäteen tai miksi nipottaa - matkallahan pitää olla kivaa.

Ei, jokaisella matkalla pitää olla johtaja, joka tietää minne olemme menossa ja pitää porukan kasassa. Silti voi olla kivaa.

Terveystieteiden johtamisesta esitetään usein yleistyksiä. Esimerkiksi, että se on Suomessa huonoa.

Asiasta on toki tutkimuksiakin, mutta luottaisin minua paljon kokeneempaan johtajakollegaani, Seppo Tuomolaan. Hän lausui 27.10.2008 Hoitotyön johdon päivillä näkemysnä, että terveystieteiden johtamisessa on toki vaihtelua, mutta keskimäärin se on yhtä hyvää kuin muilla toimialoilla Suomessa.

Toinen väite on, että terveystieteiden johtaminen on vaikeaa – ellei mahdollista. Kaikessa johtamisessa on otettava huomioon asiakkaat, sidosryhmät, säännökset, rakenteet, aika, paikka ja johdettavat. Se on usein vaikeaa.



Terveystieteiden erityisasteena ovat mutkikkaat ja osin päällekkäiset johtamisrakenteet. Terveystieteiden johtaminen ei ole pelkästään organisaatioiden, vaan ammattiryhmien, erikoisalojen ja "koulukuntien" johtamista.

Organisaatiotutkija **Isobel Menzies** on jopa nähnyt, että terveystieteiden johtaminen on tahallaan tehty vaikeasti johdettavaksi. Siten pyritään hallitsemaan inhimillisen kärsimyksen tuottamaa ahdistusta työssä.

Toisaalta johtaminen on terveystieteiden myöskin helpo. Työntekijöiden arvot ovat yhdenmukaisia ja tavoitteet ovat helposti omaksuttavia. Työntekijät ovat motivoituneita, koulutettuja ja valmiita hankkimaan lisää tietoa.

Kolmas väite esiintyy kahdessa toiselleen vastakkaisessa muodossa: terveystieteiden johtaminen ei voi johtaa olematta terveystieteiden ammattilainen tai sitten sitä voi johtaa vain olematta terveystieteiden ammattilainen. Tämä vastakohtaisuus on jopa ymmärrettävissä. On välttämätöntä ymmärtää terveystieteiden menetelmien mahdollisuudet, työntekijöiden motivaatiokerroin ja toimintayksiköiden kulttuuri. Toisaalta on ymmärrettävä yhteiskunnan voimavarojen rajallisuus, väestön tarpeet ja päätöksenteon lainalaisuudet.

Matkan johtamiseen ei riitä pelkästään kulkuvälineen tai matkareitin tunteminen, on myös tunnettava matkan ympäristö, asukkaat ja matkalla olijat. Lentokapteenista ja matkatoimiston päälliköstä voi molemmista tulla hyviä matkanjohtajia – mutta vain opiskelun, työn ja kokemuksen kautta.

Terveystieteiden johtaminen on matkalla väestön terveyden parantamiseen. Matkanjohtajia ovat ne, joilla on muita selkeämpi näkemys siitä, mihin on mentävä. Heidän pitää pystyä viestimään selkeästi tämän päämäärä. Yhtään matkaa ei voi tehdä ilman osallistujia, kaikki on saatava pysymään mukana samalla matkalla samaan päämäärään.

Matkat ovat osa korvaamatonta elämää, niillä pitää olla myös kivaa. Toivon, että potilaidemme, kansalaistemme ja työtoveriemme takia kysymme useammin: Kuka johtaa?

O-P Lehtonen
toimitusjohtaja
Tyks-Sapa-liikelaitos

Inte på resa utan ledare!

Emellanåt förbryllar jag min närmaste krets med att säga att jag inte far på någon resa utan reseledare. På mig biter inga garantier om att allting har arrangerats på förhand eller om man säger åt mig att slappna av – man skall ju ha roligt på resa.

Nej, varje resa skall ha en ledare som vet vart vi är på väg och som håller gänget i styr. Ändå kan man ha roligt.

Man för ofta fram generaliseringar om sjukvårdens ledning. Till exempel att den är dålig i Finland.

Det finns ju faktiskt undersökningar om saken, men jag skulle lita på en ledarkollega som är mycket mer erfaren än mig, Seppo Tuomola. Han förde fram som sin syn på dagarna för vårdarbetets ledning 27.10.2008 att det dock förekommer variation inom hälsovårdens ledarskap, men i medeltal är den lika bra som inom andra branscher i Finland.

Ett annat påstående är att det är svårt – om inte omöjligt att leda hälsovården. I all ledning skall man beakta kunderna, intressenterna, bestämmelserna, strukturerna, tiden, platsen och de som skall ledas. Det är ofta svårt.

Hälsovårdens specialutmaning är komplicerade och ofta överlappande ledningsstrukturer. Inom hälsovården är det inte endast fråga om ledning av organisationer, utan av yrkesgrupper, specialiteter och "skolor" som bekänner sig till än den ena eller den andra ideologin.

Organisationsforskaren **Isobel Menzies** har till och med observerat att man avsiktligt gjort hälsovården svårled. På detta sätt strävar man att kontrollera ångesten inom arbetet som förorsakas av det mänskliga lidandet.

Å andra sidan är ledandet även lätt inom hälsovården. De anställdas värden är enhetliga och målsättningarna är

lätta att inta. De anställda är motiverade, utbildade och beredda att skaffa mer kunskap.

Det tredje påståendet förekommer i två sinsemellan motstridiga former: man kan inte leda hälsovård utan att vara en fackperson inom sjukvården eller så kan man endast leda den utan att vara fackperson inom sjukvården. Man kan till och med förstå denna kontradiktion. Det är nödvändigt att förstå möjligheterna inom hälsovårdens metoder, de anställdas motivationsstruktur och verksamhetsenheternas kultur. Å andra sidan måste man känna till den begränsade graden av samhällets resurser, befolkningens behov och de lagar som gäller vid beslutsfattandet.

För reseledning räcker inte endast att man känner transportmedlet och rutten, man måste även känna till omgivningen av resan, invånarna och dem som är med på resan. Flygkaptenen och resebyråns chef kan båda bli bra reseledare – men endast genom studier, arbete och erfarenhet.

Hälsovården är en resa till förbättring av befolkningens hälsa. De som har en klarare syn än andra om vart man skall fara är reseledare. De måste även kunna klart kommunicera detta mål. Ingen resa kan göras utan deltagare, man måste få alla att hållas med på samma resa till samma mål.

Resor är en del av oersättligt liv, man måste också ha roligt på dem. Jag hoppas, för våra patienters, medborgares och arbetskamraters skull, att vi oftare frågar: Vem leder?

O-P Lehtonen
verkställande direktör
TYKS-SAPA-affärsverket

SISÄLTÖ 27.4.2009

Kuukauden kirjoitus: Ei matkalle ilman johtajaa!	2
Månadens skrivelse: Inte på resa utan ledare!	2
TYKSillä 51. vuosijuhla	3
Utdelande av förtjänsttecken vid Åbolands Sjukhus	3
TYKSin Raison sairaalan toimintaan muutoksia	3
T-Sairaalaan tarjotaan tiloja myös vuokralle	3
Johtoryhmätyöskentely VSSHP:ssä	4
Henkilöstön näkövinkkelit	4
VSSHP:n johtoryhmä 2009	4
Hyvän johtamisen periaatteet	5
Näin meillä johdetaan	6
Johtamiskulttuuri pääosin kunnossa - aina voi silti parantaa	7
Esimies työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja edistäjänä	7
Alistavasta johtamisesta valistavaan johtamiseen ..	8
Vastuu on itsellä.....	9
Johtamiskoulutusta terveystieteiden ammattilaisille	9
Muutosjohtaminen on erityisen haasteellista	10
Johtamisopissa jetissä	11
Päivittäisjohtaminen korostuu isossa yksikössä	12
Tuotteistusta suunnittelemassa	13
Sarvesta härkää: Johtajuus on ammatti tai jopa elämäntapa, vai onko?	13
Portinvartijan talo - muistoja menneestä ajasta	14
Yhteistoimintasopimus allekirjoitetaan	14
Keskussairaaloiden SM-hiihdoissa kultaa VSSHP:lle	14
Sinikka Lindroos återvänder till rötterna	16
Bremenin soittoniekat lastenklirikalla	16
Kannen kuva: Fröet som kommer upp om våren är varje gång ett nytt underverk, säger Sinikka Lindroos. (Bild av Mathias Luther)	

HOSPITAALI – Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölehti – Personaltidskrift för Egentliga Finlands sjukvårdsdistrikt. 3. vuosikerta. Julkaisija: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. Toimitus: Päätoimittaja Esa Halsinaho, puh. (02) 313 1083, esa.halsinaho@tyks.fi. Toimitussihteeri Markku Näveri, puh. (02) 313 3119, markku.naveri@tyks.fi. Toimituskunta (suluissa varajäsen): Mervi Haarala (Leena Kähäri), Esa Halsinaho, Mirja Hovirinta (Eija Järvelä), Anneli Lautaro (Juhani Lahti), Markku Näveri, Virpi Pakkanen, Tom Riski, Marja-Leena Veijola (Marjo Wittfooth). Taitto ja toimitus: Sek Pro Oy. Ruotsinkieliset jutut: Mathias Luther (Inter Folia Press). Paino: I-print Oy, Vaasa. Painos noin 10 000 kpl. Jakelu: Itella Oyj. Osoitteet: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin osoiterekisterit. Osoitteenmuutokset: tiedotus@tyks.fi tai puh. (02) 313 1103. Toimituksen osoite: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Viestintäyksikkö, PL 52, 20521 Turku. Ilmestyminen: 8 kertaa vuonna 2009. ISSN 1796-8062. Seuraava lehti ilmestyy 8.6.2009, aineistopäivä 26.5.2009.

TYKSillä 51. vuosijuhla

Esa Halsinaho

Runsaat 150 nykyistä ja entistä tyksiläistä kokoontui huhtikuun ensimmäisenä päivänä viettämään TYKSin 51. vuosipäivää. TYKS on perinteisesti juhlinut nimenomaan muuttumistaan yliopistolliseksi keskussairaalsiksi, joka tapahtui 1.4.1958, kuten sairaanhoitopiirin johtaja **Aki Lindén** juhlapuheessaan muistutti.

Varsinaisena TYKSin perustamis- hetkenä pidetään kuitenkin vuotta 1756, jolloin Ruotsin kuningas **Aadolf Fredrik** 17. joulukuuta allekirjoitti Turun Lasaretin perustamismääräyksen. Lasaretti aloitti toimintansa toukokuussa 1759, joten näinä hetkinä tulee kuluneeksi 250 vuotta Turussa yhtä mittaa jatkuneesta sairaalatoiminnasta. Tapahtuman kunniaksi Suomen Postimerkkikeskus julkaisi tammikuussa virallisen "Sairaalatoiminta 250 vuotta" -postimerkin.

Lindén totesi puheessaan, että sairaalan toimintakyky riippuu täysin henkilökunnan osaamisesta ja motivaatiosta.

– Alamme on hyvin tietointensiivinen. Palkkalistoillamme on kolmeen sataa tohtorin tutkinnon suorittanutta. Palveluidemme tulee toimia vuoden jokaisena päivänä vuorokauden ympäri. Olemme tekemisissä ihmisten kanssa hetkellä, jolloin he ovat haavoittuneimmillaan. Kaikki tämä asettaa henkilöstöllemme suuret vaatimukset, hän totesi.

Lindén otti kantaa myös eläköitymiseen toteamalla, että enää ei ole varaa jäädä eläk-

keelle keskimäärin alle 60-vuotiaana, koska tilalle ei ole saatavana niin paljon uusia työntekijöitä.

– Eläkkeelle jäämistä tulee myöhentää, mutta sen tulee tapahtua kannustavasti, hän sanoi.

Ansiomitalit viidelle

Perinteen mukaisesti vuosijuhlissa jaettiin Tasavallan Presidentin TYKSin työntekijöille joulukuussa myöntämät ansiomitalit.

Ansiomitalin saivat: Konservatiivisen tulosryhmän ylihoitaja **Marja-Leena Pulkkinen**, Suomen Valkoisen Ruusun ritarikunnan ansioristi. Neurologian klinikan osastonhoitaja **Sinikka Murto**, Suomen Valkoisen Ruusun ritarikunnan I luokan mitali kultaristein. Iho- ja sukupuolitautilin klinikan toimistosihiteeri **Kirsti Niemelä**, Suomen Valkoisen Ruusun ritarikunnan I luokan mitali. KIP-yksikön ylilääkäri, professori **Jaakko Hartiala**, Suomen Valkoisen Ruusun ritarikunnan I luokan ritimerkki. Ortopedian ja traumatologian klinikan ylilääkäri **Olavi Nelimarkka**, Suomen Leijonan ritarikunnan I luokan ritimerkki.

Olavi Nelimarkka lausui ansiomitalien saajien puolesta lämpimät kiitokset niille tahoille, jotka ovat myötävaikuttaneet tai esittäneet heidän palkitsemistaan. Kiitospuheessaan hän totesi, että kannustamisella ja palkitsemisella on tärkeä asema pyrittäessä lisäämään työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta sekä onnistuneesta suorituksesta saatavaa mielekkyttä.



Iloiset ansiomerkin saajat ryhmäkuvassa: Olavi Nelimarkka (vas.), Kirsti Niemelä, Marja-Leena Pulkkinen, Sinikka Murto ja Jaakko Hartiala.

Nelimarkan mielestä palkitsemisen täytyy olla jossain suhteessa kohteena olevan henkilön todellisiin ansioihin. – Esimerkiksi optioihin voi liittyä henkilöstä riippumatonta arvon nousua. Onneksi kunnia- ja ansiomerkit ovat palkitsemismuotoja, joihin vaikuttaa ansioituneisuus yhteiskunnan eri alueilla, hän totesi.

Puheiden jälkeen kutsuvieraiden juhla- mieltä nostatti entisestään kirurgian klinikan ylilääkäri **Timo Savunen**, joka tulkitsi juhlayleisölle **Erkki Melartinin** säveltämän laulun "Leivo". Häntä säesti pianolla **Veikko Viljanen**, TYKSin entinen käsikirurgian apulaisylilääkäri.

Lopuksi ansiomerkkien saajat ja kutsuvieraat saivat nauttia TYKSin ruokahuollon herkullisesta juhlatarjoilusta. Sen valmistelu ja tarjolle pano oli samalla ruokahuollossa oppisopimuksella opiskelevien nuorten työ- näyte.

TYKSin vuosijuhlaan saivat kutsun perinteen mukaisesti kuluneen vuoden aikana eläkkeelle siirtyneet, tasavuosia 20, 30 tai 40 vuotta palvelleet sekä henkilöstöjärjestöjen edustajat, sairaanhoitopiirin johtoryhmä, tulosyksiköiden johto ja ansiomitalin saaneet.

Utdelande av förtjänsttecken vid Åbolands Sjukhus

Republikens President har beviljats följande förtjänsttecken till personal vid Åbolands sjukhus:

- sjukskötare **Lisbeth Gers** erhöj Medalj av I klass med guldkors av Finlands Vita Ros orden
- linneförrädsföreståndare **Sinikka Lindroos** erhöj Medalj av Finlands Vita Ros orden

Förtjänsttecknena utdelades den 30.3.09 på Åbolands sjukhus i samband med att Sinikka Lindroos avtackades inför sin pensionering.

Förtjänsttecknena utdelades av VD Reijo Grönfors. Närvarande vid tillfället var arbetskamrater till de båda premierade samt sjukhuset ledning.
Mona Rönholm



Bild av Leif Gers

På bilden från vänster ekonomichef Mona Rönholm, personal- och utvecklingschef Hanna Linnell, VD Reijo Grönfors, sjukskötare Lisbeth Gers och linneförrädsföreståndare Sinikka Lindroos.

TYKSin Raisonin sairaalan toimintaan muutoksia

Esa Halsinaho

TYKSin Raisonin sairaalan vuodeosastotoimintaa aiotaan vähentää siirtämällä osa siitä Raisonin terveyskeskuksen hoitoon. Sairaanhoitopiirin johtaja **Aki Lindén** on nimennyt

muutoksen toimeenpanosta vastaaviksi operatiivisen hoidon tulosryhmän johtajan **Timo Ali-Melkkilän** ja konservatiivisen hoidon tulosryhmän ylihoitajan **Marja-Leena Pulkkinen**.

VSSHP:n johtoryhmän toimeksiannon mukaisesti muutos tulee toteuttaa niin, että Raisiolle siirtyvät perusterveydenhuollon hoidettavaksi kuuluvat potilaat, tilat ja 17 sairaansijan mukainen henkilötyöpanos.

Ali-Melkkilän mukaan toteutusta suunnit-

T-sairaala tarjotaan tiloja myös vuokralle

Esa Halsinaho

TYKSin T-sairaalaan vapuksi valmistuvaan uuteen osaan (D-siipi) siirtyy joitakin toimintoja myös väliaikaisesti. Pääosin ne ovat TYKSin omia yksiköitä, mutta sairaanhoitopiiri on tarjonnut sieltä vuodeosastotiloja myös vuokralle Turun kaupungille. Syynä on se, että kaupunki etsii väliaikaista sijoituspaikkaa Runosmäen vanhainkodin asukkaille, joiden asuinpaikassa aloitetaan mittava peruskorjaus.

Turun peruspalvelulautakunta päätti 8.4. puoltaa vuokratarkoituksen hyväksymistä. Asia menee seuraavaksi Turun tilalaitoksen päätettäväksi. Vuokralle tarjotaan T-sairaala-asta 2.514 neliömetrin tiloja 28.000 euron kuukausivuokralle.

T-sairaalan rakennushankkeen johtajat, **Timo Seppälä** ja **Heikki Korvenranta** kertovat, että rakentaminen on tarkoituksella jaettu moneen osaan toisaalta työn laajuuden ja toisaalta toiminnan sujuvuuden turvaamisen takia.

– Vaiheittain valmistuvaa suurta sairaalakokonaisuutta ei voida kaikkien tilojen osalta ottaa lopulliseen käyttöön tilojen valmistusjärjestyksessä. Sairaalan päivystysalue, tehohoitoalueet, leikkaussalit ja muut toimenpidealueet, vuodeosasto- ja poliklinikka-alueet sekä kuvantamis- ja muut palvelut muodostavat yhtenäisen toiminnallisen kokonaisuuden, jota ei voi käynnistää toisistaan riippumatta, he selvittävät.

Siksi on järkevää käyttää joitakin valmistuvia tiloja "väistötiloina" ja vaikkapa vuokrata niitä väliaikaisesti muille tarvitsijoille.

tellaan siten, että nykyiset noin 40-paikkainen sisätautien vuodeosasto ja 17-paikkainen kirurgian vuodeosasto yhdistetään yhdeksi 40-paikkaiseksi osastoksi. Silloin sairaalan toisessa kerroksessa sijaitsevat 17 sairaansijaa voitaisiin vuokrata terveyskeskukselle. Raisiolla on samasta kerroksesta vuokralle jo ennestään 23 sairaansijaa.

Raisonin kaupungin johdon kanssa on sovittu, että muutos pyritään saamaan valmiiksi 1.9.2009. Muutoksen suunnitelma ja sopi-

musluonnos on tarkoitus esitellä kesäkuussa sekä sairaanhoitopiirin hallitukselle että Raisonin kaupunginvaltuustolle.

Raisonin sairaalan henkilöstölle järjestettiin 7.4. asiaa koskeva tiedotustilaisuus. Vielä ennen kesää heiltä kysytään kirjallisesti halukkuutta siirtyä joko Raisonin kaupungin palvelukseen tai uuteen yhdistelmäosastoon tai johonkin muuhun TYKSin osastoon.

TEEMA: JOHTAMINEN SH-PIIRISSÄ



Kuva: Markku Näveri

Johtoryhmätyöskentely VSSHP:ssä

Esa Halsinaho

Sairaanhoitopiirin ylin virkamiesjohtaja on sairaanhoitopiirin johtaja **Aki Lindén**. Hän on nimittänyt avukseen sairaanhoitopiirin johtoryhmän, joka kokoontuu säännöllisesti maanantai-iltapäivisin. Johtoryhmän jäsenet osallistuvat koko sairaanhoitopiirin johtamiseen ja sen kehittämiseen.

Tulosalueita ja tulosryhmiä edustavien johtoryhmän jäsenten erityisenä tehtävänä on huolehtia tiedonkulusta johtoryhmän ja omien tulosyksiköidensä välillä.

Johtoryhmä

- sovittaa yhteen sairaanhoitopiirin lääketieteellistä, taloudellista, hallinnollista ja hoitotyön johtamista sairaanhoitopiirin strategian toteuttamiseksi
- ohjaa ja seuraa sairaanhoitopiirin eri tulosalueiden,
- ryhmien ja -yksiköiden toimintaa siten, että toiminta muodostaa tehokkaan kokonaisuuden
- kehittää sairaanhoitopiirin strategiaa siten, että sairaanhoitopiiri menestyy perustehtävissään myös tulevaisuudessa
- ohjaa talousarvion ja -suunnitelman valmistelua ja valvoo sen toteutumista

Henkilöstön näkövinkkeli johtoryhmän työskentelyyn

Olen ollut sairaanhoitopiirin johtoryhmässä henkilöstön edustajana helmikuun 2009 alusta alkaen, joten ajatukseni johtoryhmästä ovat ensivaikutelma-asteisia tuntemuksia. Johtoryhmä kokoontuu tiheään, kerran viikossa, mutta ilmeisesti se on tarpeen, koska asialistat ovat tälläkin kokousfrekvenssillä usein pitkiä.

Kokoukset ovat melko keskustelevia ja mielipiteet ajoittain räiskyvät, mutta asialinjalla on pysytty koko ajan ja nauraakin osataan. Myönnettävä on, että 2-3 tunnin kokoukset viikoittain istuttuina vaativat jo jonkin verran turnauskestävyyttä, semminkin kun kokousten runsaan taustamateriaalin läpikäyminen käy ajoittain kunnan työstä sekun.

Johtoryhmä on varsin sitoutunut työhönsä, vain harvoin ja hyvästä syystä ryhmän jäsenet ovat poissa kokouksista. On ollut mukava huomata, että koolla on ryhmä henkilöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita ja innostuneita hallinnosta ja johtamisesta; johtamisopit on sisäistetty ja työkalut käytössä.

- käsittelee tärkeimmät sairaanhoitopiirin hallitukselle valmisteltavat asiat.

Muita johtoryhmiä

Sairaanhoitopiirin sairaaloilla ja muilla tulosalueilla, tulosryhmillä sekä klinikoilla ja muilla tulosyksiköillä on omat johtoryhmänsä. Lisäksi on lääketieteellisten erikoisalojen ja eräiden muiden toimintojen johtoryhmiä.

Johtoryhmät julkaisevat pöytäkirjansa varsin kattavasti piirin intranetissä (päävalikon kansio "Pöytäkirjat"), josta koko henkilökunta voi saada tietoa tehdyistä päätöksistä.

Johdon kuukausikokoukset

Tiedon kulkua taloudesta ja toiminnasta vastuussa olevien henkilöiden piirissä pyritään edistämään laajemmin lähes joka kuukausi pidettävien VSSHP:n tulosyksiköiden vastuhenkilöiden kokousten avulla. Pari kertaa vuodessa kokous pidetään koko päivän kestävässä seminaarina.

Kokoontumisten tarkoituksena on tulosyksiköiden johtamisen kehittäminen sekä ajankohtaisten asioiden käsittely ja tiedonvälitys.

Johtoryhmän selvänä tavoitteena on vetää suuria linjoja piirin tasolla eikä säättää detaljeja.

Alkuvuoden työskentely on ollut varsin talouspainotteista. Esillä on ollut toistuvasti toiminnan ja kulujen sopeuttaminen viikko viikolta heikentyvään talousnäkökseen. Paniikki ei ole päässyt valtaamaan mieltä, vaan haasteeseen on tartuttu rauhallisen päättäväisesti. Näin selvittäneen laman yli vähimmin vaurioin.

Henkilöstöön liittyviä asioita on luonnollisesti esillä tämän tästä. Puheenvuoron kokouksessa saa helposti ja henkilöstön ääntä kuunnellaan varsin hyvin. Haasteellisinta onkin poimia asiapaljoudesta henkilöstölle merkitykselliset asiat ja linjaukset sekä tarvittaessa reagoida niihin. Lopuksi muistutuksena: piirin johtoryhmän kokousten pöytäkirjat ovat kaikkien luettavissa intranetissä.

Hannele Heine
henkilöstön edustaja johtoryhmässä
JUKOn koordinoiva pääluottamusmies

Johtoryhmä asettui ryhmäkuvaan ennen kokouksen alkua huhtikuun alussa. Istumassa vasemmalta Anne Lindqvist, Turkka Tunturi, Aki Lindén ja Päivi Nygren. Seisomassa vasemmalta Timo Ali-Melkkilä, Lauri Tanner, Hanna Mäkäraäinen, Olli-Pekka Lehtonen, Juha Koivu, Esa Halsinaho, Hilikka Virtanen ja Hannele Heine. Lisa Pelttari, Tom Riski ja Tapani Rönnemaa eivät ehtineet kuvaan.

VSSHP:n johtoryhmä 2009

Aki Lindén, johtoryhmän puheenjohtaja, sairaanhoitopiirin johtaja, VSSHP hallintokeskus

Lauri Tanner, johtoryhmän sihteeri, hallintojohtaja, OTK, VSSHP hallintokeskus

Turkka Tunturi, johtajaylilääkäri, LKT, dosentti, VSSHP hallintokeskus

Päivi Nygren, hallintoylihoitaja, VSSHP hallintokeskus

Anne Lindqvist, talusjohtaja, KTM, VSSHP hallintokeskus

Tom Riski, vs. henkilöstöpäällikkö, OTM, varatuomari, VSSHP hallintokeskus

Timo Ali-Melkkilä, tulosryhmän johtaja, dosentti, TYKS, operatiivisen hoidon tulosryhmä

Hanna Mäkäraäinen, tulosryhmän johtaja, dosentti, TYKS, konservatiivisen hoidon tulosryhmä

Juha Koivu, toimialajohtaja, LT (psykiatrian el), VSSHP psykiatrian tulosalue, hallinto

Olli-Pekka Lehtonen, toimitusjohtaja, dosentti, TYKS-SAPA-liikelaitos

Lisa Pelttari, toimialajohtaja, LT, eMBA, alueellisen erikoissairaanhoidon toimiala, johtava lääkäri, TYKS Vakka-Suomen sairaala

Muut osallistajat

Turun yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan dekaanilla, sairaanhoitopiirin viestintäpäälliköllä, henkilöstöjärjestöjen nimeämällä henkilöstön edustajalla ja Turun kaupungin nimeämällä edustajalla on pysyvä osallistumisoikeus johtoryhmän kokouksiin. Henkilöt ovat:

Tapani Rönnemaa, dekaani, professori, LKT, Turun yliopiston lääketieteellinen tiedekunta (ylilääkäri, TYKS sisätautiklinikka)

Esa Halsinaho, viestintäpäällikkö, FM, VSSHP hallintokeskus

Hannele Heine, erikoislääkäri, TYKS anestesiologia, JUKOn neuvotteleva pääluottamusmies

Hilikka Virtanen, tulosaluejohtaja, ylilääkäri, LKT, eMBA, erikoissairaanhoidon tulosalue, Turun sosiaali- ja terveystoimi

Hyvän johtamisen periaatteet

Sairaanhoitopiirin nykyisessä strategiassa puhutaan hyvästä johtamisesta lukuisissa kohdissa. Reilu ja selkeä johtaminen mainitaan yhtenä osatekijänä edistämässä henkilöstön työhyvinvointia ja ylläpitämässä hyvää työmotivaatiota. Hyvää johtamista voidaan pitää eräänä koko strategian tärkeimmistä asioista, onhan koko strategiakartan peruskivenä toimintalinja nimeltään ”Hyvä johtaminen ja yhtenäinen toimintakulttuuri.” Mitä hyvä johtaminen sitten oikeastaan pitää sisällään?

Hyvä johtaminen käsitteenä liittyy läheisesti hyvään hallintoon ja hallintotapaan. Merkitystä on paitsi esimiehen suorittamalla esimiestyöllä ja päätöksenteolla niin myös niillä puitteilla, missä hän näitä harjoittaa. Hyvä johtaminen rakentuu näin hyvälle toiminta- ja menettelytavoille. Hyville toimintatavoille perustuvan hyvän johtamisen kautta voidaan toteuttaa niin ikään julkishallinnon vastuulla olevaa tehokasta ja sille asetetut tavoitteet toteuttavaa toimintaa.

Hyvän ja vastuullisen johtamisen edellytyksenä on myös läpinäkyvyys. Riittävä valvonta ja tilivelvollisuus on havaittu myös liike-elämässä johtamisen keskeiseksi elementiksi: hyvään johtamiseen kuuluu myös vastuu ratkaisuisistaan. Läpinäkyvyys on niin ikään keskeinen elementti oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa. Avoimuuden kautta päätösten asianosaiset saavat riittävästi tietoa heitä koskevista ratkaisuisista ja näin voivat itse vakuuttua siitä, että päätökset perustuvat riittävään ja asianmukaiseen harkintaan.

Johtaminen ja laki

Suomessa on pitkä hallinnon lainalaisuuden perinne. Jo vuoden 1919 hallitusmuodossa todettiin, että ”kaikessa virkatoiminnassa on laillisen seuraamuksen uhalla tarkoin lakia noudatettava.” Nykyisessä perustuslaissa asetetaan julkishallinnolle myös laadullisia vaatimuksia ja säädetään, että hyvän hallinnon takeet turvataan lailla. Hyvää hallintoa voidaan pitää näin eräänä perusoikeutena.

Lailla on säädetty useita vaatimuksia käytännön hallintotoiminnalle eli annettu periaatteet hyvälle hallinnolle. Hallinnossa asioivia on kohdeltava tasapuolisesti: samanlaisia tapauksia samalla tavoin ja erilaisia niiden eroavuudet huomioidaan ottaen. Hallintotoiminnassa tulee myös olla puolueeton ja objektiivinen. Päätösten kohteena olevia tulee kuulla. Ratkaisut tulee tehdä viivytyksettä ja ne tulee perustella. Hallinnon julkisuudella ja muutoksenhakuoikeudella varmistetaan lopuksi se, että päätöksentekijät myös noudattavat näitä periaatteita.

Näiden periaatteiden toteuttaminen käytännössä edellyttää päätöksentekoa koskevien sääntöjen ja toimintatapaohjeiden antamista. Sairaanhoitopiirissä näitä sääntöjä on eritasoisia; valtuusto on hyväksynyt hallintotoiminnalle yleiset suuntaviivat, hallitus ja johtokunnat ovat antaneet päätöksenteon järjestämistä koskevia ohjeita ja sairaanhoitopiirin viranhaltijajohto edelleen toimintatapaohjeita yksittäisiin kysymyksiin. Käytännössä kaikki tämä ohjemateriaali löytyy varsinaisten sääntöjen osalta sairaanhoitopiirin internet- ja muun ohjeistuksen osalta intranet-sivuilta. Henkilöstöhallinnon osalta hyvä lähde sääntöjä ja toimintatapaohjeita koskevalle tiedolle on intranetistä löytyvä palvelussuhdeasioiden käsikirja ja yksittäisiin kysymyksiin voi löytää vastauksen hallinnon yleiskirjeistä.

Edellä mainittujen periaatteiden toteuttaminen aiheuttaa myös ”byrokratiaa” ja tiettyä hitautta päätöksentekoon. Tässä mielessä julkinen johtaminen poikkeaa yksityisen sektorin johtamisesta: yksityisellä sektorilla ei ole päätösten perustelovelvollisuutta ja tasapuolisuudenkin soveltaminen on tietyissä rajoissa toimivan johdon harkinnassa. Toisaalta julkiselle hallinnolle asetetut vaatimukset ovat juuri omiaan toteuttamaan



Kuva: Esa Halsinaho

hyvälle johtamiselle keskeistä oikeudenmukaisuutta, mitä voidaan pitää arvona sinänsä. Ylimääräistä paperinpyörittystä, mitä lainsäädäntö tai hallinnon periaatteiden taikka valvonnan toteuttaminen ei edellytä, ei luonnollisesti pidä julkisella sektorilla hyväksyä.

Sisäinen valvonta - pelkkää kyttäämistäkö?

Kaikki esimiestehtävissä työskentelevät harjoittavat työtehtävissään joka päivä seuranta- tai sisäistä valvontaa, vaikka eivät sitä välttämättä tällä nimellä kutsukaan. Esimiehet seuraavat henkilöstönsä työtehtävien suorittamista ja työn jälkeä sekä erilaisten sääntöjen noudattamista. Budjettivastuussa olevat seuraavat talousarvion toteutumista ja varojen käyttöä ja johtoryhmän jäsenet toimialansa toimintaa. Henkilöstö puolestaan tukee sisäisen valvonnan toteutumista raportoimalla esimiehilleen heille määrättyistä asioista.

Sairaanhoitopiirin hyvän johtamis- ja hallintotavan periaatteiden mukaan ”Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan sitä osaa johtamisesta, jolla tunnustetaan, ennaltaehkäistään ja hallitaan riskejä ja tämän kautta pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen.” Sisäinen valvonta kattaa päätöksenteon, omaisuuden ja varojen käytön sekä sopimusten seurannan ja tähän liittyvän raportoinnin. Sisäinen valvonta on nykyisin keskeinen osa johtamista sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

2000-luvulla sisäiselle valvonnalle asetettavat vaatimukset etenkin pörssiyrityksissä ovat nousseet merkittävästi. Myös julkisella sektorilla olevat tehokkuuden ja läpinäkyvyyden vaatimukset asettavat tarpeita sisäiselle valvonnalle, mikä on seurausta etenkin siitä, että sairaanhoidon keskeinen tulonlähde muodostuu verovaroista. Kansalaisten tulee voida luottaa siihen, että heidän maksamiaan veroja käytetään taloudellisesti ja tehokkaasti niihin tarkoituksiin, joihin ne on määrätty käytettäväksi.

Johtaminen ja oikeudenmukaisuus

Työterveyslaitoksen tekemissä tutkimuksissa on havaittu oikeudenmukaisen johtamisen olevan keskeinen tekijä työhyvinvoinninedistämässä ja sairauspoissaolojen ehkäisemisessä. Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteina on pidetty oikeutta tulla kuulluksi, päätöksenteon johdonmukaisuutta, oikean tiedon hankkimista päätöksenteon pohjaksi, päätöksentekoperiaatteista tiedottamista päätöksen kohteina oleville ja puutteellisten päätösten korjaamista.

Edellä kuvattujen hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen toteuttaa osaltaan oikeudenmukaisuutta. Vaikka

sanaa oikeudenmukaisuus ei sairaanhoitopiirin yhteistoimintasopimuksessa mainitakaan, on työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnassa keskeisesti kyse tästä: varaamalla työntekijöille tilaisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin edistetään samalla hallinnon, päätöksenteon ja yleensä johtamisen oikeudenmukaisuutta.

Sairaanhoitopiirin uusi yhteistoimintasopimus tulee voimaan 1.5.2009. Kuten aiempikin sopimus, rakentuu siinä kuvattu yhteistoiminta kolmitasoiselle mallille, jonka mukaan yhteistoimintaa tapahtuu sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä, työpaikkatasolla ja edustuksellisenä yhteistoimintana. Työpaikkatason yhteistoiminnalla tarkoitetaan työpaikkakokousten lisäksi esimerkiksi tiedotus-, koulutus- ja neuvottelutilaisuuksia ja palautteen antamista. Edustuksellinen yhteistoiminta tapahtuu yhteistyötoimikunnissa tai luottamusmiesten ja muiden henkilöstön edustajien välityksellä.

Yhteistoimintasopimuksessa on edistetty henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia asettamalla vähimmäisvaatimukset henkilöstölle suunnatulle tiedottamiselle ja varmistettu oikea-aikainen tiedonsaanti mm. sillä, että toimielimissä ja johtoryhmissä on henkilöstön edustaja. Vaikuttamismahdollisuudet turvataan myös sillä, että tiettyjä henkilöstöön mahdollisesti vaikuttavia asioita (esim. talousarvio) tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyssä ennen niiden saattamista päätöksentekoon.

Keskeisenä tavoitteena uudessa sopimuksessa on ollut paikallisuus: asiat tulisi käsitellä mahdollisimman lähellä heitä, joita ne koskevat. Alueelliset yhteistyötoimikunnat toimivat myös alkavalla kaudella ja tavoitteena olisi sairaanhoitopiirin yhteistyötoimikunnassa tapahtuvan keskitetyn käsittelyn asemesta, että asioihin löydettäisiin ratkaisuja alueellisissa yhteistyötoimikunnissa.

Hyvä johtaminen on vaikea laji. Johtajan tulee tuntea toimintaan vaikuttavat säännöt, määräykset ja menettelytapaohjeet, pystyä havainnoimaan toimintaympäristöä ja tekemään näiden perusteella joskus nopeastikin vaadittavat ratkaisut – avoimuutta ja läpinäkyvyyttä unohtamatta. Johtamista ei voi eikä saa tehdä vasemmalla kädellä. Myös sairaalan tärkein kohderyhmä - potilaat – odottavat tulevaisuutta hyvin johdettuun sairaalaan. Heillä on palvelujen saajina ja niiden maksajina myös oikeus odottaa tätä.

Lauri Tanner
hallintojohtaja (1.5.2009 alkaen)

TEEMA: JOHTAMINEN SH-PIIRISSÄ



Kuva: Tarja Välimäki

Teksti: Juha Syrjä

– Me olemme täällä tosi tiiviisti tekemisissä toistemme kanssa, ihan konkreettisestikin ahtaissa tiloissa. Uskon, että ihmiset saavat asiansa esitettyä välittömästi, eikä täällä olla kovin muodollisia, aloittaa TYKSin lastenklinikan ylilääkäri **Marja-Riitta Ståhlberg**.

– Meillä on hyvin avoin ja keskusteleva kulttuuri. Voi olla, että minulla on liiankin ruusuinen kuva, mutta näin koin jo silloin kun en itse ollut esimiestehtävissä. Täällä on moderni tapa toimia, ei ollenkaan jäykän hierarkkinen. Se on paljon Marja-Riitan ansiota. Hän on jo hyvin varhaisessa vaiheessa edellyttänyt, että kaikkia kuunnellaan, täydentää ylihoitaja **Wiveka Kauppila**.

– Ehkä sitä jäykkyyttä vähentää sekin, että lapsi on meidän kaikkien yhteisen toimintamme kohde, virka- asemasta riippumatta. Se jotenkin pehmentää ja auttaa ajattelemaan asioita potilaan näkökulmasta ja unohtamaan omat henkilökohtaiset tarpeet loistaa ja päteä, Marja-Riitta uskoo.

Millaiset ovat lastenklinikan johtokaksikon omat johtamisen periaatteet?

– Tärkeimpiä tehtäviämme on huolehtia siitä, että henkilökunta viihtyy työssään. Että he saavat tehdä sellaista työtä, jonka he kokevat arvokkaaksi. Ja että heitä kannustetaan heidän tärkeässä työssään. Emme juuri koe olevamme johtajia vaan työntekijöitä työntekijöiden joukossa, Wiveka sanoo.

– Täällä työskentelevät ammattilaiset tuovat osaamisensa kautta sisällön työhön. Wivekan ja minun tehtävä on luoda edellytykset, että he voivat toteuttaa parhaiksi katsomiaan tapoja hoitaa potilaita. Johtoryhmän rooli taas on lähinnä kaiken toiminnan tukeminen, Marja-Riitta jatkaa.

Sanansaattajien haasteet

Hyvin merkittävä osa Marja-Riitan ja Wivekan työstä on toimia sanansaattajina niin sanotun ruohonjuuritason ja sairaanhoitopiirin johdon välillä, molempiin suuntiin.

– Yksi suurimmista haasteista on, osaammeko viestiä sekä virkamies- että poliittiselle johdolle tarpeistamme riittävän selkeästi, jotta meillä olisi tarvittavat resurssit antaa lapsille paras mahdollinen hoito. Siinä joutuu välillä taistelemaan aika kovasti. Rajalliselle ja jatkuvasti vähenevälle rahamäärälle on paljon ottajia, Marja-Riitta sanoo, ja Wiveka jatkaa:

– Korostamme aina, että tämä on myös ennaltaehkäisevää työtä! Jos me hoidamme pienet potilaamme hyvin, se tuottaa tulevaisuudessa suuret säästöt. Elämme maailmassa, jossa lap-

– Loimaan aluesairaalassa yhteispeli toimii, vakuuttavat johtava ylihoitaja Anne Isotalo ja johtava lääkäri Jari Välimäki.

Näin meillä johdetaan

Miten sujuu johtaminen Loimaan aluesairaalassa? Entäpä TYKSin lastenlinikalla? Kumpaisessakin on käytössä perinteinen johtamisjärjestelmä, mutta kuinka asiat hoituvat ja viestit välittyvät käytännössä?

set ja nuoret jäävät usein jalkoihin. On semmoinen käsitys, että Suomessa lasten asiat ovat hyvin. Onhan se osin totta, mutta ne lapset, jotka voivat huonosti, voivat todella huonosti.

Vielä pari sanaa johtamisesta. Mitkä ovat lähes 400 ihmistä työllistävällä lastenlinikalla johtamisen avainsanat?

– Toimiva dialogi, tasapuolisuus, rehellisyys, läpinäkyvyys ja avoin tiedottaminen, Wiveka ja Marja-Riitta luettelevat.

Delegoinnin jalo taito

Loimaan aluesairaalassa johtamisesta ja töiden sujumisesta vastaavat johtava lääkäri **Jari Välimäki** ja johtava ylihoitaja **Anne Isotalo**.

– Johdan asiantuntijaorganisaatiota. Tehtäväni on järjestää asiat niin, että meidän asiantuntijoillamme olisi mahdollisimman hyvä tehdä töitä. Ettei heidän tarvitsisi huolehtia hallinnon asioista, vaan he saisivat keskittyä siihen, mitä varten he täällä ovat – hoitamassa potilaita. Lisäksi yritän parhaani, että hommat sujuisivat oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, Jari paaluttaa tärkeimmät tehtävänsä.

– Teen hallinnollisen työn ohella paljon potilastyötä, niinpä suurimmat henkilökohtaiset haasteet ja vaikeudet liittyvät ajankäyttöön. Pikkuhiljaa olen oppinut delegoinnin tärkeän taidon. Olen huomannut, että muutkin toden totta osaavat! Kun talon ammattilaiset saavat luottamusta, se ruokkii osaamista ja se taas luottamusta. Mukavan positiivinen kierre.

– Tämän yksikön pyörittäminen on pääasiassa hyvin selkeää toimintaa, kunhan yhteinen tavoitteemme – potilaiden hoitaminen mahdollisimman hyvin – pysyy kirkkaana mielessä. Kun saamme ihmiset hoidettua ja he ovat tyytyväisiä, se myös palkitsee parhaiten. Yhteistyö toimii hyvin ilman turhanpäiväisiä reviriiriitoja. Kaikilla tuntuu olevan selkeä näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme.

Luottamuksen ilmapiiri

Johtava lääkäri kehuu myös saumatonta yhteistyötä hoitopuolen pomon kanssa ja saa vastakaikua:

– Mielestäni meillä ei ole jännitteitä lääkäreiden, talouspuolen ja hoitotyön välillä. Meillä on ollut tuuria siinä, että kemiaat pelaavat. Kai siinä on hyvää johtamistakin mukana, Anne aprikoi.

– Emme koe olevamme johtajia vaan työntekijöitä työntekijöiden joukossa, sanovat TYKSin lastenklinikan ylilääkäri Marja-Riitta Ståhlberg (vas.) ja ylihoitaja Wiveka Kauppila.

– Johtamisessa meillä on hyvin perinteinen kuvio: johtava lääkäri, johtava ylihoitaja ja hallintojohtaja. Kaikilla on oma tonttinsa. Mutta se ei suinkaan tarkoita, että kukin voisi häärtä omalla tontillaan miten vain. Kaikkien tekemiset vaikuttavat kaikkiin. Tämä on melko pieni talo, 250 työntekijää, joten meidän on helppo lähestyä toisiamme ja sopia asioista joustavasti.

Anne on viime aikoina pohtinut johtamisen periaatteita myös työn ulkopuolella.

– Suoritan parhaillaan ammatillisen opettajan opintoja Hämeen ammattikorkeakoulussa. Tein juuri opiskeluihini liittyen johtamisen miinakartan. Tärkeimpiä johtamisen periaatteita ovat turvallisen luottamuksen ilmapiirin luominen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen toiminta, itsetuntemus, oman johtamistyylin jatkuva kehittäminen ja muiden kuunteleminen.

– Olen tehnyt kauan leikkaussalin hoitajan työtä, mutta en minä enää tiedä riittävästi siitä työstä. Minun on kuunneltava niitä, jotka osaavat sen työn parhaiten. Minun tehtäväni on luoda puitteet ja järjestää resurssit. Kehittämisideat tulevat oman työnsä asiantuntijoilta.

Yksi tärkeä johtamisen väline on viestintä, näin myös Loimaalla.

– Olemme viime aikoina panostaneet viestintään, jottei henkilökunnan tarvitsisi lukea lehdestä, mitä sairaalassa tapahtuu. Isompiin käännteisiin ja linjauksiin liittyen järjestämme tarvittaessa pari–kolme infotilaisuutta, jotta varmasti kaikki halukkaat eri työvuoroista pääsevät niihin, Anne kertoo.



Kuva: Esa Helsinginaho

Johtamiskulttuuri pääosin kunnossa – aina voi silti parantaa

Markku Näveri

Työsuojeluhenkilöstökään ei ole ollut törmäämättä johtamisongelmiin, mutta kunnossa sairaanhoitopiirin johtamiskulttuuri suurelta osin on, suojelupäällikkö **Henrik Jalo** arvioi.

– On vain niin, että hyvistä johtamiskokemuksista kerotaan harvemmin. Tässäkin pätee, että paha kello kauas kuuluu.

Jalo kehottaa silmäilemään hyvinvointitutkimuksen tuloksia: niistä on nähtävissä, missä yksiköissä johtamiskäytännöt ovat kunnossa ja missä on kehittämisen varaa.

– Huonon johtamiskulttuurin aistii, kun astelee yksikön ovesta sisään, suojelupäällikkö toteaa vuosien kokemuksen turvin.

Esimies, joka ei ole tehtäviensä tasalla, ei kanna vastuuta omasta esimiesasemastaan. Hän ei kuuntele alaisia eikä tiedota heille tarpeellisista asioista. Tällainen esimies ei myöskään luota alaistensa osaamiseen vaan kuvittelee, että hänen täytyy osata näidenkin tehtävät. Henrik Jalo täydentää vielä, että esimiehen taitamattomuus näkyy pieninä tekoina ja tekemättä jättämisinä, jotka alaiset kyllä huomaavat.

– Näitä on johtamisen kaikilla tasoilla, Jalo muistuttaa.

– Jotain osaston johtamiskulttuurin laadusta voidaan päätellä siitä, millainen henkilöstön vaihtuvuus siellä on.

Suojelupäällikkö tietää esimiesten paineiden monestakin syystä vuosien mittaan kasvaneen eivätkä valta- ja vastuukysymyksiäkään ole aina selkeitä. Sairaalamailmassa on yhä

pitkälti vallalla perinteinen hierarkkisuus, johon Jalo toivoo prosessijohtamisen myötä muutosta.

– Tarvitsemme osallistumisen mahdollistavaa johtamista.

Ratkaisuihin omin voimin

Työsuojeluorganisaation puoleen käännetään siis myös johtamisongelmissa. Suojelupäällikkö korostaa sen roolia keskustelun avaajana. Asiaan suhtaudutaan neutraalisti.

Syvällä suossa ollaan, jos palaveria ei kyetä järjestämään eikä esimies suostu näkemään ongelmia. Näinkin on käynyt.

– Silloin johtajuus on täysin hukassa, Henrik Jalo täräyttää.

Joskus pyydetään ulkopuolista apua solmuja avaamaan, mutta Jalon mielestä parasta olisi etsiä ratkaisua omin voimin. Ongelmat ovat sisäsyntyisiä, ja sisältä päin pitäisi myös ratkaisujen löytyä.

Mitalin toinen puoli on alaisen rooli esimiehen tukijana. Suojelupäällikkö peräänkuuluttaa lojaaliutta esimiestä kohtaan ja tämän esimiesaseman hyväksymistä, ei kyseenalaistamista. Henkilökunnan pitää kertoa esimiehelle työhön vaikuttavista asioista, mutta ei sälyttää tälle kaikkia pikkuasioita. Jalo patistaa alaisia käyttämään järkevää luovuutta, koska kaikkia tilanteita varten ei voi olla ohjeistusta.

Laadukkaaseen esimies-alaiskulttuuriin kuuluu avoin keskustelu. Suojelupäällikkö muistuttaakin, ettei työpaikkakokouksissa kannata istua tuppisuuna, vaan ottaa askarruttavat asiat esille.

– Juorut pois, huhuilta siivet poikki ja asiallista tietoa tilalle, siinä yksi Henrik Jalon resepteistä.

Kuva: Markku Näveri



Työpaikkakokoukset ovat hyvä foorumi tarttua ongelmiin, tietää suojelupäällikkö Henrik Jalo.

Esimies työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä ja edistäjänä

Mitä kaikkea odotamme esimiehiltämme?

- Esimiehen tulee näyttää suuntaa ja johtaa – esimiehen tulee kuunnella ja joustaa.
- Esimies visioi tulevaa toimintaa – esimies huomioi ja toteuttaa työntekijöiden ideat.
- Esimies pitää yhteisön perustehtävän kirkkaana – esimies kuuntelee tarkalla korvalla toiminta-alueen uusia haasteita ja kehittämisodotuksia.
- Esimiehen tulee osallistua perustoimintoihin – esimiehen tulee luottaa työntekijöihin ja antaa heille työrauha ja keskittyä omiin tehtäviinsä.
- Esimiehen tulee huomioida eri-ikäiset ja erilaisissa elämäntilanteissa olevat toimijat – esimiehen tulee kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja puolueettomasti huolehtien kaikkien työssä viihtymisestä ja jaksamisesta.
- Esimiehen tulee kantaa vastuuta – esimiehen tulee antaa vastuuta ja delegoida tehtäviä.
- Esimiehen tulee olla ikiliikkuja ja ikijaksaja – esimiehen tulee olla inhimillinen ja huolehtia myös omasta jaksamisestaan.
- Odotuksia on paljon ja ne tuntuvat osittain lyövän toisiaan korvalle. Jos esimies toteuttaa toista ohjetta, saa hän kritiikkiä toisen ohjeen laiminlyönnistä.

Miten päästään eteenpäin?

- Tarvitaan esimiehen yhteistyötä työyhteisön kanssa ja avointa keskustelua työyhteisössä.
- Jokainen työyhteisön jäsen on erilainen ja tuo oman tärkeän panoksensa työryhmään. Ennen vannottiin tasapuolisen ja tasapäisen johtamisen nimeen, nykyään nähdään, että jokainen esimies-alaisuhde on ainutkertainen. Näiden suhteiden ja työyhteisön yhteistyön optimaaliseen rakentamiseen tarvitaan kaikki työyhteisön jäsenet, tarvitaan sekä esimies- että alaitaitoja, yhdessä ne ovat työyhteisötaitoja.
- Alaisen tulee toimia rakentavasti yhteisesti asetettujen tavoitteiden hyväksi.
- Alaisen tulee sitoutua yhteisiin tehtäviin.
- Alaisen tulee osaltaan tehdä töitä yhteisen työhyvinvoinnin puolesta.
- Alaisen tulee nähdä omat mahdollisuutensa yhteisön työilmapiiriin parantajana ja työn ilon luojana.

Työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin resepti?

- Työyhteisötaitoja kaikille. Selkeä perustehtävä ja yhteiset tavoitteet. Yhteistä keskustelua, jossa kaikkia työntekijöitä tuetaan kertomaan näkemyksiään.

- Sosiaalista pääomaa asenteella: toimimme yhdessä ja autamme toisiamme, kunnioitamme toisiamme, luotamme toisiimme ja muistamme työtovereitamme jollain pikku ekstralla tekemisellä. Ristiriidat ratkaisemme varhain niihin puuttuen. Arvostamme erilaisuuden rikkautta – erilaisilla lähestymistavoilla saamme paremman kokonaisuuden toiminnastamme.
- Tärkeää hyvän yhteistyön toteutumiseksi on osapuolten tutustuminen toisiinsa, asiallisten yhteistyösuhteiden ylläpito, yhteinen suunnittelu ja sujuvista toimintakäytännöistä sopiminen hyvän sään aikana niin, että toimintavalmiutta riittää ongelmienkin esiintyessä. Aika ajoin kannattaa käydä yhdessä esimiehen tai ulkopuolisen tahon vetämänä työyhteisön kehityskeskustelu.
- Työyhteisön toimivuus on taitolajeista haastavimpia, yhdessä haluten siihen pääsemme.

Hyviä yhteistyötalkoita!

Pulmu Kari
työterveyspsykologi
VSSH työterveyshuolto

TEEMA: JOHTAMINEN SH-PIIRISSÄ

Alistavasta johtamisesta valistavaan johtamiseen

Teksti: Juha Syrjä

– Hyvä johtaminen on aina hyvin tavoitteellista toimintaa. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten on entistä tärkeämpää osata kommunikoida selkeästi, avoimesti ja jämäkästi. Älykäs johtaminen on myös omalla esimerkillä johtamista, sanoo filosofian tohtori ja henkilöstöjohtamisen pitkän linjan ammattilainen **Pentti Sydänmaanlakka**.

Pertec Consulting Oy:n hallituksen puheenjohtajana ja johtavana konsulttina toimiva Sydänmaanlakka hankki aikoinaan johtajakokemusta muun muassa Nixdorfin, Siemensin, Koneen ja Nokian palveluksessa. ”Älykäs johtaminen” on hänen suosikkitermejään. Siitä kertovat myös kolme hänen kirjoittamaansa kirjaa: Älykäs organisaatio, Älykäs johtajuus ja Älykäs itsensä johtaminen. Mutta mitä se älykäs johtaminen parhaimmillaan on – tavoitteellisuuden, vuorovaikutuksen ja omalla esimerkillä johtamisen ohella?

– Lopputuloksena pitäisi olla, että meillä on tehokasta toimintaa, ihmiset voivat hyvin ja he pystyvät uudistamaan itseään. Osaamme määritellä tavoitteet, annamme riittävästi palautetta ja ohjaamme omaa tiimiämme niin, että se pystyy kehittymään. Johtajalle on tärkeä motivoida itsensä. Ei kukaan pysty innostamaan muita, jos oma motivaatio on kadoksissa. Riittää kun innostuu ja innostaa. Sillä päästään jo pitkälle.

– Jokaisella johtajalla olisi hyvä olla muistilista, johon hän on kirjoittanut tärkeimmät asiat. Kyllä me useimmiten tiedämme, mitä hyvä johtaminen on, arjen kiireissä perusasiat vain tuppavat unohtumaan. Listalla voisi olla seuraavia sanoja: tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, ohjaaminen ja valmentaminen, kehittäminen, tehokas vuorovaikutus, esimerkillä johtaminen, motivointi ja innostaminen, jatkuva uudistuminen ja luovuus sekä yksilön kunnioittaminen, Sydänmaanlakka luettelee.

Kohti jaettua johtajuutta

Näin siis yleisellä tasolla. Millä tavalla sairaalaympäristö eroaa muista isoista työpaikoista?

– Yleistää ei kannata, sillä yksikköjä on monenlaisia. Mutta hieman kärjistäen voisi sanoa, että sairaalamaailma on johtamisympäristönä aika vanhanaikainen; hyvin hierarkkisia organisaatioita ja voimakkaita ammattikuntia. Suomalaisessa teollisuudessa oli joskus 1950-luvulla sama tilanne kuin sairaalabyrokratiassa on pahimmillaan nyt. Teollisuudessa olivat teknikot, insinöörit ja diplomi-insinöörit sekä hirveän tiukat rajat, kuka saa tehdä mitään.

– Sellaisessa ympäristössä yhteistoiminta ei onnistu. Usein myös ajatellaan, että johtaminen on turhaa hallinnointia eikä siihen haluta tuhlaa aikaa. Mikään organisaatio ei kuitenkaan toimi, jos johtamista ei oteta vakavasti. Sairaalamaailmassa perinteinen johtamismalli jyllää vielä monin paikoin ja aiheuttaa oireilua, siksi siitä pitäisi päästä eroon. Mutta tosiaan organisaatioissa on isoja eroja. Olen tehnyt aika paljon töitä terveydenhuollon yksiköissä, joissa on oivallettu, että monet asiat voidaan hoitaa paljon paremmin.

Kuva: Timo Kauppi



– Riittää kun innostuu ja innostaa. Sillä päästään jo pitkälle, sanoo filosofian tohtori ja johtava konsultti Pentti Sydänmaanlakka.

”Älykäs johtaminen ei ole käskemistä, kontrollointia ja korjaamista.”

Miten hommat sitten voidaan hoitaa paremmin ja millaiset johtamisjärjestelmät sopivat terveydenhuoltoon?

– Sairaalat ovat korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden organisaatioita. Asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen olisi nähtävä niin, että se on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta. Asiantuntijatiimit pitäisi virittää hyvään yhteistoimintaan. Tiukkoja roolirajoja olisi vältettävä. Kaiken toiminnan on oltava asiakkaasta lähtevää. Jäykkä ja byrokraattinen käskemiskulttuuri ei asiantuntijaorganisaatioissa toimi.

Uudistumista pienin askelin

Älykkään johtamisen lisäksi Pentti Sydänmaanlakan sanavaraston keskeisiä termejä ovat jatkuva uudistuminen, luovuus ja innovatiivisuus.

– Toimintaympäristömme muuttuvat niin vauhdikkaasti, että uudistumisesta on tullut entistä tärkeämpää. Meidän pitäisi pystyä koko ajan kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja, omia ajatuksiamme, asenteitamme ja tunteitamme. Hyvällä organisoinnilla kykenemme luomaan innovatiivisia työyhteisöjä, parantamaan palvelua, lisäämään ihmisten viihtymistä työssään ja saamaan parempia tuloksia.

Mitä sanot heille, jotka kokevat jatkuvan uudistumisen rankaksi?

– Jos siihen asennoituu niin, että uudistuminen tapahtuu jatkuvasti, silloin se toteutuu pienin askelin, eikä ole niin ranka juttu. Jos taas välillä menee viisi tai kymmenen vuotta niin, ettemme uudista organisaatiota ollenkaan, ja sitten pitää tehdä isoja tiikerinloikkia, se käy hankalaksi.

– On kuitenkin erittäin tärkeää muistaa tehdä kaikki uudistukset työntekijät huomioiden. Esimerkiksi HUSin uudistusprosessi ei ole mennyt ihan parhaalla tavalla. Me emme halua, että meidät muutetaan, mutta jokainen yksilö haluaa muuttua. Sen pitää lähteä sisältä. Pitää rakentaa fiksummin niitä muutosprosesseja.

Mikä johtamisessa on kaikkein vaikeinta – niin yleisesti kuin terveydenhuollossa?

– Varmaankin johtajan omien asenteiden muuttaminen. Älykäs johtaminen ei ole enää käskemistä, kontrollointia ja korjaamista. Kun menemme kohti jaettua johtamista, emme voi kontrolloida kaikkea. Meidän on entistä enemmän luotettava muihin ja siirryttävä alistavasta johtamisesta valistavaan johtamiseen.

Onko jokaisesta johtajaksi?

– Kyllä ja ei. Kukaan ei ole syntynyt johtajaksi. Johtajana olemisen vaatii ensinnäkin kiinnostusta johtamiseen. On paljon asiantuntijoita, joilla ei ole tippaakaan motivaatiota johtamiseen. Yksi sairaalamaailman suurimmista ongelmista on se, että lääkärit eivät ole kiinnostuneita yleisjohtamisesta.

– Hyvältä johtajalta edellytetään tiettyjä ominaisuuksia. Organisaatioissa pitäisi rakentaa urapolkuja niin, että siirtyminen esimiestehtäviin ei ole ainoa tapa edetä uralla. Monesti tehdään se perusvirhe, että valitsemme parhaan asiantuntijan johtajaksi, jolloin menetämme parhaan asiantuntijan ja saamme huonon johtajan. Koska lääkärikunnassa ei ole ollut tarpeeksi innostusta johtamistehtäviin, niin etenkin yksityispuolella johtajat ovat entistä enemmän ekonomeja tai diplomi-insinöörejä. Olisi hyvin tärkeää, että meillä on riittävän paljon lääkäreitä, jotka ovat kiinnostuneita myös johtamisesta, Pentti Sydänmaanlakka sanoo.

Vastuu on itsellä

Matti Hyypä

Salon aluesairaalan lasten- ja korvatautien osasto on esimerkki yksiköstä, jonka johtamistapaa kuulee usein arvostettavan. Lastenosaston ylilääkäri **Marjatta Hyttisen** ja osastonhoitaja **Soili Kirjosen** mielestä johtaminen on lomittunut luontevasti muuhun osastotyöskentelyyn.

Lastenosastolle tuo oman lisävärinsä korvatautien leikkauspotilaat. Lasten joukossa on yli 90-vuotiaitakin korvapotilaita. Vaihtuvat tilanteet edellyttävät henkilökunnalta roolin muutoksia vauhdissa. Marjatta Hyttisen mukaan muutokset sujuvat ihailtavan hyvin ja nopeasti.

Johtaminen työn sivussa

– Osastollamme on lisäksi yksi osastonlääkäri, yksi erikoistuva lääkäri, 0,5 erikoislääkäriä ja 0,5 lasten neurologi, joten olemme lääkärivahvuudella mitattuna pieni osasto. Teen itse käytännössä samoja töitä kuin osastonlääkärikin. Hallinnolliset asiat hoituvat siinä sivussa. Budjetin ja tilinpäätöksen tekemisen sekä tulevaisuuden suunnittelu vievät eniten aikaa, eivätkä nekään tuskastumiseen asti, kertoo Marjatta Hyttinen.

– Osastokokous meillä pidetään kerran viikossa. Osallistun silloin tällöin myös synnytysosaston kokouksiin. Käymme osastokokouksissamme läpi viikon aikana ylöskirjattuja asioita sekä pilotoimaamme sähköistä sairauskertomusta, joka aiheuttaa silloin tällöin pohdittavaa.

– Päivittäinen johtaminen sujuu niin täysin muun työn ohessa, ettei sitä edes ajattele. Tärkeintä on mielestäni keskustelu ja avoimuus. Siitä syntyy hyvä yhteishenki. Jos yrittää johtaa auktoriteetilla, menee varmasti pieleen. Silti täytyy aina muistaa, että johtajan pitää ottaa myös vastuu.

– Tärkeä osa johtamisessa on myös hyvä yhteistyö osastonhoitajan kanssa. Käymme toistemme luona keskustelemassa aina kun on tarvetta. Ovet ovat auki molempiin suuntiin.

Sydämellä mukana

– Joskus kuulee arvioita, että nuoret työntekijät olisivat

vähemmän omistautuneita työlleen kuin vanhat. Kieltämättä nuoret asennoituvat nykyisin tehtäviinsä enemmän työnä kuin kutsumuksena. Se ei silti merkitse, että he tekisivät työnsä huonommin kuin vanhemmat kollegansa. Hyvä yhteishenki kantaa todella pitkälle. Siksi sen vaaliminen on osa johtamista. Olen myös aina korostanut, että tavoite on pidettävä jatkuvasti mielessä. Se on lapsesta ja hänen perheestään huolehtiminen. Lapset ovat ihania potilaita. He ovat rehellisiä ja heillä on valtava paranemiskyky. Onneksi osastollamme koko henkilökunta on tässä työssä sydämellään mukana. Itselleni osasto on kuin toinen koti, joten hyvä ilmapiiri on minulle henkilökohtaisestikin tärkeä asia.

Tietoa annetaan, toiveita kuunnellaan

– Osastollamme on 22,5 hoitohenkilökuntaan kuuluvaa, laskee osastonhoitaja Soili Kirjonen.

– Itse suhtaudun johtamiseen hyvin käytännönläheisesti. Suoritin vähän aikaa sitten johtamisen erikoisammattitutkinnon (JET), jonka yhteydessä sain vahvistusta monille ajatuksilleni. Niistä ensimmäinen on yhteistyö koko henkilöstön keskuudessa ja työntekijöiden toiveiden kuuntelu. Henkilöstö voi esimerkiksi esittää toiveita työvuorojensa rytmittämisestä, menoistaan, vapaistaan ja lomistaan kirjaamalla asiat ylös erilliseen toivomusvihkoon. Yrittän ottaa toiveet mahdollisimman hyvin huomioon osaston sujuvan toiminnan turvaavalla tavalla. Lomajärjestelyjä helpottaa se, että osastomme on heinäkuun suljettuina.

– Myös tietojen saaminen on henkilöstölle tärkeää. Osastokokoukset ovat hyvä keino välittää tietoja kaikista kiinnostavista asioista. Käsittelemme osastokokouksissa myös monia käytäntöön liittyviä asioita – vaikkapa miten huoneissa säilytetään hapenanto laitteita, miten leikkauspotilas puetaan ja osaston viihtyvyyteen liittyviä asioita.

– Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä apu vuorovaikutuksessa. Opin niiden kautta tuntemaan koko henkilöstön tarkkaan ja he minut. Toiveet ja tavoitteet henkilöstön omaa kehittymistä koskien tulevat samalla esille.

– Avoin ilmapiiri helpottaa asioiden eteenpäin viemistä ja keskusteluista oppii itsekin paljon. Henkilökunnalla on vahvaa osaamista. Pyrin olemaan aina läsnä, jos minua tarvitaan, mutten silti itse puutu joka asiaan. Uskon, että koko osastollamme valitsee luottava ilmapiiri.

– Johtamista ja hyvää ilmapiiriä edesauttaa ilman muuta se, että sijaistilanteemme on ainakin vielä hyvä. He osaavat asiansa, eikä pitkää perehdytysjaksoa tarvita.

Kuva: Matti Hyypä



Marjatta Hyttinen kysyy pieneltä potilaalta Miika Vihervirran vointia.

Johtamiskoulutusta terveydenhuollon ammattilaisille

Syksyllä 2008 käynnistyi Turun yliopiston ja Turun kaupakorkeakoulun yhteistyönä järjestämä MediMerc-johtamiskoulutus (<http://www.med.utu.fi/medimerc/>), joka on suunnattu niille terveydenhuollon ammattilaisille, jotka työtehtävissään kohtaavat erilaisia johtamisen haasteita tai haluavat kehittää omaa johtamisosaamistaan tulevaisuuden tarpeita silmällä pitäen.

MediMerc-johtamiskoulutuksen rakenne ja laajuus noudattavat valtakunnallisia sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksen pätevyysvaatimuksia. Koulutuksen painopistealueet ovat:

- Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne ja toiminta
- Sosiaali- ja terveydenhuollon juridiikka
- Henkilöstöjohtaminen
- Sosiaali- ja terveystieteiden politiikka
- Terveydenhuollon talous

Kurssimuotoisesta koulutustarjonnasta on mahdollista valita itselleen aihepiireiltään sopivimmat. Kurssit uusitaan vuosittain tai kahden vuoden rotaatiolla. Lisäksi on mahdollista suorittaa TY:n lääketieteellisessä tiedekunnassa Terveydenhuollon lähihoitajan (30 op) pätevyys. Opintokokonaisuus on pitkälti muokattavissa opiskelijan tarpeiden mukaan koostuen seuraavista osioista:

- 5-15 op johtamisen teoriasta (valinnaiset kurssit)
- 5-15 op johtajaksi kehittyminen: johtamisen portfolion kokoaminen teoriaopintojen rinnalle

- 5-15 op johtamisprojekti: syventävä kehittämistyö/projektityö soveltuvasta aiheesta

Terveydenhuollon johtamisen ja hallinnon 15 opintoviikon laajuinen approbatur-koulutuksen suorittaneille on tehty täydentävä koulutusohjelma.

Sairaanhoitopiirin strategisten periaatteiden mukaisesti johtamista ja esimiestyötä vahvistetaan ja siihen panostetaan kaikilla esimiestasioilla johtamisen koulutuksella.

MediMerc-lähihoitajan pätevyysopinnot muodostavat jatkumon Varsinais-Suomen ja Satakunnan sairaanhoitopiirin VARSA-johtamiskoulutukselle, johon vuosien 2004-2008 aikana on osallistunut VSSHP:stä 78 keskijohdon esimiestehtävissä toimivaa työntekijää.

Keskitetysti MediMerc-lähihoitajan kaksivuotista tutkintoa suorittamaan valittiin 22 esimies- ja johtamistehtävissä työskentelevää henkilöä. Haku koulutukseen julistettiin kiireisessä aikataulussa kesäkuussa 2008, ja elokuussa 62 hakijan joukosta valittiin tulosryhmäjohtoon esityksestä koulutukseen lähetettävät. Koulutettavat edustavat koko piirin organisaatioita.

Tavoitteena on lähettää seuraavat koulutettavat MediMerc-lähihoitajakoulutukseen ensi syksynä. Myös tuloksikkaita on kannustettu rahallisesti tukemaan yksittäisiin kursseihin osallistumista.

Sairaanhoitopiirissä on meneillään myös lähiesimiehille suunnattu Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET), joka on näyttötutkintoon perustuva valtion tukema koulutus. Jokaiselle tutkinnon suorittajalle laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS), ja tutkinto suoritetaan työpaikalla omia johtamistehtäviä tehden tavoitteena kehittää osaamista erityisesti organisaation toiminnan ja johtamisen suunnittelun sekä toiminnan johtamisen eri osa-alueilla. Jokainen osio arvioidaan ja lopuksi järjestetään ns. kolmikantapäätösarviointitilaisuus, jossa tutkintokokonaisuuden suorituksia arvioivat oppilaitoksen, työntekijän ja työnantajan edustajat. Koulutus on kaksivuotinen sisältäen myös lähiopetuspäiviä.

Koulutusta järjestää mm. Salon seudun aikuisopisto (www.sskky.fi/aikuisopisto), jonka JET-tutkintoa suorittamassa tai on jo suorittanut 13 koulutettavaa Salon, Loimaan ja Vakka-Suomen aluesairaaloista. Sekä tutkinnon suorittajat että alueellisen erikoissairaanhoitajan johto ovat olleet hyvin tyytyväisiä JET-tutkinnon vaikuttavuuteen. Koulutuksessa tehdyt oppinnytöt ovat jalkautuneet suoraan jokapäiväiseen johtamiseen ja koulutuksen avulla on löydetty ratkaisuja mm. työnkierron haasteisiin.

Satu Suhonen
kehittämispäällikkö

TEEMA: JOHTAMINEN SH-PIIRISSÄ

Muutosjohtaminen on erityisen haasteellista

Jatkuva muutos on nykyisin arkipäivää. Väestön ikääntymisen kaltaiset perustavanlaatuiset yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat kaikkien organisaatioiden toimintaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Matti Hyypä

Muutos voi ilmetä eri työyhteisöissä käytännössä eri tavalla. Joissakin se on hiipivää ja lähes huomaamatonta. Joissakin muutos tulee hallitsemattomalla ryminällä ja se koskee lähes kaikkia työyhteisön jäseniä. Me keskitymme seuraavassa hallitun ja tavoitteiden mukaisen muutoksen johtamiseen sekä muutosjohtamisen välineisiin. Hyvän muutosjohtamisen vastakohta on kaaos.

Tunteet mukana

Johtamisen tutkimus on erityisen suosittua. Uusia teorioita ja koulukuntia syntyy säännöllisin väliajoin. Joistakin perusasioista ollaan sentään lähes yksimielisiä.

Muutosjohtamisessa kyse on 80 prosenttisesti henkilöjohtamisesta (leadership) ja vain 20 prosenttisesti asiajohtamisesta (management). Syynä on se, että henkilöstö reagoi muutokseen aina tunnetasolla – ihmisten tapaan.

Muutokseen reagointia kuvataan yleisesti neljän vaiheen prosessilla. Muutosta edeltävässä vaiheessa henkilöstö ”aavistaa muutoksen ilmassa”. Uhan kokemisen vaiheessa tunnetaan epävarmuutta ja uhkaa, joka aiheuttaa myös lamaantumista. Vastustusvaiheessa kohdataan omat tunteet, tehdään surutyötä ja vastustetaan muutosta. Neljännessä vaiheessa muutokset hyväksytään ja uusiin haasteisiin tartutaan.

Muutokset haastavat siten sekä johdon että henkilöstön. Luottamus ja motivaatio voivat joutua kovalle koetukselle. Siksi myös viestintä on erityisen tärkeää. Toisaalta henkilöstölle on kerrottava, mitä muutoksella tavoitellaan, miksi se on välttämätön ja miten se tehdään. Toisaalta viestien on kuljettava toiseenkin suuntaan – henkilöstön asiantuntemusta kannattaa hyödyntää prosessin kaikissa vaiheissa.

”Keskustele ja kysy”

Alueellisen erikoissairaanhoidon toimialajohtaja ja TYKS Vakka-Suomen sairaalan johtava lääkäri **Lisa Pelttarilla** on pitkä kokemus muutosten johtamisesta.

– Viime vuosina olen ollut mukana johtamassa muun muassa TYKS Vakka-Suomen sairaalan palvelurakennemuutosta, Vakka-Suomen seutukunnan yhteispäivystyshanketta ja projektipäällikkönä alueellisen erikoissairaanhoidon toimialan muodostamisprojektissa

– Iso muutos on prosessi, jonka läpivienti kestää yleensä 2-3 vuotta. Muutoksessa tunteet ovat todella voimakkaasti mukana. Joissakin tapauksissa henkilöstön surutyö voi olla todella syvää ja pitkään kestävä. Esimerkiksi osaston lakkauttaminen voi tuntua oman elämän menettämiseltä. Siksi muutoksen tarve on määriteltävä selkeästi. Samalla on kuunneltava kaikkien mielipiteitä ja käytävä avointa dialogia. Keskustelemalla ja kyselemällä henkilöstön tiedot ja taidot pääsevät vaikuttamaan itse muutokseen. Luottamus rakentuu yksittäistä teosta viikosta toiseen. Rakentaminen on tässäkin tapauksessa hidasta, romahuttaminen voi tapahtua sekunnissa.

– Muutos tarvitsee johtajuutta, mutta muutosjohtajalla on oltava epävarmuuden sietokykyä. Ilman sitä oma usko muutoksen läpiviennin tarpeellisuuteen voi horjua. Määrättyssä muutosprosessin vaiheessa epävarmuutta lisää se, että ainakin osa henkilöstöstä kyseenalaistaa muutoksen toteuttajien osaamisen. Se on sinänsä ihmisten normaalia käyttäytymistä. Varsinkin tässä vaiheessa organisaation ylimmän johdon tuki on tärkeää. Muutosprosessissa muodostuu helposti epävirallisia organisaatioita, jotka yrittävät vaikuttaa asioihin esimerkiksi johdon kautta. Jos sen tuki muutosjohtamiselle lipsuu, edessä saattaa olla koko muutosprosessin tuho.

– Muutosprosessissa on tärkeää saada myös lyhyen aikavälin tuloksia. Ne pitävät prosessin vauhdissa. Loppujen lopuksi henkilöstöllä on valtavasti energiaa muutosten tekemiseen, kun muutoksen tavoitteet ovat selvinneet ja jokaiselle annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Siksi terveydenhuollon muutosten johtaminen on todella palkitsevaa.

”Käskemiskulttuuri ei toimi”

Kirurgisen sairaalan ortopedian ja traumatologian klinikan ylilääkäri **Olavi Nelimarkka** johtaa muutosta, jonka

tarkoituksena on siirtyä funktioiden johtamisesta prosessien johtamiseen.

– Tavoitteena on kehittää hoitoprosessia siten, että nykyiset poliklinikka, vuodeosasto ja leikkaussali muodostaisivat potilaan kannalta toiminnallisen saumattoman kokonaisuuden. Prosessi on potilaslähtöinen toimintamalli sisältäen hoidollisen kokonaisuuden. Prosesseja ovat esimerkiksi nivelrikkopotilaan, olkapääkirurgisipotilaan, polvikirurgiapotilaan, jalkakirurgian, tapaturmakirurgian ja selkäpotilaan prosessit. Aikaisemmin potilaat tutkittiin ja hoidettiin poliklinikan, vuodeosaston ja leikkaussalin välillä omina erillisinä toimintoina. Hyvin toimivassa prosessissa potilas ei edes havaitse saumakohtia.

– Aloitimme muutosprosessin henkilöstön kurssituksella kolmisen vuotta sitten. Varsinainen muutosprosessi alkoi vuotta myöhemmin.

– Käskemiskulttuuri ei muutosjohtamisessa toimi, sillä onnistunut muutos edellyttää työntekijöiden omaehtoista sitoutumista muutokseen. Siksi kuuntelen kaikkien mielipiteitä, kerron jatkuvasti muutoksen tavoitteista sen edellyttämistä toimintatavoista, annan työntekijöiden toteuttaa itse muutokset omalta kohdaltaan ja otan itse aktiivisesti osaa muutoksen toimintaedellytysten (edellyttämisen tehtävien) toteuttamiseen.

– Muutoksen toteutuminen vie tällaisessa 230 hengen työyhteisössä pitkän aikaa. Hyötyjä on siksi vielä vaikea arvioida. Positiivisiin tuloksiin voi tässä vaiheessa laskea ainakin hoidon sujuvuuden parantumisen. Hoidot tehdään suunnitelmallisemmin, jolloin suoritetasokin on noussut. Olemme päässeet hoitorakukseen, tosin pitkää päivää tekemällä. Toisaalta jatkuva muutos aiheuttaa tyytymättömyyttä, koska työrauha pakostakin häiriintyy. Kaikilla ei myöskään ole samanlaisia valmiuksia muutokseen, jolloin työilmapiiri joutuu koetukselle. Siirtyminen muutoksen yhteydessä lisäksi uuteen sähköiseen potilastietojärjestelmään koettelee henkilöstöä omalla tavallaan.

– Muutosjohtaminen vaatii sitkeyttä, pitkäjännitteisyyttä ja malttia. Ei saa provosoida, vaikka provosoidaankin. Rauhalliset ja selkeät perustelut hyväksytään kyllä aikanaan. Sanotaan

Kuvat: Matti Hyypä



Olavi Nelimarkan mielestä muutosjohtaminen vaatii sitkeyttä ja malttia.

Vasemmassa kuvassa välinehuoltaja Tanja Liikkanen ja Hanna Mäkilä sekä steriloinnissa käytettävä autoklaavi.

että muutoksen on oltava jatkuvaa, että pysyisi edes paikallaan. Silti isoja muutoksia ei mielestäni kannata tehdä kovin pienten tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosprosessi vie aina valtavasti työaikaa ja voimavaroja, jotka ovat pois potilastyöstä. Tällainen iso muutos tuo sen sijaan onnistuessaan todellisia ja merkittäviä hyötyjä.

”Onnistunut, vaikka vähän korjattavaa”

Palvelualuejohtaja **Hanna Mäkilä** johtaa vuoden alussa perustettua sadan työntekijän välinehuollon palvelualueetta. Muutosprosessi on hänen mielestään joitakin korjattavissa olevia ongelmia lukuun ottamatta onnistunut, koska henkilöstöä ei muutoksen yhteydessä vähennetty.

– Olemme yksi kuudesta vuoden alussa toimintansa aloittaneen TYKS-Sapa –liikelaitoksen (sairaanhoitolliset palvelut) palvelualueesta.

– Minulla on aikaisempaa kokemusta muutoksesta Raision sairaalan osalta vuosituhannen vaihteesta ja alusta. Niihin verrattuna välinehuollon muutos oli kivuton, koska tähän muutokseen ei sisällynyt irtisanomisia eikä työ itsessään muuttunut.

– Aikaisemmin välinehuoltajilla oli viitisenkymmentä esimiestä eri osastoilla. Nyt he eivät enää kuulu osaston henkilökuntaan, vaan Sapaan. Käytännössä muutos on sujunut kitkatta. Eniten kysymyksiä on tullut tilinauhakäytännön jatkuvuudesta. Epätietoisuutta on ollut myös siitä, kuka hoitaa sijaisjärjestelyt.

– Omalta kannaltani tilanne on vähän haasteellisempi. Jotkut menoerät jäivät nimittäin muutoksen yhteydessä huomioon ottamatta budjetissamme.

– Kaiken kaikkiaan välinehuoltajat lähtivät innolla Sapaan. Nyt tunnetaan että ”tämä on meidän juttu”. Syy on varmasti osaltaan siinä, että kaikki pitivät uudistusta oman profiilimme nostona. Ennen olimme pirstottuina eri paikkoihin. Nyt olemme yhtenäinen kokonaisuus, joka tavoitetaan yhdellä sähköpostiviestillä. Välinehuollossa on TYKSissä myös sertifioitu laatuajrjestelmä, joka on Suomen oloissa harvinaista. Muutos on ollut helppo, koska se on lisännyt välinehuollon omanarvontuntoa ja yhteenkuuluvuutta, eikä negatiivisia vaikutuksia ole ollut.

”Sujunut hyvässä hengessä”

Muutoksia on jouduttu johtamaan myös Teknisten palvelujen tuloyksikössä. Ne ovat teknillinen johtaja **Juha Rantasalon** mukaan sujuneet hyvässä hengessä.

– Tämän vuoden alussa Tyks:n teknisen huollon tuloyksikköön liitettiin Salon, Halikon, Loimaan ja Tyks Vakka-Suomen sairaalan tekniikan yksiköt muodostaen uuden VSSHP:n tekniset palvelut tuloyksikön. Toimintamme organisoitiin kolmeen VSSHP:n laajuisesti operoivaan yksikköön: Lääkintätekniikkaan, ICT-yksikköön ja Rakennuttamis- ja kiinteistöhallintayksikköön, sekä viiteen alueellisesti toimivaan alueyksikköön. Näitä alueellisesti toimivia yksiköitä ovat: TYKSin käyttötekniikka, TYKSin viestintä- ja sähkötekniikka, TYKSin rakennushuolto, Salon ja Halikon käyttötekniikka sekä Loimaan käyttötekniikka. Koko henkilöstövahvuutemme on noin 125 henkilöä.

– Olimme jo aikaisemmin tehneet tiivistä yhteistyötä kaikkien vuoden alussa mukaan tulleiden yksikköjen kanssa. Haasteena on oikeastaan ollut vain organisaatioittemme erilainen koko. Pienissä yksiköissä on toimittu eri tavoin kuin meillä. TYKSissä henkilöstö on erikoistunut eri tekniikan tehtäviin, pienissä on tehty laaja-alaisesti kaikkea. Olemme joutuneet miettimään tehtävien rajankäyntiä. Käytännössä samat ihmiset tekevät edelleen työt. Paikalliset työt tehdään edelleen paikallisesti. Eläkkeelle siirtymisten yhteydessä harkitaan aina toimen tarpeellisuus ja mahdollinen uusi toimenkuva uudelleen. Joka tapauksessa asiantuntevuus liikkuu, se ei ole paikkaan sidottua. Siten saamme yhtenäiset toimintatavat joka paikkaan. Oman haasteensa on tuonut sähköisen toiminnanohjusrjestelmämme käyttöönoton opiskelu. Jatkossa yhdistämme myös rakennuttamisen ja saneeraustoiminnan yhteen yksikköön. meneillään olevat hankkeet toteutetaan vielä vanhalla järjestelmällä.

– Koko prosessi on mielestäni sujunut suunnitelmien mukaan. Olemme käyneet jokaisessa paikassa, ja jokaisella yksiköllä oli oma edustajansa mukana jo valmisteluvaiheessa. Heidän kauttaan tiedot menivät sujuvasti perille. Ihmiset ovat järkeviä ja yhteistyöhaluisia, jos he vain tietävät, mistä on kysymys.



22.1.2009 juhllinen, päätöstilaisuus Salon seudun aikuisopistossa. Henkilöt ylärivistä vasemmalta Hanna-Maija Kahila (HT), Bettina Klemelä (L), Ulla Kivioja (ope), Soili Kirjonen (S), Ulla Koskinen (Kukonkallion vk), Sanna Vahala (S), Päivi Alarakkola (S), Ritva Mattila (L), Anne Niemelä-Laaksonen (L), Raija Talvitie (L), Virpi Pakkanen (L), Eila Lah-ti (S), Leena Nikulainen (HT) Anna-Liisa Väänänen (L), Hanna Tikkanen (S), Satu Oldendorff (HT), Pirjo Engblom (S)

Kuvasta puuttuvat Kaarina Koskinen (HT) ja Minna Löppönen (HT)
L=Loimaan aluesairaala, S=Salon aluesairaala, HT=Härkätien tk

Johtamisopissa jetissä

”Koulutus voi pysäyttää sen oravanpyörän, missä on, ja pakottaa muutokseen.”

Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) on ammattitutkintolain mukainen ammattitutkinto, joka on kokonaisvaltainen kehittämisprosessi. Tutkinnon keskeisiä aiheita ovat oman henkilökohtaisen johtamisen ja organisaation toiminnan kehittäminen ja näiden prosessien kytkeminen toisiinsa.

Ensimmäinen terveysalan johtamiskoulutus toteutui Salon seudun aikuisopistossa 2007-2008. JET1:ssä oli piiristämme Loimaan ja Salon aluesairaaloista 6+6, Härkätien tk:sta 5 ja Kukonkallion vanhainkodista 1 esimiestä. JET2:ssa on Loimaan aluesairaalan ja Vakka-Suomen sairaalan edustajia sekä perusterveydenhuollon henkilöstöä Kemiöstä, Sauvosta, Paimiosta, Dragsfjärdistä ja Salosta 2008-2009.

Koulutuksen kohderyhmänä ovat henkilöt, joilla on vankka oman toimialansa ja organisaationsa osaaminen ja työn keskeinen osa on johtamista. Omia esimiestaitojaan voi testata osoitteessa www.osaan.fi. Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen laaditaan henkilökohtainen oppimissuunnitelma henkilön ja organisaation tarpeiden mukaan. Tutkintoon valmistava koulutus toteutuu työssä oppimisen, tietopuolisen koulutuksen, etätehtävien suorittamisen ja omaehtoisen tiedonhankinnan keinoin. Tutkinto suoritetaan näytöin, jotka liittyvät arjen johtamistilanteisiin sekä oman johtamisen ja työyhteisön kehittämishankkeeseen.

Perustuu näyttöihin

Tutkinnon osa 1 koostuu 26 osaamista kuvaavasta kriteeristä, jotka koskevat organisaation toiminnan ja johtamisen suunnittelua ja siis osoitetaan näytöin.

Organisaation toimintaympäristön kehityksen seuraaminen ja nykytilan arviointi, talouden, asiakkuuksien, yhteistyösuhteiden, prosessien ja henkilöstövoimavarojen arviointi, tavoitteista sopiminen ja toimintasuunnitelmien laatiminen sovittuihin arvoihin, visioihin ja strategiaan perustuen, oman johtamisosaamisen arviointi sekä kehittämisprojektin suunnitelman laatiminen tuntuivat mielekkäiltä ja käytännönläheisiltä, sillä nämä asiat nousivat silloin suoraan piirimme uudesta strategisesta kartasta.

Tutkinnon osa 2 sisältää 33 näytettävää kriteeriä toiminnan johtamisesta. Asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja talousnäkökulmaa tarkastellaan johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Samalla kun toimintaa pyritään kehittämään, reflektoidaan aktiivisesti oman toiminnan vaikutuksia esimiehenä. Toiminta konkretisoituu arjen töiden tekemisen ohella kehittämisprojektin johtamisen ja toteuttamisen kautta, hankkeen tekemisenä.

Monet asiat tuntuivat koulutuksen alussa selviltä, mutta opintojen edetessä sai usein huomata, miten pinnallisesti tai yksipuolisesti oli jonkin asian aiemmin ymmärtänyt. Ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen olivatkin suurimpia anteja tästä koulutuksesta. Kollegan sanoin, koulutus antoi

”laajempaa kokonaisnäkemystä johtamisen moniulotteisuudesta ja haasteellisuudesta”.

Ohjataan ja arvioidaan

Jet-opiskelijalla on työpaikallaan työpaikkaohjaaja, kokenut kollega, jonka kanssa voi keskustellen avoilla asioilla. Jokaisella näytöllä on arvioija, jonka tehtävänä on tutustua näyttösuunnitelmaan, näyttöön, näyttökeskusteluun, tarvittaessa vaatia lisänäyttöä ja hyväksytyään näytön antaa lausunto kriteerien toteutumisesta. Näytönarvioijat osallistuvat arviointikoulutukseen.

Molemmat tutkinnon osat arvioidaan erikseen kolmikannassa, joka muodostuu koulutuksen, työnantajan ja työntekijöiden edustajista. Työnantajan edustajan tuki on tärkeä kannuste. Yksi jet-opiskelija sitouttaa työyhteisöstään 5-7 henkilöä ja oman työyksikkönsä henkilöstön kokonaisuudessaan. Koulutus tuntui arvokkaammalta, kun sitä oli mahdollista jakaa yhteiseksi pääomaksi.

Verkostoituminen tuo etuja

Yksi tämänmuotoisen koulutuksen suurista eduista oli verkostoituminen. Rikkaus oli tutustua oman piirin toisen aluesairaalan esimiehiin. Rikkaus oli myös kuulla ja nähdä asioita perusterveydenhuollon edustajien näkökulmasta. Yhteistyökumppaneitahan me olemme omalla alueellamme. Yhteinen tekijä meillä ovat potilaat ja heidän hoidon prosessinsa, rajapinnat siellä, tiedon ja osaamisen välittäminen, hoidon jatkuvuuden turvaaminen ja turhien kiemuroiden välttäminen.

Pienimuotoisen gallupin mukaan itsensä kehittäminen, ajan hermolla pysyminen, esimiehenä kehittyminen, tarve kehittää esimiestaitoja, lisävarmuuden saaminen olivat syitä, miksi eri henkilöt hakeutuivat tähän koulutukseen.

Koulutus mahdollisti monen asian kehittämisen työssä, ihmisenä ja esimiehenä kasvun, työkalujen saamisen, yhteistyön ja vuoropuhelun tärkeyden huomaamisen, taitojen kasvun, antoi syvyyttä johtamistaitoihin, antoi eväitä toimia parempana esimiehenä, lisäsi itsetuntemusta, lisäsi tavoitteellisuutta, jämäkkyyttä ja suunnitelmallisuutta, selkeytti strategian merkitystä, lisäsi kykyä nähdä kokonaisuuksia, antoi vahvuutta tuleviin haasteisiin.

Näin toteutetusta koulutuksesta pidettiin, koska se ei sisältänyt tenttejä, itse sai rajata aiheet niin, että ne hyödyttivät käytäntöä, koulutus oli laaja-alaista, saman alan asiantuntijoiden yhteiset keskustelut olivat antoisia ja omaa johtamistyötä tukevia, koulutus mahdollisti pysähtymisen ja oman johtajuuden reflektoinnin.

Virpi Pakkanen,
apulaissosastonhoitaja, Loimaan aluesairaala
JET1-tutkinto

TEEMA: JOHTAMINEN SH-PIIRISSÄ



Kuva: Matti Hyyppä

Päivittäisjohtaminen korostuu isossa yksikössä

TYKSin aikuisten teho-osasto tekee vaikutuksen jo pelkällä henkilökuntamäärällään. Kahdeksan lääkäriä ja lähes 160 hoitohenkilöstöön kuuluvaa vastaavat vuorokaudet ympäri 23 tehohoito-paikan toiminnasta.

Matti Hyyppä

Heti osastolle tultaessa silmiin osuu massiivinen ylipaineikkamio. Muutenkin teho-osasto muistuttaa koneineen ja laitteineen lentokoneen ohjaamoa. Tunnelmaa voisi kuvata sanoilla järjestäytyneet kiire. Työyhteisöään ja johtamiskulttuuriaan ehtivät kaiken keskellä esittelemään osastonylilääkäri **Juha Perttilä** sekä osastonhoitajat **Tapio Korhonen** ja **Hanna Vinberg**.

Tilanteet vaihtuvat tunnista toiseen

– Teho-osastolle on ominaista korkean teknologian käyttö, suuri henkilökuntamäärä ja monien eri ammattiryhmien tiimityö potilaan hoidossa. Potilasmäärämme ja sitä kautta työpaineemme vaihtelevat melkein tunnista toiseen.

– Meillä omahoitaja on potilaan kanssa koko ajan. Potilaan omaisten kanssa ollaan myös läheisessä ja tiiviissä kontaktissa koko hoidon ajan. Potilaita meillä on lähes 1 800 vuodessa ja hoitopäiviä noin 6 400. Kokonaisbudjettimme on lähes 15 miljoonaa euroa vuodessa. Hoitokustannuksemme ovat noin 1 750 euroa vuorokaudessa. Uuteen T2 sairaalaan tulee uutena myös tehovalvontaosasto. Siellä annetaan teho-osastolta siirretyille potilaille raskaampaa hoitoa kuin osastolla, mutta kevyempää kuin meillä. Siten hoito pystytään suuntaamaan entistä paremmin ja se on myös kustannustehokkaampaa.

– Monet olettavat, että teho-osasto on viimeinen porras ennen tuonpuoleiseen astumista. Todellisuudessa tehohoitopotilailla on keskimäärin 18-20 vuotta elinikää jäljellä, ja noin

93 prosenttia potilaistamme lähtee jatkohoitoon akuutista hengenvaarasta selvinneinä.

Päivittäisjohtaminen korostuu

– Päivittäisjohtaminen alkaa kunkin päivän resurssien arvioinnilla ja työnjaolla. Joka työvuorossa on vastuulääkäri ja vastaava hoitaja. He sopivat potilaiden sijoittelusta ja vastaava hoitaja tekee hoitajien päivittäisen työnjaon ottamalla huomioon kunkin potilaan sairauden ja hoidon vaatimat tarpeet sekä tarvittavan osaamisen.

– Potilaiden hoito on turvattava tilanteesta riippumatta. Pahimpina flunssa-aikoina osaston henkilöstöstä saattaa olla jopa kymmenen yhtä aikaa sairauslomalla. Silloin on pakko turvautua lisätyövoiman saamiseen hälyttämällä sijaisia. Meillä on muutama pätevä ulkopuolinen sijainen, mutta melko usein oma henkilökunta joutuu joustamaan ja vaihtamaan työvuorojaan lyhyellä varoitusajalla.

– Edelleen hoitokapasiteetista on ajoittain pulaa. Sitä tarvitaan lisää ja tilanne on korjaantumassa tulevassa T2 sairaalassa.

– Hoidon jatkuvuus ja potilasturvallisuus taataan kaikissa olosuhteissa. Esimerkiksi katastrofihälytyksessä saamme lisäresursseja ennalta suunnitellun leikkaustoiminnan väliaikaisella vähentämisellä, vakuuttavat Juha Perttilä, Tapio Korhonen ja Hanna Vinberg.

– Kaiken tämän keskellä pyrimme ottamaan huomioon myös henkilöstön toiveet lomien, vapaiden ja muiden menojen suhteen. Meillä on saanut vahvan jalansijan vapaaehtoinen kaksivuorojärjestelmä. Työvuorot ovat päivittäin klo 7-19 ja 19-7. Jotkut haluavat tehdä pelkästään yövuoroja. Noin 75 prosent-

Juha Perttilä, Hanna Vinberg ja Tapio Korhonen teho-osastolla, joka koneineen ja laitteineen alkaa muistuttaa lentokoneen ohjaamoa.

tia työntekijöistä haluaa kaksivuorojärjestelmään ensimmäisen vuoden jälkeen.

Pitkän tähtäimen johtaminen

– Pitkän tähtäimen johtamisella tähtäämme viiden, jopa kymmenen vuoden päähän. Yksi tärkeimmistä tämän ryhmän tavoitteista on osaavan henkilökunnan saannin turvaaminen. Teho-osasto on sinänsä haluttu työpaikka. Saamme kutakin avointa tointa kohti 2-3 -kertaisen määrän hakemuksia. Viime vuonna osastollemme saatiin 10 uutta vakinaista sairaanhoitajan tointa.

– Toimintamme luonteesta johtuen uusi ja sinänsä pätevä henkilö ei ole heti valmis täysipainoiseen työhön. Meillä jokainen uusi hoitaja osallistuu ensin kuuden viikon perehdyttämiskäytölle. Arvioimme, että vuoden työssäolon jälkeen hän on kuin 80-lätkäläinen ennen vanhaan autokoulun jälkeen. Siksi kussakin työvuorossa pitää olla oikein tasapainotettu määrä uutta ja ”vanhaa” henkilökuntaa. Samasta syystä kaksivuorojärjestelmään voi siirtyä vasta vuoden työssäolon jälkeen.

– Olemme mukana valtakunnallisessa teho-osastojen vertaisarvioinnissa. Sen kautta saamme tiedon mahdollisista laatueroista joko hyvään tai huonoon suuntaan. Seuraamme jatkuvasti muutenkin resurssien käyttöä, toiminnan laatua ja yleisiä toimintalukua.

– Olemme tiiviisti mukana omalta osaltamme T2 sairaalan suunnittelussa varsinkin omien prosessiemme ja logistiikkamme osalta. Tätä työtä teemme oman työn ohella, sitä ei ole resurssoitu erikseen. Aiemmin mainittu tehovalvontaosasto on tämän työn tulosta.

Informaatiota ja koulutusta

– Johtamisen onnistuminen on kiinni paljolti siitä, kuinka hyvin informaatio kulkee. Meillä on joka perjantai info, ja tieto kulkee kaikille sähköpostilla. Päivittäinen johtaminen ja informointi kulkee pääasiassa vastaavien hoitajien kautta. Osastokokous meillä on kolmen viikon välein. Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa, samoin lääkärit omaan hallintokokoukseen.

– Pitkän tähtäimen johtamisessa koulutus tulee joka käänteessä vastaan. Meidän on turvattava osaaminen kaikilla osa-alueilla. Lääketieteellinen tieto, menetelmät ja laitteet kehittyvät jatkuvasti ja kiihtyvällä vauhdilla. Meillä on tätä koulutusta varten oma suunnitteluryhmä, joka tekee lukujärjestyksiä aivan koulujen tapaan. Meillä on koko vuoden lukujärjestys jaettuna keväälle ja syksylle. Joskus koulutus voidaan järjestää esimerkiksi vain muutamalle henkilölle kerrallaan ja se on annettava kädestä pitäen -menetelmällä. Koulutusvaatimuksemme ovat todella korkeat.

Runo johtamisesta

Itsensä johtaminen

Esimestaidot, alaidot!
Hierarkisuuden rakenne.
Valista, älä alista.
Osallistu, kehitä työtäsi, tee siitä näköisesi.

Työntekijätaidot!
Tee innokkaana sitä työtä, mihin olet hakeutunut.
Älä ylennä, älä alenna.
Ole arvokas omalla paikallasi.

Yhteistyö, vuorovaikutus!
Jaa osaamistasi, jaksamistasi.
Ota vastaan.

Perustehtävä!
Haaste, rasite?
Valinta on Sinun!

15.3.2008
Virpi Pakkanen

Tuotteistusta suunnittelemassa

Markku Näveri

Sairaanhoitopiirin hallintokeskuksen taloussuunnittelutoimistossa määräraikaisena suunnittelijana helmikuun alussa aloittaneelle Anna Salorannalle sairaanhoitopiiri on tuttu jo ennestään: vuonna 2006 hänet pestattiin sairaanhoitajaksi Turunmaan sairaalaan, josta hän siirtyi TYKSiin osasto 214:lle ja sieltä leikkaussalihoitajaksi osasto 253:lle.

– Sitten sisäisessä haussa etsittiin suunnittelijaa, hain ja pääsin T-sairaalan remontin alta pois, Anna kertoo alkuvuoden urakierrosta.

Hakua uudenaikaiseen tehtävään Anna valottaa koulutustustallaan. Hän on valmistunut Åbo Akademiasta julkishallinnon kandidaatiksi, ja maisterin paperitkin hämmöttävät toukokuussa, sillä pro gradu on viittä vaille valmis. Tutkielman aiheena on VSSH:n jäsenkuntien pandemia-valmiuden implementointi (suunnittelu ja toteutus). Vinkin

Kuva: Markku Näveri



Anna Saloranta viihtyy suunnittelijan työssä.

aiheeseen Anna sai perhepiiristä, jossa, kuten hänen suvussaan laajemminkin, melkeinpä vilisee terveydenhuollon eri aloilla työskenteleviä. Gradun työstämiseen tuleva maisteri on saanut merkittävää apua osastonylilääkäri Reijo Peltoselta, jolle hän osoittaa lämpimät kiitokset.

Suunnittelijan työssään Salorannan Anna pääsee hyödyntämään paitsi koulutustaan myös aiempaa kentän tuntemustaan. Hän tietää, miten sairaala toimii ja ymmärtää sairaalamaailmaa: – Sehän on ihan oman laisensa, hän on huomannut.

Verkostoitumista

Annan päätehtävä on tuotteistussuunnittelu, ja hänen välineenään sekä osaamisen ytimenä DRG, erikoissairaanhoidon potilasluokittelujärjestelmä. DRG:n avulla pystytään tuotteistamaan ja hinnoittelemaan erikoissairaanhoidon palvelut sekä seuraamaan sairaanhoidon kustannuksia ja laatua.

Ammattina suunnittelija

Suunnittelijat työskentelevät pääosin hallintokeskuksessa, muutama TYKSiissä ja yksi Vakka-Suomen sairaalassa.

- suunnittelijoita VSSH:ssä yhteensä 15
- kelpoisuutena korkeakoulututkinto

Mitään yleistä ja yhteistä nimikkeestä ei voi sanoa, koska suunnittelijat ovat niin erilaisissa tehtävissä. Esimerkiksi osa on taloussuunnitteluun liittyvissä tehtävissä, osa hoitotyön toimistossa yms. Lisäksi on suunnittelijoita, joilla on jokin etuliite suunnittelijan edessä kuten laitoshuollon suunnittelija. Tuossa 15:ssä ovat mukana vain pelkät suunnittelijan nimikkeellä toimivat.

– Siihen liittyy paljon erilaisia asioita, ylläpitoa, ajan tassa pysymistä, kehittämistä. Tuote on työssä rajan asettaja. Uusia tuulia on haisteltava ja etsittävä uutta tietoa, josta voisi olla hyötyä tuotteistuksen kehittämisessä.

Työnsä hyviksi puoliksi Anna näkee, ettei toimenkuvaa ole hakattu kiveen eikä kaikkea tarvitse osata itse. Verkostoituminen on osa työn hallintaa, ja siihen on otolliset mahdollisuudet, sillä yhteistyötahoja on paljon ja uusia ihmisiä tapaa tiuhaan. Suunnittelijan titteli onkin hänestä omiaan kuvaamaan työtä. Onhan suunnittelu sanakirjamäärittelyn mukaisestikin jonkin hankkeen tai tehtävän luonnostelua, valmistelua tai ohjelmointia.

Anna on tyytyväinen myös samaansa perehdytykseen. Työpaikalla monilla on yhteinen tausta, jolloin myös yhteinen kieli löytyy vaivatta.

Kahdeksan tuntia päivittäin suunnittelijan pöydän ääressä on aivan eri maailma kuin sairaanhoitajan työssä, mutta hetkeäkään Anna ei ole vaihdostaan katunut, sillä yhtään varjopuolta hän ei ole vielä uudesta työstään keksinyt. Niinpä hän sanookin aina pyrkivänsä tekemään asioita, jotka tuntuvat mukavilta.

– Ja tässä nyt ollaan.

SARVESTA HÄRKÄÄ

Päätuottamismiehet kirjoittavat tällä palstalla vuorotellen ajankohtaisista aiheista.

Johtajuus on ammatti tai jopa elämäntapa, vai onko?

Työelämä potee johtajuuden kuolemansairautta. Sen tunnistamisessa onnistutaan kiitettävän hyvin. Oireina ovat ulkoa ohjattavuus, pinnallisuus, heikko erilaisuuden sietokyky, konsensusperiaate, näennäis suorittaminen ja kiire, kaikkivoipaisuus, puutteellinen itsensä kehittäminen, kyynisyys ja kateus, jaettujen arvojen puute sekä lyhytnäköisyys.

Kaikkien oireiden kuvauksiin voin yhtyä. Itse asiassa kysymyksessä on teräväpiirteinen analyysi nykyisin vallitsevista työelämän heikkouksista.

Mielenkiintoisinta lienee kysymys ulkoisten ohjattavuusien ongelmista. Kysymys on johtamiskulttuurista, jossa ylikorostetaan mitattavuutta ja ulkoisia arviointitoimenpiteitä eli menettelyä, jossa mitataan ainoastaan havaittavissa olevia seikkoja, kuten kasvua ja kannattavuutta.

Oireiden tunnistamisen jälkeen annetaan lääkkeitä todettuun sairauteen. Niistä keskeisin on johtajan ja johtajien persoonan jatkuva kehittäminen ja henkisen näkökulman omaksuminen.

Autoritaarisen johtajuuden näen henkisen kypsyyden naamiolla ja karismaattisen johtajan ideaalityypin liian kapeana.

Henkinen johtajuus on näkökulma, joka saa itse kunkin lukijan ajattelemaan.

Henkistä johtajuutta ei ymmärretä pelkästään arvojohtajuutena tai eettisenä johtajuutena, sillä se perustuu ihmisen omaan

henkiseen kehittymiseen ja kasvuun, nöyryyteen, ihmisen sisäisten voimavarojen, kuten intuitioiden ja tunneilyn hyödyntämiseen, ihmissuhteiden merkityksen ymmärtämiseen sekä vuoropuheluun näkymättömän kanssa.

Henkinen johtajuus on keskeisin elementti kaikessa muutoksessa, mutta työelämän todellisuudessa sen niukkuus on valitettavasti kaikkein heikoin lenkki...

Mitenkä olisi edellä mainittujen arvojen mukaan tasokas esitys johtajuudesta? Esimiesjohtajuudesta? Entä kysymys vastuusta? Henkilöstön hyvinvoinnista? Johtamisen demokratiasta? Arvojohtamisesta? Ynnä muusta vastaavasta?

Jokaisen organisaation tulisi määrittellä omat arvonsa ja sitoutua niihin. Tämä tulisi tehdä yhdessä työskennellen, ei niin, että arvot ja käskyt annetaan johtajuuden kautta ylhäältä käsin.

Lisäänpä tähän vielä viisauden, kohtuuden, oikeudenmukaisuuden ja rohkeuden perushyveet. Mitä vielä voitaisiin lisätä? Eipä juuri mitään, eikä tämä kirjoittajakaan sitä tee. Tavallaan jäänkin kysymään, voiko johtaja- ja organisaatiokohtainen arvojen määrittely tuottaa muuta kuin perusarvojen ja hyvyksien sisäistämisen. Sanoisin, että eipä juuri mitään muuta kuin, että johdetaanko meitä Kiinamyllynmäeltä vai Kaskenmäen kellarista ja että miten meitä johdetaan niin työpaikkatasolla kuin koko organisaatiotasolla.

Oppia ikä kaikki johtajuuden määrittelystä.



Sirkka Välimaa

JHL:n koordinoiva päätuottamismies

Portinvartijan talo – muistoja menneestä ajasta

Suurten vaahteroiden alta Kiinamylynkadun varrella sijaitseva puinen Portinvartijan talo elää rauhallista elämää. Sen vanhojen ovien takaa voi kävijä kurkistaa menneeseen sairaalamailmaan vieraillessaan Turun Lasarettimuseossa.

Portinvartijan talo rakennettiin portinvartijan ja kolmen rengin asuintaloksi, joka valmistui vuonna 1881, jolloin Turun lääninsairaala muutti uudelle paikalleen Tivolimäelle. Muutosta uutisoivat syyskuussa 1881 sekä Aura, että Åbo underrättelser -nimiset paikalliset sanomalehdet. Heti portin oikealla puolella sijaitseva pieni puurakennus, jonka kirjoittaja oletti olevan portinvartijan tai vahtimestarin talo, oli vailla opastetta ja ovikin lukittuna. Sairaalan alueelle päästiin kulkemaan puisen portin kautta. Portin huipulla liehui lippu, kuten oheisessa kuvastaa voi nähdä. Portin kaarissa oli teksti kahdella kielellä Länessjukhus läänin sairashuone. Myöhemmin on rakennuksen kadunpuoleiseen seinään kiinnitetty laatta, josta voi yhä tänään ohikulkua lukea kyseessä olevan portinvartijan talon.

Turun Lääninsairaalan seuraava suuri rakennusvaihe toteutui 1930-luvun lopulla, jolloin puinen portti purettiin ja tilalle rakennettiin nykyinen kivimuuri. Samalla Portinvartijan talo remontoitiin kahden perheen asunnoksi. Uudistuksen yhteydessä rakennettiin toinen sisäänkäynti A-sairaalan puoleiseen päättyyn. Vanhat ulkokäymälät purettiin ja uudesta C-siivestä perheet saivat käyttöönsä WC-tilat.

Talossa asui kaksi vahtimestaria perheineen. Molemmilla oli käytössään huone ja keittiö. Yhä edelleen talon toisesta vanhasta keittiöstä löytyy puuhella ja asuinhuoneissa ovat jäljellä alkuperäiset kaakeliuunit muistoina menneiltä ajoilta. Työväen asunnoksi huoneen ja keittiön koko ei ollut aivan pienimpiä, sillä monet suuretkin perheet asuivat pienissä hellahuoneissa.

Tosin perheen lapsiluvun kasvettua oli Paavo Salon perheen asunto käynyt kovin ahtaaksi. Perhe oli toivonut saavansa suuremmat tilat siinä onnistumatta. Asuntolautakunnan edustaja, joka tuolloin määritteli asunnon koon, kutsuttiin paikalle arvioimaan tilantarvetta. Perheen äiti viisaana naisena jätti kaikkien sängyt avoimiksi huoneisiin, jolloin ei enää siellä mahtunut kunnolla liikkumaan. Lopputuloksena oli, että perhe sai puoltavan lausunnon isomman asunnon tarpeesta ja pääsi muuttamaan viereiseen entiseen alilääkäriin taloon.

Elämä Kiinamylynmäellä oli tuohon aikaan vilkasta, koska lähes koko sairaalan henkilökunta asui sairaalan alueella. Kaikki tunsivat toisensa ja tarpeen tullen apu löytyi hyvin läheltä. Portinvartijan talon taakse jäädytettiin talvisin lapsille luistinrata. Monia asukkaita ehti talossa olla. Aina toisinaan nykyiset museossa kävijät huokaisivat nostalgisesti muistaessaan lämpimästi kuinka he ovat aiemmin olleet isovanhempiensa luona kyläilemässä tuossa talossa.

Asukkaiden vähetessä Kiinamylynmäeltä Portinvartijan talo toimi erilaisina toimistotiloina, jossa mm. luottamusmiehet työskentelivät. Taloon asennettiin sähköpatterit ja tapetoitiin. Turun Lasarettimuseo sai 1974 ensimmäisen näyttelytilan käyttöön. Vähitellen rakennus siirtyi kokonaan museokäyttöön.

Tänään Portinvartijan talo on museolautakunnan suojeleluksessa ja keväällä rakennuksen vieressä puhkeavat kukkaan sadat kiurunkannukset tuoden keltaisen viestin puhkeavasta kesästä.

Eva Koli
Museonhoitaja



Yhteistoimintasopimus allekirjoitettiin

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin uusi yhteistoimintasopimus allekirjoitettiin 26. maaliskuuta. Seremoniassa olivat mukana edessä vas: pääluottamusmies Jorma Salmi (KTN), sairaanhoitopiirin johtaja Aki Lindén, pääluottamusmies Hannele Heine (Juko) ja takana vas: pääluottamusmies Sirkka Välimaa (JHL), työsuojeluvalltuutettu Kristina Mäkelä, TNJ:n pääluottamusmiehen sijainen Paula Varpula, pääluottamusmies Pirjo Penger (Jyty), työsuojeluvalltuutettu Pekka Vepsäläinen, pääluottamusmies Mirja Hovirinta (Tehy) sekä sairaanhoitopiiriin vs. henkilöstöpäällikkö Tom Riski. Yhteistoimintasopimus on voimassa 1.5.2009–31.12.2010.



Keskussairaaloiden SM-hiihdoissa kultaa VSSHP:lle

Sairaanhoitopiiriin SM-hiihdot hiihrettiin Rovaniemellä 4.-5.4.2009, Ounasvaaran vaativilla laduilla. Sää suosi hiihtäjiä pakkaskelillä, ja ladut olivat loistavassa kunnossa.

Hiihtäjiä oli ympäri maata, eri sairaanhoitopiireistä, yhteensä noin 150 osallistujaa. Monesta keskussairaalaasta oli useampikin joukkue.

VSSHP:tä edusti kaksi naisihiihtäjää hyvällä menestyksellä; naisten 55-vuotiaiden sarjassa Birgitta Päivömaa sivakoi itsensä neljänneksi ja 50-vuotiaiden sarjassa Hannele Uusitalo nappasi itselleen voiton. Molemmat työskentelevät samalla osastolla, TYKSin osastolla 250.

Muut tulokset ja keskussairaaloiden SM-kilpailujen hiihdosta lisätietoa löytyy linkistä: <http://www.saunalahti.fi/~lpmm/hiihto/index.htm>.

Osallistujat kiittävät sairaanhoitopiiriin johtajaa ja henkilökuntaneuvoston kuntojoastoa saamastaan taloudellisesta tuesta.

Susanna Nurmi

KIITOKSET

Lämpimät kiitokseni kaikille, jotka muistivat minua eläkkeelle lähtiessäni.

Pirkko Pitkänen



KOULUTUSTA

- 6.5. Viranomaisyhteistyö
 - 6.5. Hoitotyön iltapäivä
 - 11.5. Sairaalan paloturvallisuus (Paimion sairaala)
 - 12.5. Turvallinen lääkehoito
 - 12.5. Keuhko-ongelmien teemapäivä
 - 19.5. Hygieniayhdyshenkilöiden koulutus
 - 25.5. Sairaalan paloturvallisuus (TYKS)
 - 9.6. Tietosuoja: uutta ja vanhaa potilasasiakirjoista
- Lisätiedot: www.tyks.fi/koulutuskalenteri

TAPAHTUMIA

- 7.5. Eettisten toimikuntien valtakunnallinen seminaari
 - 7.5. Monitori 2009 –seminaari - Innovaatioyhteistyön hedelmiä
 - 9.5. Tommy Hellsten luennoi - Läsnaoleminen taito: Lapselle, puolisolle, itselle
 - 12.5. Ensietokurssi nivelpotilaille
 - 23.5. Naisten kuntovitonon
 - 26.-27.5. Terveystuon Atk-päivät
- Lisätiedot: Intranet > Tiedotus > Tulevia tapahtumia

TERVETULOA TEATTERIIN VIIVI ja WAGNER suomalaisen parisuhteen sikadynamiikkaa

TYKS henkilökuntaneuvosto järjestää teatteri-illan 6.8.09 klo 19.00 Naantalissa Teatteri EMMAssa. Lähde yksin tai yhden ystävän kanssa.

Lipun hinta on **15 €**, voit ottaa myös yhden seuralaisen mukaan.

Lippuja on myynnissä TYKS A-sairaalan kanttiinissa 30.4.09 alkaen

ps. ei koske psykiatrian tulosalueen työntekijöitä

UUSIA VIRAN- JA TOIMENHALTIJOITA

TURUN YLIOPISTOLLINEN KESKUSSAIRAALA

Fysiatrian poliklinikka

Aaltonen Katja, osastonsihtööri 01.01

Keuhkosairauksien klinikka

Kautiainen Jonna, sairaanhoitaja 04.05

Kirurgian klinikka

Lauttamäki Liisa, sairaanhoitaja 02.02

Raunio Salla, sairaanhoitaja 02.02

Kliinisen fysiologia,

isotooppiäätetiede ja PET

Halonen Leena, laboratoriohoitaja 01.04

Korva-,nenä- ja kurkkutaudit

Mannerlehto Minna, sairaanhoitaja 01.04

Salonen Riikka, sairaanhoitaja 01.04

Taavila Tapio, lääkintävahtimestari 01.04

Laitoshuolto

Prokopenko Natalia, laitoshuoltaja 01.05

Virta Kirsti, laitoshuoltaja 20.04

Lastentautien klinikka

Hurula Virpi, kuntoutusohjaaja 01.04

Palmroth Johanna, sairaanhoitaja, varahlö... 01.05

Naistentaudit ja synnytykset

Hallamaa Marianne, erikoistuva lääkäri 01.04

Laine Anna, sairaanhoitaja 01.04

Neurologian klinikka

Lankinen Petra, sairaanhoitaja 01.02

Teräs Johanna, perushoitaja 01.02

Åivo Julia, erikoistuva lääkäri 01.04

Sisätautien klinikka

Aro Johanna, sairaanhoitaja 16.02

Koivisto Soile, sairaanhoitaja 01.03

Manninen Maire, sairaanhoitaja 01.02

Rahkonen Johanna, perushoitaja 09.02

Soininen Hanna, sairaanhoitaja 01.03

Soinio Minna, erikoislääkäri 05.01

Tanninen Sari, apulaisosastonhoitaja 23.03

Teinilä Tytti, sairaanhoitaja 01.03

Ukkonen Heikki, osastonylilääkäri 04.05

Silmätautien klinikka

Alavesa Mari, erikoislääkäri 01.04

Synnytykset ja naistentaudit

Saloniemi Marketta, apulaisosastonhoitaja 01.03

Teknisten palveluiden tuloksikkö

Kangasniemi Jani, ammattimies 01.03

Loukola Jarmo, ammattimies 01.03

SALON ALUESAIRAALA

Sisätautien yksikkö

Heikilä Tiina, perushoitaja 1.5.

Anttila Sanna, sairaanhoitaja 1.6.

Baumgarten-Lepistö Helmi, osastonsihtööri ... 1.5.

Prekaj Albane, perushoitaja 1.6.

Kirurgian yksikkö

Vehmas Sanna, sairaanhoitaja 1.5.

Leikkausyksikkö

Österman Nora, sairaanhoitaja, varahlö 1.5.

Sairaanhoidon hallinto

Westerlund Pia, osastonsihtööri, varahlö 1.5.

Ensiapu- ja toimenpidepoliklinikka

Lasorla Anna, sairaanhoitaja 1.6.

TYKS-SAPA LIIKELAITOS

Varsinais-Suomen Kuvantamiskeskus

Laiho Minna, röntgenhoitaja 15.04

Mäkelä Outi, röntgenhoitaja 01.04

Toiviainen Anne, röntgenhoitaja 01.04

VSSHP HALLINTOKESKUS

Taloushallinnon palvelukeskus

Somela Sirkka, kirjanpitiäjä 06.04

Kuntayhtymän hallitus

Kuntayhtymän valtuusto valitsi ensimmäisessä kokouksessaan 31.3. jäsenet uuteen hallitukseen, sekä nimesi hallituksen puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa. Valituiksi tulivat seuraavat henkilöt (suluisa henkilökohtainen varajäsen):

Virpa Puisto, Turku, puheenjohtajaksi (Ruth Hasan, Turku)

Jaakko Ossa, Kaarina, 1. varapuheenjohtajaksi

(Alpo Penttinen, Nousiainen)

Jukka Kärkkäinen, Turku, 2. varapuheenjohtajaksi

(Alpo Lähteenmäki, Turku)

Raimo Honkanen, Salo (Katri Karimo, Salo)

Maria Puhakka, Turku (Pirjo Ranti, Turku)

Pirjo Reide, Pöytyä (Jukka Nuoranne, Loimaa)

Lasse Virtanen, Uusikaupunki (Pauli Kurkilahti, Taivassalo)

Anneli Kivijärvi, Raisio (Irja Gustafsson, Kaarina)

Matti Lehtinen, Loimaa (Ari Hellsten, Pöytyä)

Seppo Lehtola, Laitila (Sirpa Koskinen, Kustavi)

Antti Toivonen, Salo (Mikko Sedig, Turku)

Riitta Karjalainen, Turku (Jari Jussimäki, Paimio)

Anna-Liisa Koivisto, Lieto (Mirjam Karila, Raisio)

Mauri Salo, Somero (Hannu Junnila, Salo)

Pentti Aitamurto, Uusikaupunki (Ritva Lehtonen, Uusikaupunki)

Tuija Ollikkala, Turku (Niina Virranheimo, Kaarina)

Ole Åberg, Länsi-Turunmaa (Tarja Rinne, Länsi-Turunmaa)

Turun yliopiston edustajiksi hallitukseen valittiin Sanna-Mari Tammi-laakso (Sirpa Jalankari) ja Matti K Viljanen (Olli Lassila).

YLEISKIRJEET

Yleiskirje nro 8/2009, 16.3.2009

Sairaalassa käytettävien sisustusmateriaalien paloturvallisuus

Yleiskirje nro 9/2009, 26.3.2009

Vapaaehtoisia toimenpiteitä säästöjen aikaansaamiseksi v. 2009

Lisätiedot: Intranet > Tiedotus > Yleiskirjeet

HENKILÖKUNTA-ALENNUKSIA

Uusimmat tarjoukset VSSHP:n henkilöstölle. Lisätiedot: Intranet > Ilmoitustaulu > Henkilökunta-alennukset

• Sats Trivium

• Optikko Hakula

Metsä-Jukola kutsuu Tyksiläisiä

• Jokaveäiset talkoot Metsä-Jukolassa pidetään 6.5.2009. Linja-auto talkoisiin lähtee klo 15.30 U-sairaalan päädyssä. Talkoisiin osallistuneiden kesken arvotaan yksi vapaa viikko Tunturi-Jukolassa. Talkooroan riittävyuden takaamiseksi ilmoittautuminen 30.4.2009 mennessä mirja.hovirinta@tyks.fi , p. 32780.

• Asuntovainuupaikkoja vuokrataan Metsä-Jukolasta kuukauden jaksoissa. Hinta 34 €/kk. Hakemukset haluttua vuokra kuukautta edeltävän kuukauden loppuun mennessä kari.kandelberg@tyks.fi , p. 32092.

• Metsävenlan saunassa yleiset kesäsaunavuorot alkavat 1.6.2008 jatkuen elokuun loppuun asti.

keskiviikkoisin klo 16.00 - 21.00

sunnuntaisin klo 15.00 - 22.00

Maksu yleissaunasta on 1 € / henkilö. Maksu suoritetaan paikalla olevaan säästölippaaseen.

Metsä-Jukolan talonmies Minna Uusitalon asioimisaika on varmin klo 14.30 – 16.30 puh: 435 9157 tai 0400 782 386.

TYKS:n koulutus- ja vapaa-ajan viettokeskuksen säätöön hallitus
Mirja Hovirinta
puheenjohtaja

Salon aluesairaalan eläkeläiset

• Kevään viimeinen kokoontuminen on 14.5.2009 Jaanan majalla. Lähtö Viestin parkkipaikalta klo 12.30 omilla autoilla. Sauna on lämpimänä ja omat eväät mukaan.

• Perinteinen kesäretkemme suuntautuu tänä vuonna 17 -18.8.2009 historialliseen Porvooseen. Majoitumme hotelli Seurahovissa. Teemme opastetun kävelykierroksen ja risteilyn. Seuraavana aamuna lähdemme Kirkkonummelle, jossa opaskierroksella tutustumme Porkkalan alueeseen.

Matkan päätyttyä Pokrovan luostarin esittelyyn ja ruokailuun siellä VARAA PAIKKASI AJOISSA.

Tiedustelut sähköpostilla pirjo.aaltonen@salo.salonseutu.fi tai

044 357 5661

• Syksyn ensimmäinen kokoontuminen 10.9.2009 klo 13 Prykin kerhohuoneella.

Tapaamiset jatkuvat joka kuukauden toinen torstai.

• Syksyn ohjelmasta: 3.10.2009 on teatterimatka Riihimäelle katsomaan HYVÄÄ SYNTYMÄPÄIVÄÄ VIVIAN, pääosassa Satu Silvo.

Terveisin Pirjo

KAIKKI MUKAAN!



Yhdistyksen vuosikokous on tiistaina 28. huhtikuuta TYKS:n sh -rakennuksen luentosalissa.

Tapaamisen alussa klo 12 alkaen on tarjolla kahvit, jonka tarjoaa Turun Terveystalo. Vuosikokous, jossa käsitellään sille kuuluvat asiat, alkaa klo 13.30. Ilmoittautuminen 20.4. mennessä Tertulle puh. 044 0330773 tarjoilun vuoksi.

Vuoden 2009 keväällä ja kesällä järjestämme jäsenille seuraavaa ohjelmaa:

HENGELLINEN PIIRI

Hengellinen piiri kokoontuu kevätkaudella 2009 edelleen joka toinen tiistai klo 12 – 13 TYKS:n A-pääsisäänkäynnin luona olevassa Hiljaisessa huoneessa. Loppukevään kokoontumispäivät ovat 21.4. ja 5.5.

Jatkamme perehtymistä Matteuksen evankeliumin sanomaan. Kukin kokoontuminen on erillinen tilaisuus, joten piiriin voi liittyä milloin vain tai pihpahtaa siellä milloin itse kullekin sopii. Piirin vetäjinä toimivat edelleen rovasti Marja-Leena Meller-Mattila (puh. 040 822 0506) ja yhdistyksen varapj Matti Salo (puh. 0500 128 090).

LIIKUNNALLINEN JAOSTO

Kuntoilua koskeviin tiedusteluihin ja ilmoittautumiset ottaa vastaa Inkeri Pitkänen, puh. 044 0330 595 tai sähköposti: inkeri.pitkanen@gmail.com

• Kokoonnumme maanantaisin klo 10

• HUHTIKUUN 27. Ruissalossa. Lähtö Tammenterhon portilta. Bussi 8 lähtee klo 9.30 Kauppatorilta (liikennöi kerran tunnissa)

TOUKOKUU

• Kävelyä sauvojen kera tai ilman -toukokuun 4. pv Ruissalossa. Lähtö Tammenterhon portilta. Bussi 8, lähtee klo 9.30 Kauppatorilta (liikennöi kerran tunnissa)

• Retki Metsä-Jukolan Metsä-Venlaan, toukokuun 11., jossa kokoontuminen klo 10. Teemme kuntolenkin lähimaastossa. Saunomme ja nautimme saunapalaa ja päiväkahvit. Osallistumismaksuna kerätään 5€. Ilmoittautuminen Inkerille 5.5 mennessä tarjoilun järjestämistä varten. Retki tehdään kimppeilyillä.

• Pyöräretki 18. toukokuuta Ruissalon Kuuvannokkaan. Lähtö klo 10.00 Tuomiokirkon edestä. Varaa mukaan kahviraha.

• Kirkkovenneellä soutu Toukokuun 25. Mukaan mahtuu 14. Lähtö klo 10.00 Uittamolta Soutu- ja melontakeskuksen rannasta, bussin 13 pääteasemalta rantaan. Ilmoittautuminen 18.5 mennessä. Inkerille. Hinta 5 €/hlö kerätään laiturilla.

RETKI- JA JUHLAJAOSTO

• Toukokuun 6. (kesk) on suuren kiinnostuksen johdosta ylimääräinen käynti Turun palolaitokselle. Tapaamme palolaitoksen luona klo 11.45. Ilmoittautuminen 28.4. mennessä Tertulle. (puh 0440330773) Tilaisuus on maksuton. Tutustumistilaisuuden vetäjänä Mari Hautaviita.

• Toukokuun 13. (kesk) on retki Eurajoelle, Satakuntaan. Lähtö on klo 9 Aurakatu 2 ja suuntaamme ensiksi kunnostettuun Vuojoen kartanoon jossa meillä on historiakerros, jonka jälkeen buffet-lounas. Matka jatkuu Olkiluodon ydinvoimalaitokseen. Ilmoittautumiset Heimolle, puh 0440331919, viimeistään 24.4. mennessä. Turvallisuusksymykset edellyttävät että jokainen matkalle osallistuja kertoo ilmoittautumisen yhteydessä henkilötunnuksensa, syntymäpaikkansa ja kotikuntansa. Hinta jäseneltä 35€ ja ei-jäseneltä 40€, mikä pyydetään maksaan yhdistyksen tilille 24.4. mennessä käyttäen viitenumeroa 1305092. Retken vetäjänä toimii Heimo.

• Kesäkuun 10. (kesk) teemme retken Fiskarsin ruukkikylään. Lähtö klo 8.30 Aurakatu 2 Fiskarsissa on opas-tettu kierros omalla bussilla. Lounas ravintola Kuparipajassa, minkä jälkeen on aikaa tutustua ruukkikylän pu-tiikkeihin, myymälöihin, näyttelyihin ja pajoihin. Ilmoittautuminen Tertulle, puh 0440330773 12.5. mennessä. Hinta jäsenelle 34 € ja ei-jäsenelle 39€, mikä maksetaan yhdistyksen tilille 19.5. mennessä käyttäen viitenumeroa 1006090 . Retken vetäjänä on Terttu

• Elokuun 5. (kesk) menemme jo perinteiseen tapaan Pynnin kesäteatteriin. Tällä kertaa näytelmänä on "Iso-Heikkilän isäntä ja renkinsä Kalle". Lähtö klo 15 Aurakatu 2. Ilmoittautumiset Leenalle, puh 0440331878, 30.6. mennessä. Hinta jäseneltä 47 € ja ei-jäseneltä 52 € pyydetään maksamaan 3.7. mennessä käyttäen viitenumeroa 508094. Matkan vetäjänä on Leena.

Yhdistyksen kotisivut löydät osoitteesta www.tyks.fi. Sieltä löytyy ajankohtainen tapahtumakalenteri.

Taru Luukkala-Viitanen, sihteeri

puh. 0440 331464 tai taru.luukkala@kolumbus.fi



Bild av Mathias Luther

Sinikka Lindroos återvänder till rötterna

Nu börjar det tredje livet för Sinikka Lindroos. Mycket av det vill hon tillbringa i de trakter där det första började för 64 år sedan.

Mathias Luther

Några dagar efter avskedstårtan för arbetskamraterna på Åbolands sjukhus packade Sinikka och maken Göran bilen i Pargas och styrde kosan mot Dragsfjärds Ölmos där släktens sommarställen koncentrerats på och kring svärfars gamla hemgård. I bagaget åkte blommor, plantor och frön på väg mot en ny vår.

Inte för att hon har haft bråttom bort. Den dagliga arbetsgemenskapen lämnar ett stort hål att fylla.

– Jag har trivts alldeles utmärkt i trettio år, säger hon.

Noaks ark

Det skulle hon inte ha trott efter den första arbetsdagen på Åbolands sjukhus i november 1979. Då kom hon från Pargas hälsovårdscentral där hon funnit en modern och demokratisk stil. Åbolands sjukhus barnavdelning verkade

som en institution från Noaks tid i jämförelse, klagade hon på vägen hem för en arbetskamrat.

– Men det är ju den allra bästa avdelningen på hela sjukhuset, svarade kollegan.

– Så jag beslöt att ge det två veckor till, säger Sinikka.

Under de veckorna hände något som gjorde att anstaltsbiträdet Lindroos stannade kvar på barnavdelningen ända tills den stängdes för tio år sedan. Då spreds avdelningens personal ut på resten av sjukhuset. Sinikka Lindroos blev först vikarierande och sedan ordinarie ansvarig för linneförrådet.

Linneförrådet är centralt för sjukhuset. Alla behöver kläder, patienterna också sängkläder, kort och gott.

– Det har nog ofta varit så att om jag varit sjuk någon dag i veckan så har jag sedan kommit på lördag eller söndag och ordnat upp i förrådet, säger hon.

Linneförrådet är centralt och Sinikka har hela tiden haft att göra med personal från alla avdelningar. Det har så att sä-

Sinikka Lindroos har många glada minnen från Åbolands sjukhus. Nu börjar ett nytt liv som också det skall innehålla färg, glädje och blommor.

ga bäddat för hennes funktion som sammanhållande länk på sjukhuset. Där det händer har hon varit med.

Knappare tider

Sinikka radar upp bilder på bordet.

– Här är avdelningssköterskan och jag som Suhinalempi. Det var alltid något slags teater på festerna, alla avdelningarna skulle ha något.

– Eftersom vi var barnavdelning så gjorde vi barnpjäser, Hans och Greta till exempel. Och så hade vi Dvärgen och de sju Snövita, där avdelningsläkaren fick gå på knä för att vara Dvärgen.

Det satsas inte lika mycket på personalfesterna mera. Sinikka beklagar det men säger att hon förstår. Folk tycks ha allt mindre tid.

Hon är också plågsamt medveten om att sjukvården har allt mindre resurser i förhållande till behoven.

– Jag skulle inte vilja vara i de ansvarigas byxor nu, säger hon.

Som förtroendeman för JHL och dess föregångare i 28 år fick Sinikka Lindroos god inblick i sjukhusets och samhällets ekonomi.

– Jag är rädd att vården kommer att känna av den ekonomiska krisen mycket mera om två-tre år. Då måste kommunerna anpassa sig till att de inte mera får in lika mycket pengar. Det vi ser nu är bara början.

Till rötterna

Sinikka och maken Göran som pensionerat sig redan tidigare ser nu fram emot en lång sommar på stugan i Ölmos. Där skall mycket rustas upp, ordnas och planteras. Bland annat drömmer Sinikka om ett växthus som sommarrum eller lusthus.

Småningom skall paret Lindroos byta ut sitt idylliska hus i Pargas mot en lägenhet i Åbo, det blir för jobbigt att hålla hus på två orter. I Pargas bor ett av parets tre vuxna barn. Till stugorna i Ölmos samlas om somrarna också de tre barnbarnen.

I Dragsfjärd har Sinikka och Göran minnen från barndomen. Medan Görans far var en bondson som blev sjöman så var Sinikkas far arbetare vid stålverket i Dalsbruk. På väggen i vardagsrummet hänger en målning av den trähuslänga där Sinikka som barn satt på trappan och ropade åt grannflickan att komma ut och leka.

Kamraten blev en vän för livet, och det blev också flera bland personalen på Åbolands sjukhus.



Sadun mukaan Bremenin soittoniekoja olivat aasi (Jarmo Korhonen), koiria (Tuomas Takala), kukko (Anu Honkanen) ja kissa (Takuya Takashima). Taustalla kertoja (Jarmo Alonen).

Bremenin soittoniekat lastenlinikalla

Esa Halsinahö

TYKSiin lastenklinikan auditorio täyttyi epätavallisista esiintyjistä ja yleisöstä maaliskuun viimeisenä torstaina. Runsaat kolmekymmentä naperoikäistä lasta seurasi silmät ja korvat tarkkoina Turun filharmonisen orkesterin puhallinkokoonpanon näytelmällistä musiikkisatua Bremenin soittoniekat, joka perustuu Grimmin veljesten tarinaan. Sävellyksen tarinaan oli tehnyt sveitsiläinen Franz Tischhauser (s.1921-)

Paikalla oli henkilökunnan omia ja Tyksilän päiväkodin lapsia sekä muutama lastenklinikan pikkupotilas. Musiikki perustui huilulle (Anu Honkanen), oboelle (Takuya Takashima), klarinetille (Tuomas Takala), fagotille (Jarmo Korhonen) ja pianolle (Mikael Kemppainen). Satua kuljetti kertojana Jarmo Alonen. Esko Aarre-Ahtio vastasi sekä dramaturgiasta että ohjauksesta.

Idea tarinan toteutukseen syntyi keväällä -08, kun alettiin suunnitella Turun lastenmusiikkijuhlia kevääksi 2009 Turun filharmonisen orkesterin ja Turun konservatorion yhteistyöhankkeena.

Tilaisuus kuului Turun filharmonikkojen ja Turun konservatorion järjestämän ja runsaan viikon kestäneen Lasten musiikkijuhlien ohjelmistoon.

Idea musiikinäytelmän tuomisesta sairaalaympäristöön syntyi jo viime syksynä.