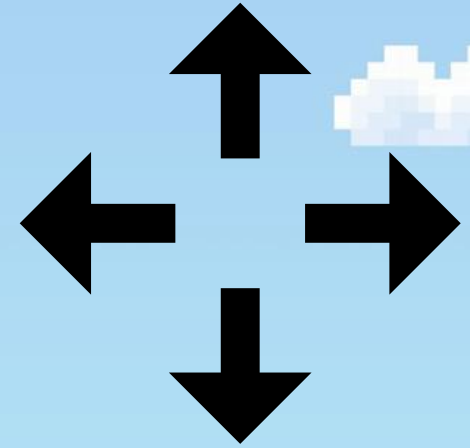


Itseohjautuvuuden mahdollisuudet sote- palveluissa

Riitta-Liisa Larjovuori
Tampereen yliopisto
Hyvinvoiva Hoiva -hanke

Sote-palvelut isojen muutosten keskellä

- Toimintaympäristön muutos
- Asiakkaiden tarpeet ja odotukset
- Henkilöstön motivaatio ja pysyvyys



• Johtamisen uudistaminen?

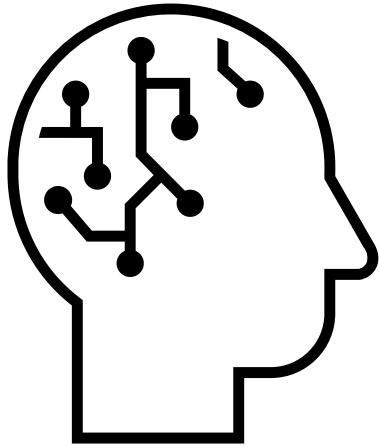
Mihin itse- ja yhteisöohjautuvuudella pyritään?

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

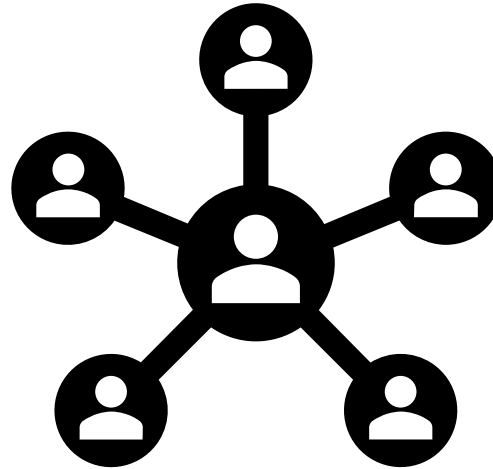
TEAL-organisaatioiden periaatteet:

- Työn perimmäinen tarkoitus toiminnan ohjaajana
- Itseohjautuvuus
- Kokonaisvaltainen hyvinvointi

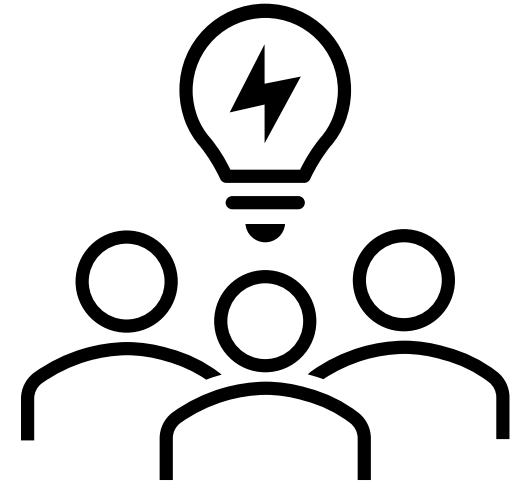
Johtajakeskeisyydestä jaettuun johtamiseen?



Johtajakeskeisyys: johtaja
karismaattisena ja
kyvykkäänä
poikkeusyksilönä

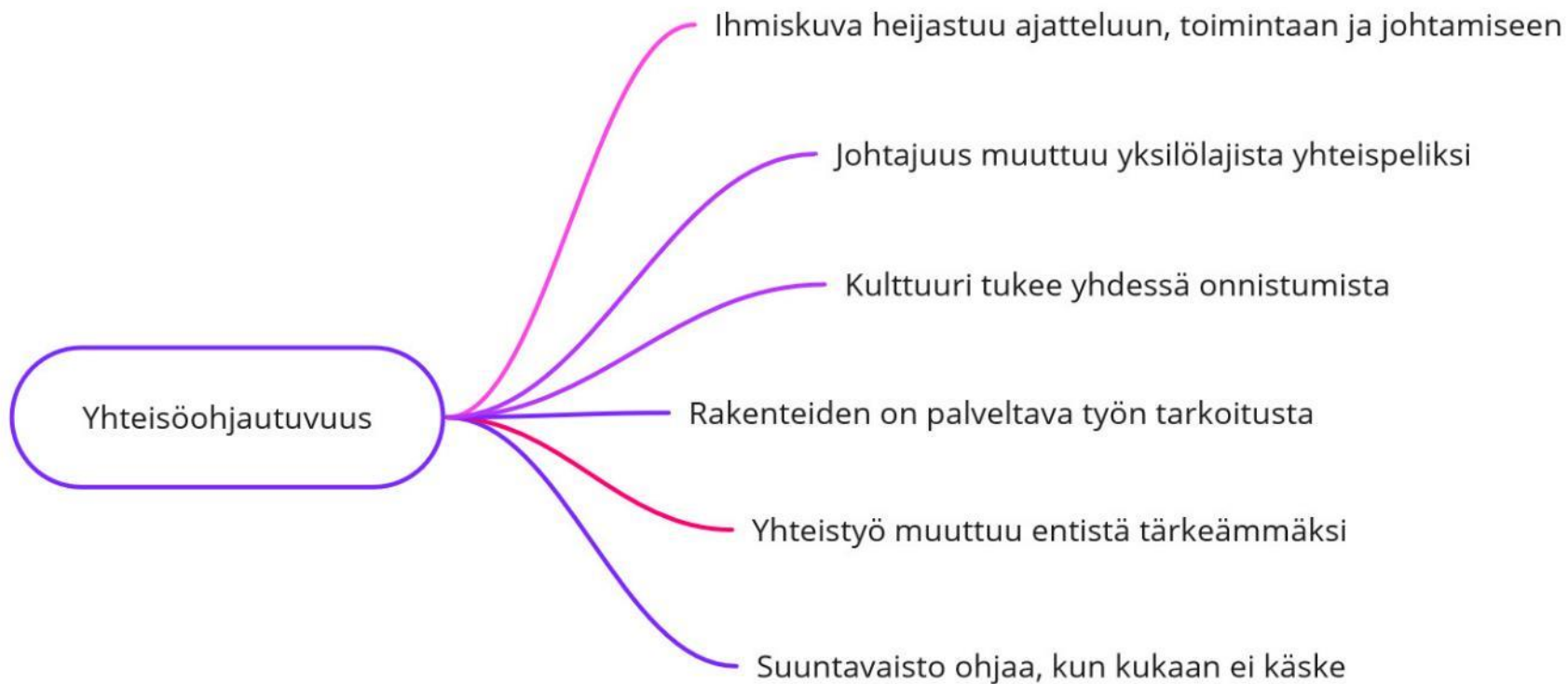


Hierarkia: asema- ja
valtasuhteet ja säännöt
ohjaavat toimintaa



Jaettu johtajuus: toimintaa
ohjataan ja kehitetään
hajautetusti yhteistyössä

Itseohjautuvuuden teemoja



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

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

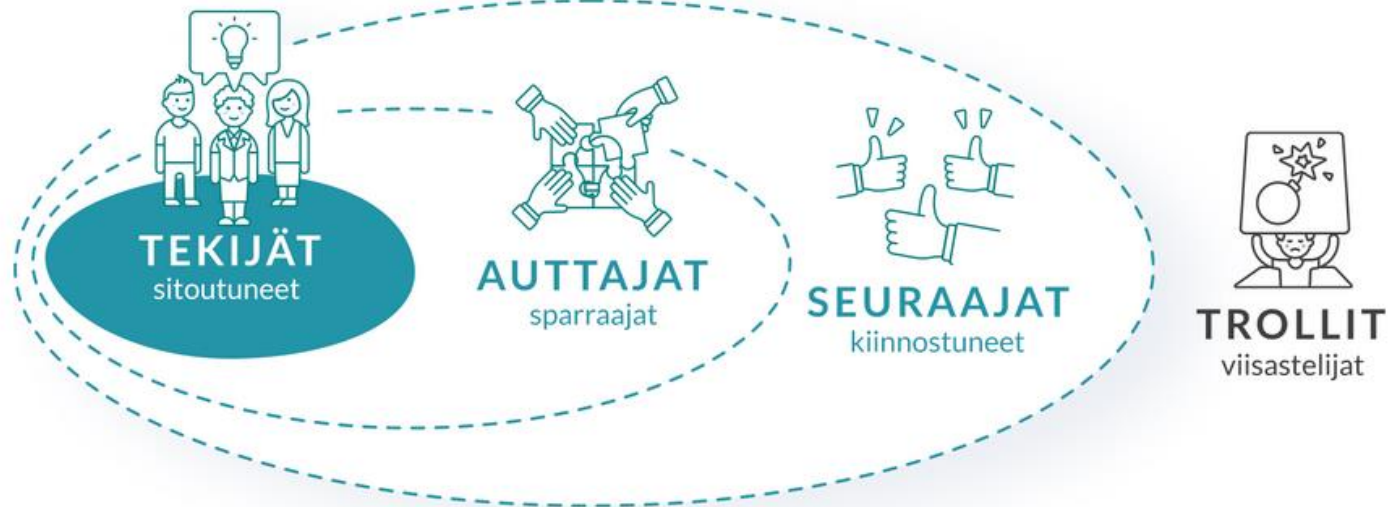
Työntekijät tekevät päätöksiä
Työyhteisö tekee päätöksiä
Päätökset tehdään yhdessä

Esihenkilön rooli

Esihenkilön valmentava työote
Esihenkilön työnkuvan muuttuminen

Vastuunjakaminen työntekijöille

Vastuualueiden hahmottaminen ja vastuiden jakaminen
Hajautettu vastuu



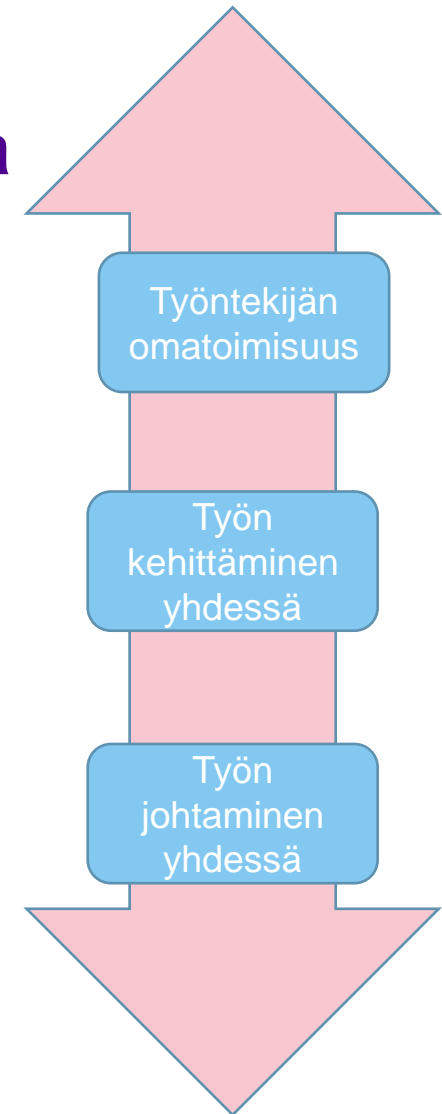
Parvimalli kukoistaa luottamukseen perustuvassa kulttuurissa

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

Yhteisöohjautuvuuden toiminta-alueita

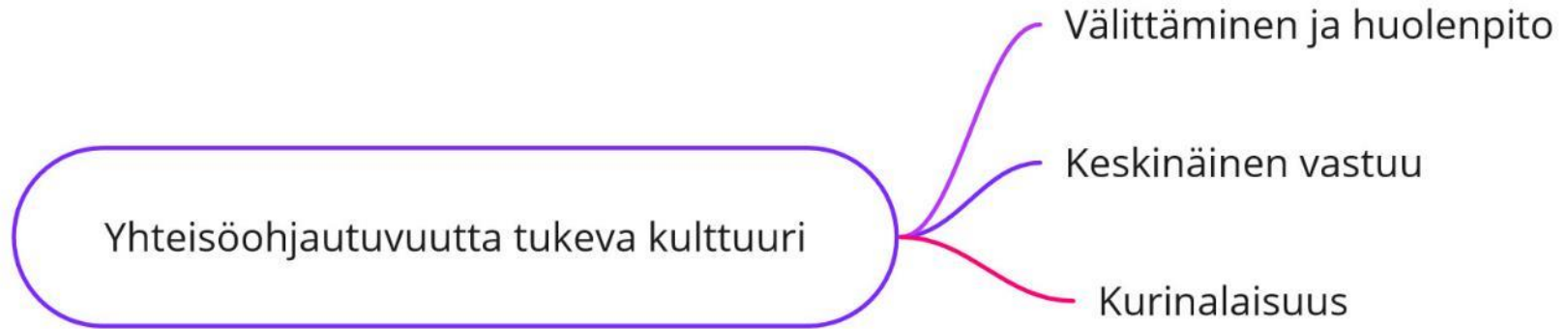
- Päivittäisten työtehtävien hallinta ja seuranta
- Töiden suunnittelu ja jakaminen
- Palautteenantaminen
- Työn arviointi ja kehittäminen
- Konfliktien ratkaiseminen
- Yhteyksien hoitaminen tiimin ulkopuolelle
- Resurssien hankkiminen ja hallinta (esim. rekrytoiminen, talous)
- Tavoitteiden asettaminen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

Millainen kulttuuri tukee itseohjautuvuutta?



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 laitoskulttuuria ja se semmoinen niinku hoitaja tekeminen”

”Sehän ei nopeesti käy, koska tässähän 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 lähihoitajat 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 lähihoitaja sairaanhoitaja ja on esimies”

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

Itseohjautuvuuden mahdollisuudet ja haasteet käytännön hoivatyössä?

Keskustelua