

15. Itseohjautuvuus ja tiimityöskentely kunta-alalla – kuvaus päivitetty 11.4.2019

1. Itseohjautuvuutta kokeillaan kuntaorganisaatioissa

Järvenpää 2018: ”Mä olin kauhuissani, taasko jotain uutta ja mä jään kohta eläkkeelle! Nyt olen tosi tyytyväinen,” kuvasi yksi hoitajista kokemuksiaan Järvenpään kaupungin kotihoidon itseohjautuvuus -hankkeesta.

Hankkeen yhtenä tavoitteena on tehdä hollantilaisesta Buurtzorgin mallista suomalaisen julkiseen organisaatioon soveltuva itseohjautuvan tiimityön malli kotihoitoon. Järvenpäässä tiimin koko on 8–12 henkilöä, Buurtzorgilla 10–12 henkilöä.

Vähän yli vuoden kestäneessä hankkeessa on jo huomattu positiivisia vaikutuksia: henkilöstön sairauspoissaolot ovat vähentyneet, työn mielekkyys sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ovat kasvaneet. Hallintohierarkian sijaan mietittiin enemmän sitä, kuinka lähellä asiakasta ja työtehtävää jokin asia voidaan päättää.

Samalla kun hanke loi uutta kokeilukulttuuria, se nosti esiin itseohjautuvuutta estäviä asioita, kuten hierarkiaa pönkittävät ohjeet, säännöt, johtamiskäytänteet ja rakenteet. Niitä pyrittiin kehittämishankkeessa tietoisesti madaltamaan, jotta tiimeille tulisi tilaa toimia.

Koti- ja terveystalvelujen johtajan Johanna Sinkkosen mukaan kokeilukulttuuri ja itseohjautuvuus kulkevat käsi kädessä. Hän korosti, että itseohjautuvuudessa on kyse ennen kaikkea johtamisen ja esimiestyön muutoksesta.

Hankkeessa esimiesten roolia pyrittiin muuttamaan vastausten antajista valmentajiksi, jotka luovat suuntaa, selkeyttävät raameja, mahdollistavat kokeiluja, auttavat työn suunnittelussa, poistavat esteitä sekä edistävät oppimista ja onnistumisen tunnistamista.

(Vuoden vaihteessa 2019 kotihoito siirtyi Järvenpään kaupungilta Keski-uudenmaan soteen, <https://www.kunteko.fi/katso/884>)

Itseohjautuvuudesta puhuminen on nykyisin suosittua, koska sen avulla organisaatiot ovat päässeet parempiin tuloksiin. Melko harva on kuitenkin Järvenpään kotihoidon tapaan siirtynyt sanoista tekoihin. Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen ei ole helpoin tehtävä, olipa kysymyksessä sitten julkisesta organisaatiosta tai yksityisestä yrityksestä.

Järvenpään kaupunginjohtaja Olli Naukkarinen arveli tulevaisuuden kunnan olevan täynnä aika pieniä asiantuntijatiimejä, jolloin itseohjautuvuus olisi aika luonnollinen tapa toimia.

Filosofian Akatemian Karoliina Jarenko puhuu kolmenlaisesta itseohjautuvuudesta: yksilön omatoimisuudesta työssä, työn yhdessä kehittämisestä ja työn yhdessä johtamisesta. Niitä kaikkia saattaa jo löytyä useimpien organisaatioiden sisältä. Uutta sen sijaan voi olla, miten itseohjautuvuutta tai esimerkiksi palvelevaa ja valmentavaa johtamista voidaan järjestelmällisesti edistää organisaatioissa. Järvenpään lisäksi on useita muita kuntaorganisaatioita, joissa on käynnissä kokeiluja tai jotka ovat kiinnostuneita edistämään itseohjautuvuutta.

2. Buurtzorgin malli¹

Hollannissa muutama kotisairaanhoidaja kyllästyi siihen, että heidän työtään johdettiin maksimoimalla suoritteiden määrää. He perustivat voittoa tavoittelemattoman yrityksen, Buurtzorgin, jossa pyrittiin suoritteiden sijasta maksimoimaan asiakkaiden toimintakykyä. Tuloksellisuus, kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys ja työhyvinvointi paranivat.

Nykyisin 10–12 hengen itseohjautuvat Buurtzorg-tiimit vastaavat 2/3 Hollannin kotisairaanhoidosta. Asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja voivat paremmin. Buurtzorg on valittu useita kertoja peräkkäin Hollannin parhaaksi hoitoalan työpaikaksi. Kotisairaanhoidon kustannukset sen tuottamana ovat laskeneet kolmanneksella. Kukin hoitajatiimi päättää itse, miten se palvelee asiakkaitaan.²

Tämän tyyppisiä organisaatioita toimii nykyisin monilla aloilla, ja myös Suomessa. Niiden osuus kaikista organisaatioista on kuitenkin vielä vähäinen hyvistä tuloksista huolimatta. Syytä on mainita, että itseohjautuvissa organisaatioissa on usein hyvin tarkkaan mietittyjä rakenteita ja toimintatapoja, esimerkiksi velvollisuutta kysyä toisilta neuvoa ennen merkittävää ratkaisua.

¹ Lisätietoa Laloux, F. (2016) Reinventing organizations; Martela, f. & Jarenko, K. (2017) Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent; . https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d; <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6009560/>

² Hollantilainen kotisairaanhoido on suppeampaa ja poikkeaa monilta osin kunnallisesta kotihoidosta Suomessa.

3. Mikä saa aikaan muutosta itseohjautuvuudessa ja tiimityössä?

- Tarve parantaa palveluja, saada aikaan säästöjä ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia
- Kokemus itseohjautuvuuden ja tiimityön hyödyistä, kuten parempi asiakas- ja henkilöstökokemus
- Asiakkaan näkökulmasta suoritteiden maksimointi on yleensä huono asia, koska se merkitsee hänen kannaltaan odottelua
- Säättelyä (esim. vastuukysymykset, tietosuoja) on monissa julkisissa tehtävissä runsaasti. Rajoittaako se tiimimäistä toimintaa vai pystytäänkö toimimaan siitä huolimatta?
- Tiimityö ja itseohjautuvuus eivät kokemusten mukaan sovi kaikille, vaan osa työntekijöistä hakeutuu mieluummin perinteiseen, hierarkkisesti toimivaan organisaatioon.
- Esimiesten ja johtajien rooli muuttuu itseohjautuvissa organisaatioissa. Heille on vähemmän tarvetta kuin perinteisessä organisaatiossa
- Esimerkit Suomesta ja ulkomailta, mm. Helsingin kaupunki

4. Esimerkkejä uudenaikaisista toimintatavoista ja arvioita niiden yleisyydestä ja merkityksestä

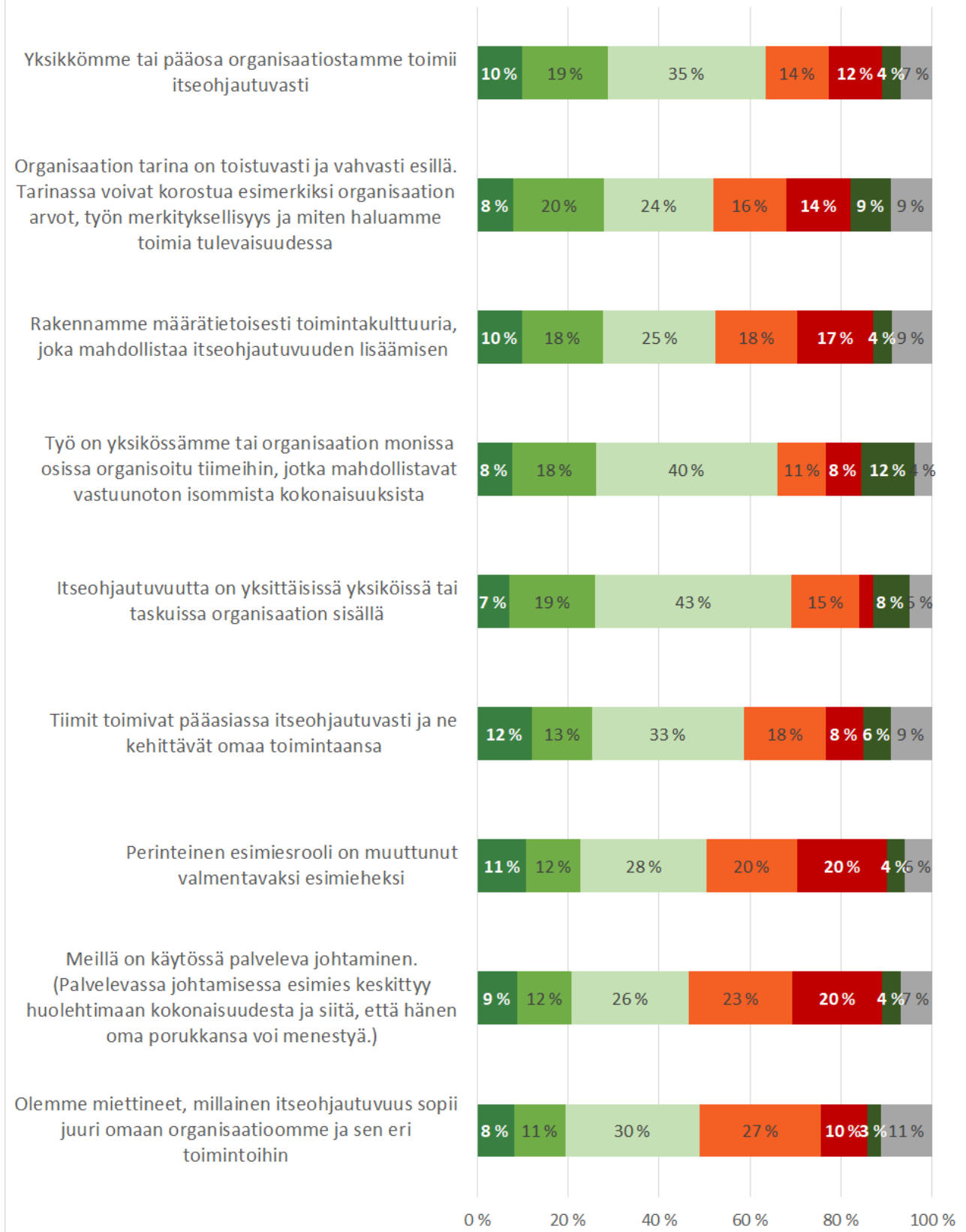


Top 6 -kyselyvastaukset: Mitä nostaisit merkittävimäksi uudeksi asiaksi itseohjautuvuudessa ja tiimityössä?

- Valmentava esimies
- Palveleva johtaminen
- Työn organisointi tiimeihin
- Vastuun ottaminen toiminnasta ja sen kehittämisestä
- Itseohjautuvuuden lisääntyminen
- Määrätietoinen toimintakulttuurin rakentaminen

Arvio toimintatavan leviämisenopeudesta kuntakentässä

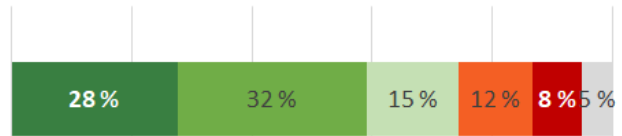
■ Hyvin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Hyvin pieni ■ On jo laajasti levinnyt ■ En osaa sanoa



Merkitys asiakkaalle ja kuntalaiselle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa

Meillä on käytössä palveleva johtaminen. (Palvelevassa johtamisessa esimies keskittyy huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma porukkinsa voi menestyä.)



Organisaation tarina on toistuvasti ja vahvasti esillä. Tarinassa voivat korostua esimerkiksi organisaation arvot, työn merkityksellisyys ja miten haluamme toimia tulevaisuudessa



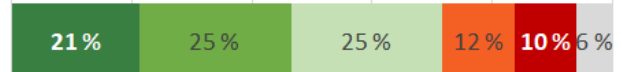
Tiimit toimivat pääasiassa itseohjautuvasti ja ne kehittävät omaa toimintaansa



Työ on yksikössämme tai organisaation monissa osissa organisoitu tiimeihin, jotka mahdollistavat vastuunoton isommista kokonaisuuksista



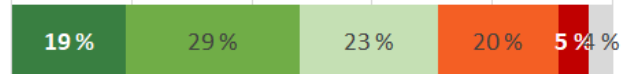
Perinteinen esimiesrooli on muuttunut valmentavaksi esimieheksi



Yksikkömme tai pääosa organisaatiostamme toimii itseohjautuvasti



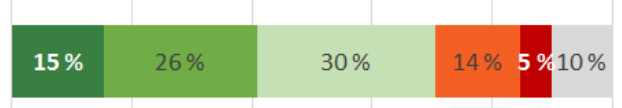
Rakennamme määrätietoisesti toimintakulttuuria, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden lisäämisen



Itseohjautuvuutta on yksittäisissä yksiköissä tai taskuissa organisaation sisällä



Olemme miettineet, millainen itseohjautuvuus sopii juuri omaan organisaatioomme ja sen eri toimintoihin



0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

Merkitys henkilöstölle toteutuessaan

■ Erittäin suuri ■ Suuri ■ Kohtalainen ■ Pieni ■ Ei merkitystä ■ En osaa sanoa



5. Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita

- Palveleva johtaja ja valmentava esimies
- Moniosaajat ja yhdistelmätyöntekijät
- Kyky toimia tiimissä ja ottaa vastuuta

6. Miten itseohjautuvuutta ja tiimityötä kannattaa seurata?

- Seurataan työolotutkimusten tuloksia
- Hyödynnetään aiheeseen liittyvien tutkimus- ja kehityshankkeiden tuloksia
- Seurataan muiden toimialojen ja kunta-alan ratkaisuja (myös ulkomailla)
- Tuodaan kiinnostavat ratkaisut ja kehittämisteot näkyville Tekojen torille

7. Mitä on tarpeen tehdä, jotta kunta-ala onnistuu työn murroksessa?

- Itseohjautuvuutta on tarpeen lisätä, jotta kuntatyöpaikat säilyvät vetovoimaisina myös tulevaisuudessa
- Itseohjautuvuus tarvitsee tuekseen mietityt rakenteet ja johdon vahvan tuen, jotta esimiesten vaihtuessa ei palattaisi takaisin vanhaan
- Itseohjautuvuuteen ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan kunkin organisaation oma tapa ja toimintakulttuuri
- Edistää kokeilukulttuuria ja kokeilujen kautta kehittämistä
- Panostaa henkilöstöjohtamisen ja esimiesten kouluttamiseen
- Ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja valmiudet. ”Meillä on samoissa hoitotöissä neljällä eri vuosikymmenellä valmistuneita hoitajia.”
- Johtaa johtamista ja esimiestyötä
- ”Voi kunpa saisimmekin palvelevan johtajan, joka saisi alaisensa loistamaan ja tekemään parhaansa.”
- ”Esimies voisi halutessaan tulla vaikka puoleksi päiväksi kokeilemaan kotihoidossa työskentelyä, silloin tietäisi myös, mitä välittömän asiakastyön osuuden nostaminen tarkoittaa”
- IT-koulutusta ruohonjuuritasolle keski-ikäisille ja sitä vanhemmille työntekijöille
- Koulutetaan henkilökuntaa vuorovaikutustaitoihin ja siihen, miten oma käytös vaikuttaa työyhteisöön
- Annetaan yksiköille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä
- Otetaan asiakkaat mukaan palveluiden suunnitteluun
- ”Sopimusrakenneräjäytys”
- Kehittää joustavia, nopeasti reagoivia ja kehittyviä toimintamalleja ja niiden vastapainoksi selkeää resurssi- ja tavoiteohjausta
- Rivityöntekijä kaipaa palkan lisäksi esimiehen tukea ei arvostelua

8. Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

- Jatkamalla vanhaan malliin
- Laiminlyömällä palkitsemista vaikeutetaan halutunlaisen toimintakulttuurin rakentamista
- Epäselvät vastuut ja roolit vahvasti säädelyssä kuntatyössä
- ”Meillä sairaalassa lähiesimiehet ovat autoritäärisiä, kumartavat ylempiään ja pyllistävät alaisille.”
- Tiedotetaan isoista muutoksista henkilöstölle viime tipassa eikä osallisteta heitä kehittämiseen
- Hajottamalla toimivat tiimit
- Strategia ja todellinen toiminta ovat liian kaukana toisistaan

9. Mahdollisia seurauksia ja kytkentöjä työmarkkina- ja kehittämistoimintaan

- Pohdittavaksi neuvottelu- ja työryhmissä