

A close-up photograph of a woman with dark hair, wearing an orange surgical mask. She is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a clinical or hospital setting, featuring a white desk with a yellow spray bottle, a roll of paper towels, and various medical equipment. The text is overlaid on the lower half of the image.

Yhteisöohjautuvuuden mahdollisuudet hoivapalveluissa

Riitta-Liisa Larjovuori, Tampereen yliopisto

Tarvetta tehdä ja ajatella uudella tavalla?

- Toimintaympäristön muutos
- Asiakkaiden tarpeet, palvelun laatu
- Henkilöstön motivaatio ja pysyvyys
- Johtamisen uudistaminen



Eksoten rekrytointi-ilmoitus

Mihin itse- ja yhteisöohjautuvuudella pyritään?

- Vähentämään byrokratiaa ja hierarkkisuutta
- Lisäämään resursseja ja päätösvaltaa lähelle asiakasta
- Tekemään työstä mielekkäämpää

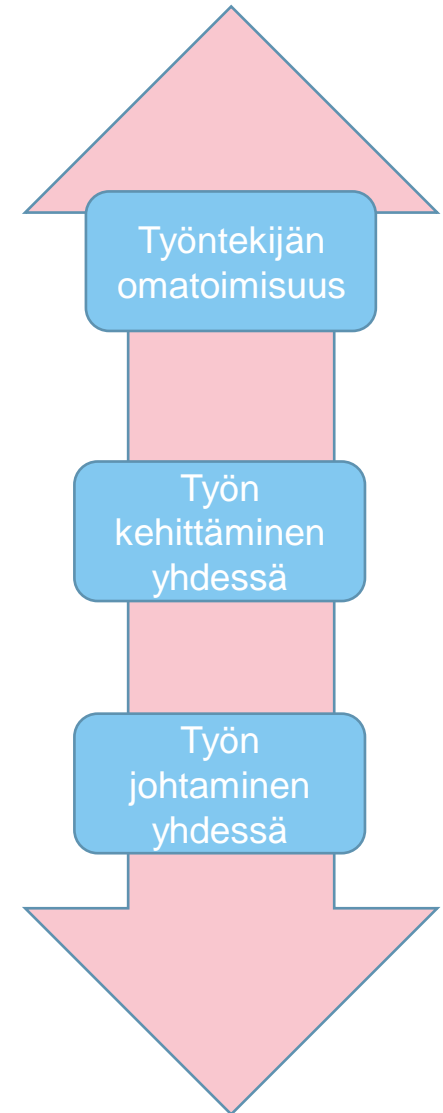
TEAL-organisaatioiden periaatteet:

- Jaettu tarkoitus toiminnan ohjaajana
- Itseohjautuvuus
- Kokonaisvaltaisuus

Yhteisöohjautuvuuden toiminta-alueita

- Päivittäisten työtehtävien toteuttaminen ja seuranta
- Töiden suunnittelu ja jakaminen
- Palautteenantaminen
- Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen
- Konfliktien ratkaiseminen
- Yhteyksien hoitaminen tiimin ulkopuolelle
- Resurssien hankkiminen ja hallinta (esim. rekrytoiminen, talous)
- Tavoitteiden asettaminen ja tulevaisuuden toiminnan suunnittelu

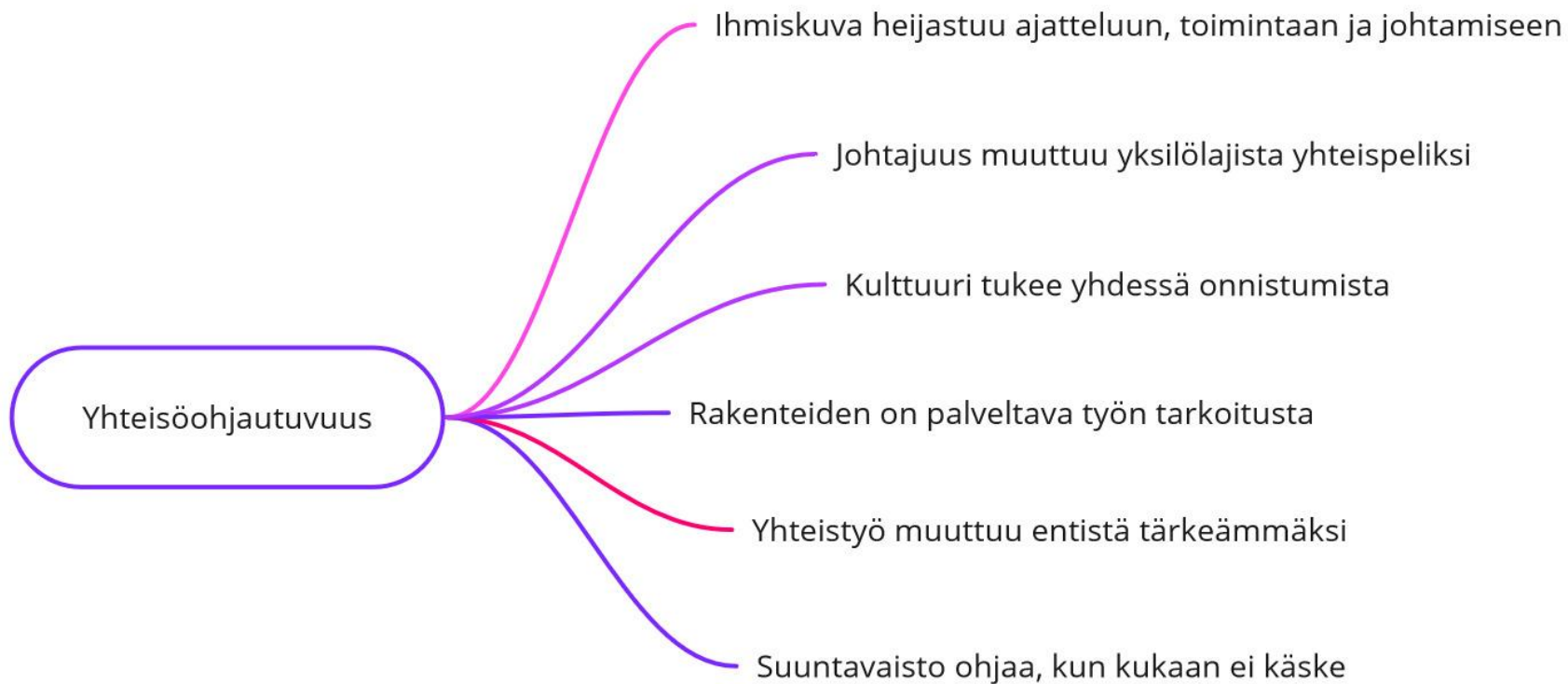
Ks. Esim. Gamrasni (toim.) 2021; Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut.



”Perinteisessä” alueellisesti järjestetyn kotihoidon mallissa koettuja haasteita	Ratkaisut itseohjautuviin tiimeihin organisoidussa kotihoidossa
Ei ole aikaa suorittaa työtä loppuun saakka	Tiimi sopi joustavasta työajan käytöstä voidakseen hoitaa asiakkaan tarpeet kullakin käynnillä. Lisäksi tiimi sopii hoitajakohtaisista asiakasmääristä.
Asiakkaalla useita ja vaihtuvia hoitajia	Asiakkaille nimettiin omat vastuuhoitajat.
Tieto potilaista ja heidän olinpaikastaan ei kulje (esim. sairaalaan joutuminen) hoitajille	Hoitaja kommunikoi suoraan asiakkaan kanssa sopiakseen käynneistä.
Ei lupaa tai kykyä kehittää toimintaa	Tiimissä tapahtuva päätöksenteko antoi mahdollisuuden kehittää, kokeilla ja arvioida uusia ideoita.
Johto suunnittelee työvuorot, ei joustavuutta	Työvuorot sovittiin tiimin kesken viikoittaisissa tapaamisissa sairaanhoitajien ja muutoksista niihin voitiin sopia, kunhan tarvittava henkilöstömäärä oli käytettävissä.
Ylitöistä tai varallaoloajasta ei saa korvausta	Tiimi sopi itse ylitöistä ja varallaolosta maksettavista tunteista.

Missä asioissa teillä voisi lisätä yhteisöohjautuvuutta?

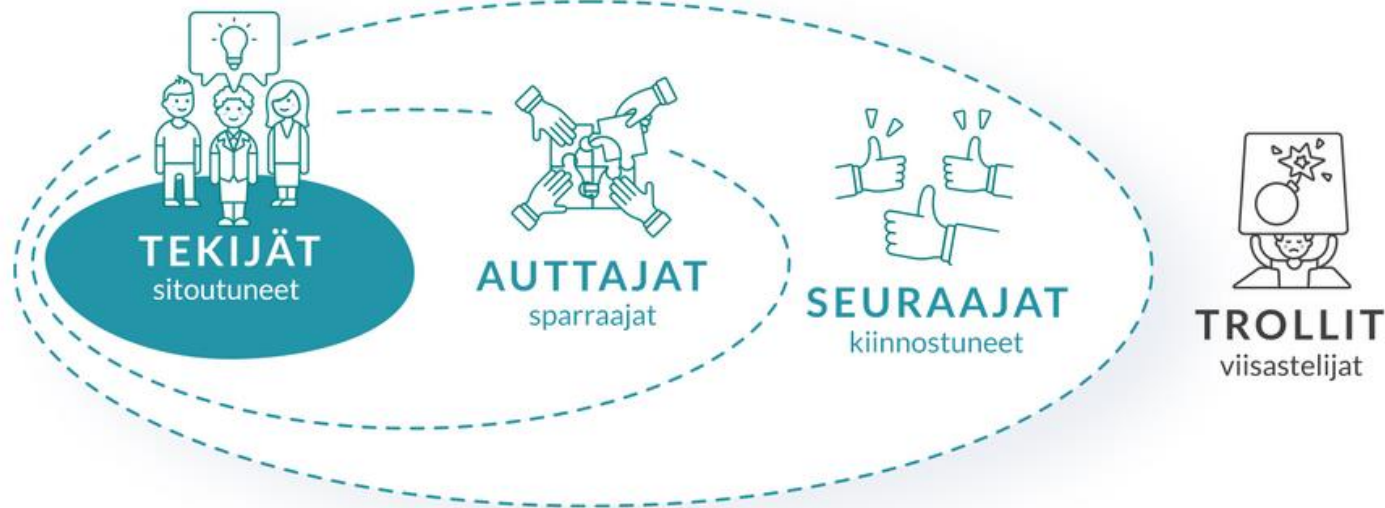
Yhteisöohjautuvuuden teemoja



Lähde: Toikka ja Salovaara (2022): Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus



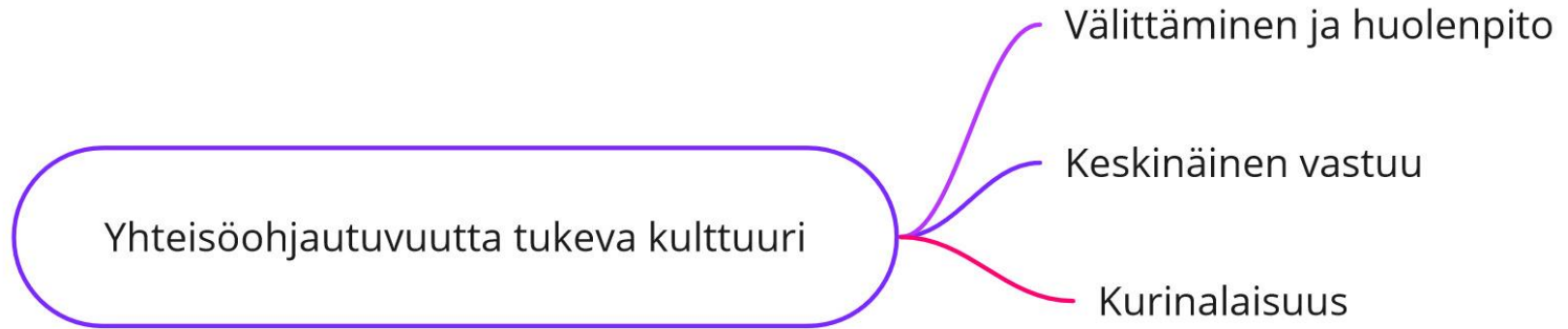
Lähde: Amy Edmondson: Teaming (2012)



Parvimalli kukoistaa luottamukseen perustuvassa kulttuurissa

Lähde: Prominda, <https://prominda.com/itseohjautuvuus/parvimalli-paljastaa-mita-organisaatiossa-tapahtuu/>

Millainen kulttuuri tukee yhteisöohjautuvuutta?



miro

”Hybridityön yleistyttyä kirjaston henkilöstö on alkanut hyödyntää yhteistä chattia arjen ongelmanratkaisuun. Niinpä esihenkilöiltä kysyminen ja asioiden varmistelu on vähentynyt huomattavasti, kun asioista pidetään huolta yhteisönä. palveluntuotantoa ohjaavat yhdessä sovitut toimintatavat, eivät kunkin yksilön henkilökohtaiset mieltymykset, joissa voi olla eroja ihmisten taustoista ja osaamisista johtuen.”

Lähde: Toikka ja Salovaara (2022):
Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus

Mahdollisia haasteita hoiva-alalla

Johtaminen ja johtajuus

- Esihenkilön roolin muutos ja sen tukeminen

Työntekijöiden valmiudet ja asenteet

- Vastuunottamis halu ja -kyky
- Vastuun ja vapauksien rajojen hahmottaminen

Työn luonne ja rakenteet

- Vuorotyö
- Monipaikkainen työ
- Perinteet: hierarkia, vahvat professiot..

Toimintaympäristö

- Työvoimapula
- Lainsäädäntö

Johanna Ahonen 2021. Yhteisöohjautuvuus vanhusyksikössä. Johdon näkemys yhteisöohjautuvasta vanhusten asumisyksiköstä.

“Hyvin vahvasti juurtuneena se semmoinen niinku laitospolttuuria ja se semmoinen niinku hoitaja tekeminen”

“Sehän ei nopeesti käy, koska tässä puhutaan samalla niinku sitten vastuun kantamisesta ja halusta tehdä päätöksiä ja sitoutumisesta. Eli tää on, niinku puhutaan monen monen vuoden projektista”

“Tehtävänkuvissakin on eroa ja toisekseen tietysti se koulutuskin siinä sanelee osansa, että tuota lähahoitajat eivät kaikkia asioita koulutus ei anna heille edes mahdollisuutta tehdä kaikkia”

“Se kulttuuri on semmoista tietyllä tavalla ja ehkä ne roolit ja niin kun ne on aika syvällä että kuka on perus lähahoitaja sairaanhoitaja ja on esimies”

Johanna Ahonen 2021. Yhteisöohjautuvuus vanhusyksikössä. Johdon näkemys yhteisöohjautuvasta vanhusten asumisyksiköstä.

Yhteisöohjautuvuuden elementtejä

Yhteisöohjautuvuutta tukevat rakenteet

Itseohjautuva tiimi
Selkeät toimintatavat ja työnjako
Avoin tiedonkulku

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöitä kuunnellaan
Työtä kehitetään yhdessä
Kohteet, esim. työvuorosuunnittelu

Työyhteisön päätöksenteko

Työntekijät tekevät päätöksiä
Työyhteisö tekee päätöksiä
Päätökset tehdään yhdessä

Esihenkilön rooli

Esihenkilön valmentava työote
Esihenkilön työnkuvan muuttuminen

Vastuunjakaminen työntekijöille

Vastuualueiden hahmottaminen ja vastuiden jakaminen
Henkilökunta ottaa vastuuta
Hajautettu vastuu

Päätöksenteko itseohjautuvissa tiimeissä, case Buurtzorg

1. Ryhmä valitsee kokoukselle vetäjän / fasilitaattorin.
2. Osallistujat ehdottavat asioita kokouksen asialistalle, ja ne kirjataan kaikkien nähtäväksi esim. fläppitaululle.
3. Aiheita ryhdytään käsittelemään yksi kerrallaan. Fasilitaattorin tehtävä on kysyä kysymyksiä kuten: “Mitä sinä ehdottaisit?” tai “Miten perustelet ehdotustasi?”
4. Ensimmäisen käsittelykierroksen aikana aiheita voidaan tarkentaa tai muokata.
5. Toisen käsittelykierroksen aikana tehdään päätökset siitä, miten eri asioiden kanssa toimitaan. Kaikkien ei tarvitse olla samaa mieltä, jotta toimintatavasta voidaan päättää, mutta sellaista päätöstä ei voida tehdä, jota joku perustellusta syystä vastustaa. Joskus teema voi aiheuttaa niin paljon keskustelua, että sen käsittelemiseksi täytyy sopia erillinen ajankohta. Päätökset tehdään sillä ajatuksella, että niitä voidaan jatkossa myös muuttaa, jos tarvetta ilmenee tai asiasta saadaan uutta tietoa.

Menetelmän nimi on “Solution-Driven Methods of Interaction” ja sen ovat kehittäneet Ben Wenting and Astrid Vermeer Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken, Hollanti.