

Kunta-alan työn murroksen kuvaus 15: Itseohjautuvuus ja tiimityö kunta-alalla

Päivitetty 3.10.2021

Kunta-alan työn murroksen seuranta – mistä on kysymys?

Millä tavoin työt ja toimintatavat ovat muuttuneet eri aloilla? Mikä saa aikaan muutosta ja miten työyhteisöt ovat selviytyneet korona-ajasta? Kahden vuoden välein toteutettavan työn murroksen seurannan tarkoitus on tehdä nykyaikainen kuntatyö näkyväksi. Eri toimintojen ja aiheiden kuvaukset perustuvat asiantuntijakeskusteluihin, laajaan seurantakyselyyn, sekä työpaikkaesimerkkien ja selvitysten hyödyntämiseen.

Seuranta tuottaa ajankohtaista tietoa kuntatyön kehityksestä ja tilanteesta työpaikoille itselleen, poliittisille päättäjille ja kuntalaisille. Tavoitteena on rakentaa yhteistä kuvaa muutoksesta hyödynnettäväksi kunta-alan työmarkkina- ja kehittämistoiminnassa.

Työn murroksen seurannasta vastaavat KT Kuntatyöntajat ja kunta-alan pääsopijajärjestöt. Seuranta on osa Kuntatyö2030-kokonaisuutta.

1. Tarina itseohjautuvuudesta

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

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

Kun hanke oli kestänyt vähän yli vuoden, huomattiin jo positiivisia vaikutuksia: henkilöstön sairauspoissaolot olivat vähentyneet, työn mielekkäisyys sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa olivat kasvaneet. Hallintohierarkian sijaan mietittiin enemmän sitä, kuinka lähellä asiakasta ja työtehtävää jokin asia voidaan päättää.

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

Koti- ja terveystalvelujen silloisen 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. Yhteisöohjautuvuuden kehittämistä jatkettiin sekä Keusotessa että Järvenpään kaupungissa.

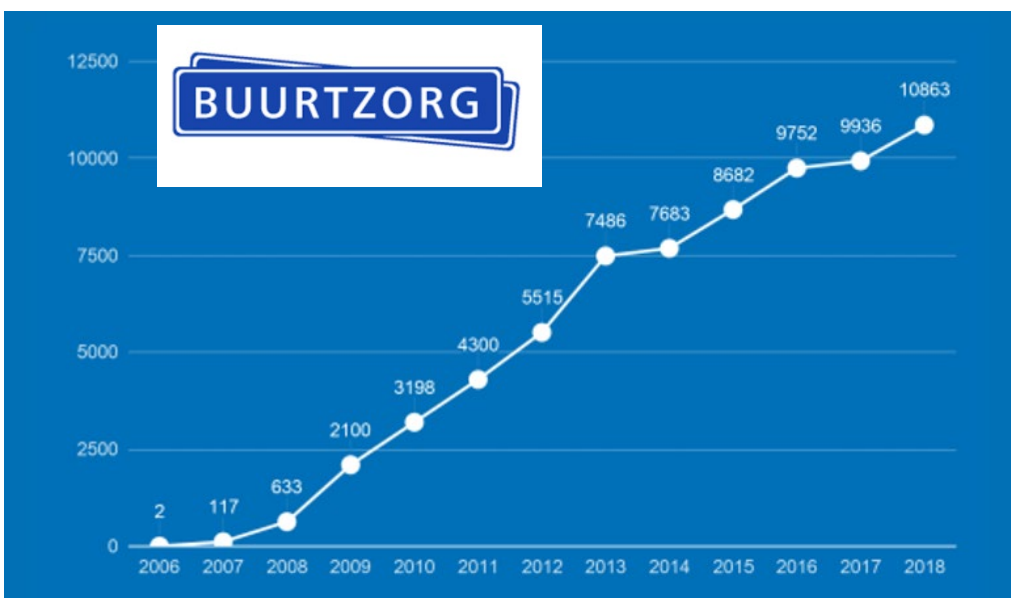
Yhteisö- ja Itseohjautuvuudesta puhuminen on nykyisin suosittua, koska sen avulla organisaatiot ovat päässeet parempiin tuloksiin (kannattavuus, asiakkaiden tyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys). Melko pieni osa organisaatioista on kuitenkin Järvenpään kotihoidon tapaan siirtynyt sanoista tekoihin. Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen ei tunnetusti ole helpoin tehtävä, olipa kysymyksessä sitten julkisesta organisaatiosta tai yksityisestä yrityksestä.

Kun Järvenpään kaupunki esitteli kokemuksiaan itseohjautuvuudesta, kaupunginjohtaja Olli Naukkarinen pohti jo nykyisen ja tulevaisuuden kunnan olevan täynnä aika pieniä asiantuntijatiimejä. Itseohjautuvuus voisi olla niille aika luonnollinen tapa toimia.

Itseohjautuvaa yksilö- tai tiimityöskentelyä löytyy jo nykyisin monien organisaatioiden sisältä. Uutta sen sijaan on ollut, miten itseohjautuvuutta tai esimerkiksi palvelevaa ja valmentavaa johtamista voidaan järjestelmällisesti edistää organisaatiossa. Järvenpään lisäksi on useita muita kuntaorganisaatioita, joissa on käynnissä tähän liittyviä kokeiluja tai jotka ovat kiinnostuneita edistämään itseohjautuvuutta. Niiden tarkka lukumäärä ei ole tiedossa.

2. Yhteisöohjautuvia tiimejä – suoritteiden maksimoinnista asiakkaiden toimintakyvyn maksimointiin.

Mikä on Buurtzorg, johon edellisessä tarinassa viitattiin? Se syntyi Hollannissa, kun muutama kotisairaanhoidon työntekijä kyllästyi siihen, että heidän työtään johdettiin maksimoimalla suoritteita. He perustivat voittoa tavoittelemattoman yrityksen, Buurtzorgin, jossa pyrittiin suoritteiden sijasta maksimoimaan asiakkaiden toimintakykyä.



Kuva 1. Pienestä alusta Buurtzorg on kasvanut yli 10 000 hengen organisaatioksi, kun kotisairaanhoidajat ja kotisairaalan työntekijät joukolla hakivat perustettaviin itseohjautuviin tiimeihin.

Nykyisin 10–12 hengen 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. Tuloksellisuus, kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys ja työhyvinvointi paranivat.

Buurtzorg on toiminut kunta-alan työn murroksen seurannassa esimerkkinä myös siitä, miten uusi, asiakkaiden tai henkilöstön näkökulmasta parempi toimintatapa voi nopeastikin korvata ja disruptoida vanhan toimintatavan. Tässä tapauksessa disruption sai aikaan sosiaalinen innovaatio.

Hollantilainen vakuutusjärjestelmään pohjautuva kotisairaanhoido poikkeaa sen verran suomalaisesta kotihoidosta, että Buurtzorgin malli sellaisenaan ei sovellu meille. Toki itse mallia voi soveltaa ja siitä voi oppia Järvenpään kaupungin ja Keusoten tapaan.

Itseohjautuvia organisaatioita toimii nykyisin monilla aloilla myös Suomessa. Niiden osuus on kuitenkin toistaiseksi vähäinen hyvistä tuloksista huolimatta.

3. Mitä tarkoitetaan itse- ja yhteisöohjautuvuudella?

Aikaisemmin puhuttiin itseohjautuvista organisaatioista, tiimeistä ja yksilöistä. Viime vuosina käsitteitä on suomalaisessa keskustelussa pyritty tarkentamaan. Tutkija Perttu Salovaara on todennut, että usein kuvaavampi termi olisi yhteisöohjautuvuus. Frank Martela puhuu myös itseorganisoitumisesta, ks. taulukko alla.

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua siten, että hierarkkisuuutta ja esihenkilöiden valtaa on radikaalisti vähennetty
Mitä ei tarkoita (vastakohta)	Ylhäältä ohjautuvuus	Esihenkilöjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

Itseorganisoituvassa organisaatiossa ihmiset toimivat itse- ja yhteisöohjautuvasti, ja esihenkilöiden rooli ja määrä on toisenlainen kuin perinteisissä organisaatioissa. Itseorganisoituvissa organisaatioissa ja yhteisöohjautuvissa tiimeissä on yleensä mietitty tarkkaan rakenteita, johtamista, haluttua toimintakulttuuria ja toimintatapoja. Tässä kuvauksessa on pääasiassa käytetty perinteistä itseohjautuvuus-sanaa ja sen rinnalla tuoreempaa yhteisöohjautuvuus-sanaa tarkoittamaan kaikkia edellä mainittuja.

Hyödyllinen voi olla myös eron tekeminen siinä, ryhdytäänkö uudistamaan jo olemassa olevan organisaation toimintakulttuuria itseohjautuvaan suuntaan, vai ollaanko käynnistämässä kokonaan uutta organisaatiota, yritystä tai yksikköä, kuten seuraavassa Helsingin kaupungin uuden keskustakirjaston esimerkissä.

Me Keskustakirjasto Oodissa pidimme erittäin tärkeänä luoda yhteiset arvot ja toimintakulttuurin heti, kun aloitimme työskentelyn yhdessä. Tulimme yli 20 eri kirjastosta eli hyvin erilaisista johtamis- ja työkuulttuureista. Työyhteisön aloitteesta lähdimme luomaan Turvallisemman tilan periaatteita. Työntekijät pitivät kaksi työpajaa, joissa jaettiin aikaisempia ikäviä kokemuksia työelämästä. Sen jälkeen mietimme, miten haluamme Oodissa yhdessä toimia, ettei kenenkään tarvitse kokea Oodissa asiatonta käytöstä sekä harjoittelimme, miten puutemme tilanteisiin aktiivisesti, jos niitä kuitenkin ilmenee. Sanoisin, että yhdessä luodut Turvallisemman tilan periaatteet ovat luoneet pohjan luottamukselle, rohkeudelle ja arvostukselle, jotka synnyttävät myös hyvää työhyvinvointia. Työpajoista syntyivät seuraavat Oodin Turvallisemman tilan periaatteet:

- *Avoin keskusteluilmapiiri: Puhumme suoraan, emme selän takana. Osaamme ottaa asiallista kritiikkiä vastaan ja muistamme myös kiittää toisiamme.*
- *Muiden huomioiminen: Olemme yksilöitä, muut huomioiden. Kaikilla on oikeus ja velvollisuus huomauttaa lempeästi asiattomasta käytöksestä. Pyydämme ja saamme anteeksi. Otamme tarvittaessa opiksi.*
- *Vastuunottaminen: Tuemme toisiamme, olemme kaikki samalla puolella. Meillä on nollatoleranssi asiattomuuksiin ja häirintään. Kaikilla on velvollisuus puuttua. Jokainen on vastuussa omasta käytöksestään.*
- *Kunnioitus & itsemäärittely: Kunnioitamme toisiamme ja erilaisuuttamme! Moninaisuus on meille etu ja vahvuus.*
- *Työn arvostaminen: Käyttäydymme ammattimaisesti. Olemme kaikki tasavertaisia työyhteisön jäseniä, emme jätä ketään ulkopuolelle.*

(Teksti: Laura Norris, palvelupäällikkö, Keskustakirjasto Oodi, (2021) kirjassa Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa Avaimia kehittämiseen)

Kokemusten mukaan jokainen itseohjautuva organisaatio on omalla tavallaan itseohjautuva ja itsensä näköinen toimintakulttuuriltaan. Yhteistä kaikille on kuitenkin, se, että on huolella mietitty tietyt rakenteisiin kuten päätöksentekoon, johtajuuteen, neuvon kysymiseen, ristiriitojen ratkaisuihin ja palkitsemiseen liittyviä ratkaisuja. Kiinnostavia ratkaisuja ja esimerkkejä niistä löytyy nykyisin myös hyvin dokumentoituna.

Rakennusyhtiö Vertian päätöksenteon ja jännitteiden käsittelyn pelisäännöt:

Päätöksenteko Vertiassa:

- *Jos päätöksenteko on kooltaan pieni ja vaikuttaa vain sinuun, tee päätös.*
- *Jos päätös vaikuttaa myös muihin, pyydä neuvoa ja näkökulmia:*
 - *Ihmisiltä, joihin päätös vaikuttaa.*
 - *Ihmisiltä, joilla on tietoa tai kokemusta asiasta*
- *Ota päätöstä tehdessäsi seuraavat näkökulmat: Missio, arvot, talous – nyt ja tulevaisuudessa*
- *Tee päätös. Pane käytäntöön, tiedota ja ota vastuu.*

Jännitteiden ja konfliktien käsittely:

- *Jokaisella vastuu käsitellä jännitteet*
- *Käsittelyprosessi:*
 1. *Kahden keskinen keskustelu*
 2. *Kollega mukaan*
 3. *Useampi kollega mukaan*
 4. *Toimari mukaan*

(Toimitusjohtaja Topi Jokinen 24.8.2021)

Tutkimustuloksia tiimityöstä ja itseohjautuvuudesta

Vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan pysyvässä työryhmässä tai tiimissä työskenteli 78 % kunta-alan henkilöstöstä. Noin puolet heistä oli sitä mieltä, että väite **työn tuloksellisuus paranee tiimityössä** pitää täysin paikkansa.

Vuoden 2020 työolobarometrissä 58 % kunta-alan henkilöstöstä arvioi mahdollisuutensa osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen hyviksi. Viidessätoista vuodessa osuus on kaksinkertaistunut.

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa 2020 henkilöstöstä 71 % koki saavansa esihenkilöltään työhönsä tukea ja apua silloin, kun sitä tarvitsee. Noin puolet (51 %) kunta-alan henkilöstöstä työskenteli työyhteisöissä, joissa kokeillaan rohkeasti uusia työn tekemisen tapoja.

Vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. (Itseohjautuvuuden tila Suomessa -tutkimushanke 2021)

4. Korona-ajan kokemuksia

16.3.2020 Suomessa siirryttiin poikkeusoloihin koronapandemian vuoksi. Yli 70-vuotiaita suositeltiin mahdollisuuksien mukaan pysymään erillään muista ihmisistä, ja yli 10 hengen kokoontumiset kiellettiin. Koululaiset ja opiskelijat siirtyivät etäopetukseen. Julkiset kulttuuri- ja liikuntatilat suljettiin. Etätöihin siirryttiin laajasti työtehtävien niin salliessa. Kunta-alalla henkilöstöstä osittain tai kokonaan etätöihin siirtyi 36 %.

Korona-aika vauhditti merkittävästi digitaalisten palvelujen, etäpalvelujen ja etäkokousten käyttöä. Rajoitustoimet ja etäyhteyksien toimiminen vaikuttivat merkittävästi myös työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan. Yksilön itseohjautuvuus esimerkiksi etätöitä tehdessä usein kasvoi.

Julkisen alan työhyvinvointitutkimuksessa syksyllä 2020 noin 80 prosenttia kunta-alan henkilöstöstä arvioi oman työyhteisönsä selviytyneen hyvin korona-ajasta.

Miten asiantuntijat kuvasivat korona-aikaa työpaikallaan?

- Työyhteisö on hajaantunut ja yhteistyötä eri tahojen kanssa on ollut vaikeampaa tehdä.
- Sähköinen yhteydenpito on muuttunut arjeksi. Monikanavaisuus ja erilaisten alustojen käyttöönotto lisääntyvät koko ajan. Teknologiaa hyödynnetään todella paljon enemmän mitä ennen koronaa.
- Pakon edessä on menty huimasti eteenpäin. Meillä etäteknologian käyttö oli aluksi varsinkin vanhemmalle työntekijäpolvelle epämieluisaa ja korkean kynnyksen takana, mutta nyt siihen ollaan jokseenkin tottuneita ja sitä ollaan halukkaita käyttämään.
- Hallinnollisen johtajan tehtävät ovat siirtyneet osin etätöiksi, palaverit pidetään Teams-sovelluksella, henkilökunta käyttää maskeja, taukotilat on suljettu, ryhmien väliset toiminnat on lakkautettu.
- Työyhteisön tiedonvälitys sujuu nykyään sähköisesti. Enemmän etätapaamisia ja helpommin yhteys toisiin kauempana oleviin toimipisteisiin. Toisaalta vapaamuotoinen keskustelu ja ajatusten vaihtaminen on vähentynyt.
- Meillä sisäinen yhteistyö on kehittynyt ja lisääntynyt. Uuden toimitusjohtajan myötä toiminta muuttunut avoimemmaksi.
- Johtaja alkoi pitämään vuosi sitten henkilöstöinfoja Teamsin kautta, mikä on ollut todella hyvä juttu. Hän on tiedottanut koronatilanteesta sekä johtoryhmässä sovituista asioista.
- Enemmän yhteistyötä ja asiakastyötä etäyhteyksillä, vähemmän kontakteja kollegoiden ja työyhteisön kanssa. Työssä on enemmän yksin. Työmäärä tuntuu hieman kasvaneen.
- Palaverit siirtyivät nettiin, joten matkustelu toimipisteiden välillä jäi pois ja aikaa on ollut enemmän töiden tekoon.
- Vähän samanlainen fiilis kuin silloin kun kuntiin tuli internet ja tietokoneet. Silloin olin kirjastoalalla ja sinne sellainen vain tuli mitään kyselemättä ja piti alkaa muitakin opettamaan. Se oli uutta ja mielenkiintoista. Nykyään tämä digiloikka on eriyttävää, väsyttävää, väritöntä ja tunteetonta toimintaa.
- Työntekijöiden yhteinen aika toimistolla ja kaikkialla muualla on karsittu minimiin. Työhön tuloa on porrastettu, ruokataukoja on porrastettu, yhteiset palaverit pidetään etänä.
- Asiakkaiden tilanne huolestuttaa työntekijöitä. Kotihoidon käyntejä on ollut tarve lisätä, koska asiakkaat eivät pääse intervallihoitoon eivätkä päiväkeskustoimintaan.

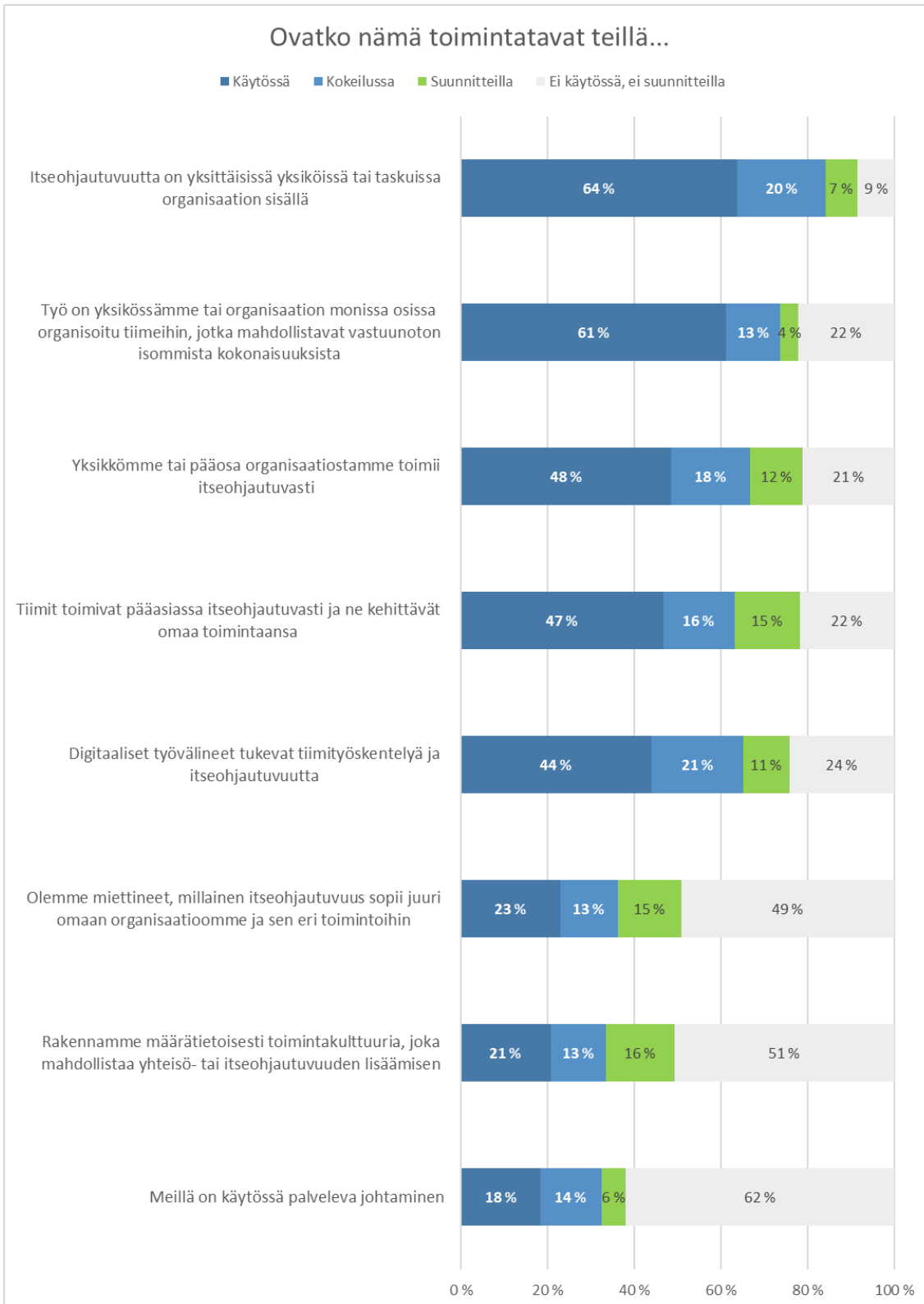
- Asiakkaiden sähköinen asiointi on lisääntynyt huomattavasti. Useat asiat hoidetaan asiakkaiden kanssa puhelimitse ilman tapaamista. Asiakkaille on tullut runsaasti muitakin yhteydenottokanavia kuin soitto tai asiointi toimistolla. Asiakassirrot työntekijältä toiselle sujuvat jouhevasti neuvotellen, aiemmin sirrot olivat etupäässä tappelua siitä, miksi asiakkaan tulisi siirtyä sosiaaliohjauksesta sosiaalityöhön tai päinvastoin.

5. Mikä saa aikaan muutosta tiimityössä ja itseohjautuvuudessa kunta-alalla?

- Tarve parantaa palveluja ja keskittyä olennaiseen, tarve saada aikaan säästöjä ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia
- Kokemus itseohjautuvuuden ja tiimityön hyödyistä, kuten parempi asiakas- ja henkilöstökokemus
- Useimpien kohdalla itseohjautuvuus lisää alun opetteluvaiheen jälkeen työiihtyvyyttä ja motivaatiota
- Asiakkaan näkökulmasta suoritteiden maksimointi merkitsee yleensä odottelua, ei välttämättä sitä, että hänen asiansa tulisi hoidettua.
- Sääntelyä (esim. vastuukysymykset, tietosuoja) on monissa julkisissa tehtävissä runsaasti. Rajoittaako se tiimimäistä toimintaa vai pystytäänkö toimimaan itseohjautuvasti siitä huolimatta?
- Tiimityö ja itseohjautuvuus eivät kokemusten mukaan sovi kaikille yhtä hyvin, vaan osa työntekijöistä ja esihenkilöistä saattaa hakeutua mieluummin perinteiseen, hierarkkisesti toimivaan organisaatioon. Toisaalta tulijoitakin on enemmän.
- Meillä työ on vaativaa, hektistä ja työntekijää henkisesti kuormittavaa, joten olemme pyrkineet kiinnittämään monella tavalla huomiota työhyvinvointiin. Työyhteisössä kannustetaan avoimeen keskusteluun kaikesta, positiivisen palautteen antamiseen ja muihin työhyvinvointia lisääviin seikkoihin.
- Muiden työpaikkojen rohkaisevat esimerkit ja selvitysten tulokset, kuten:
 - [Hausjärvellä itseohjautuvuuden vahvistamista ruoka- ja siivouspalveluissa](#)
 - [Helsingin kaupunki, itseohjautuvuus hoitotyössä](#)
 - [Oodissa työskennellään itseohjautuvasti – kaikki hyötyvät](#)
 - [HUS, Malmin sairaala ja päivystyspoliklinikka, Helsinki, K.I.V.A. duuni – tiimityötä parhaimmillaan](#)
 - [Itseohjautuvan kotihoidon kehittämishanke Järvenpäässä](#)
 - [Järvenpään kaupungin monimuotoinen itseohjautuvuus -hanke Kuntatyö2030-webinaarissa](#) ja [Järvenpään kaupungin sivut](#)
 - [Yhteisöohjautuvuus Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä](#)
 - [Kontiolahden kunnan Henkilöstö rohkeana ratkaisijana -hanke](#) (saanut rahoitusta vuonna 2020)
 - [Kouvolan kaupungin puhtauspalveluiden Hyvät tyypit, parhaat tiimit -hanke](#)
 - [Lapinjärven kunnan Ihku-agentit](#)
 - [Oulun kaupungin itsenäinen tiimi kotihoidossa](#)
 - [Sotkamon kunnan arki-innovatiivisuus ja yhteisöohjautuvuus -hanke](#) ja <https://www.keva.fi/kehittamisraha> (saanut rahoitusta vuonna 2020)
 - [Tampereen seudun ammattiopisto Tredun tiimikokeilu](#)
- Sekä viime vuosina julkaistut mainiot tutkimukset ja oppaat itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, kuten
 - Mirjam Gamrasni (toim.) (2021) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.
 - Laloux, F. (2016) Reinventing organizations. (ladattavissa maksutta netissä)

- Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang ja Johanna Vuori (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University.
- Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.) (2017). Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent.
- Salovaara, P. (2020) Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Teos.
- Työn tuuli 2/2020: Muun muassa itseohjautuvuuden teemanumero. Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry.

6. Asiantuntijoiden arvioita uudentlaisista toimintatavoista

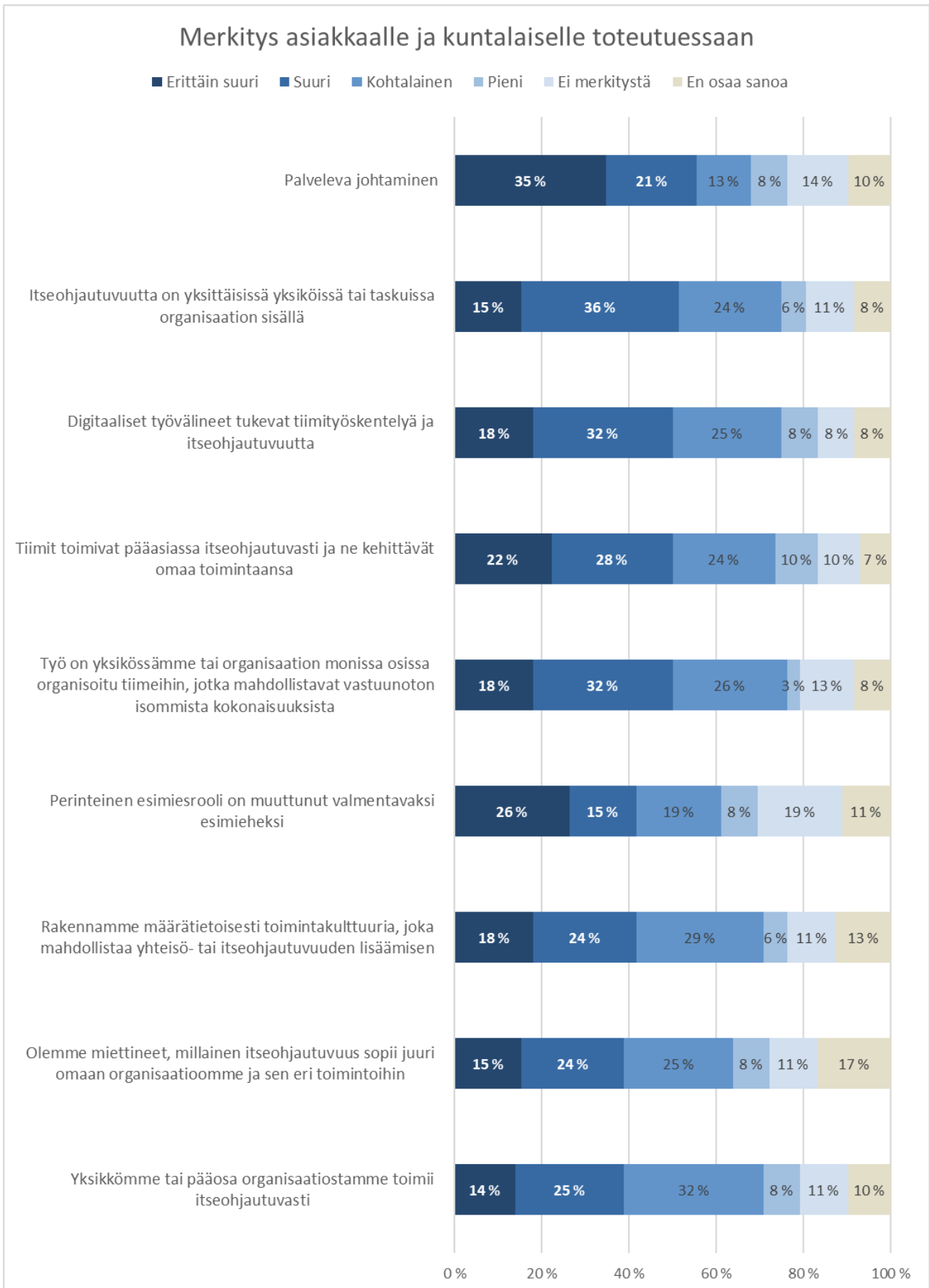


Kuva 2. Ovatko nämä toimintatavat teillä käytössä, kokeiltavana tai suunnitteilla?

Kuntaorganisaatioissa on runsaasti yksiköitä tai tiimejä, jotka periaatteessa mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden. Tavallista on, että itse- tai yhteisöohjautuvuus jo toteutuu yksittäisissä yksiköissä ja taskuissa organisaation sisällä. Noin viidesosa asiantuntijoista arvioi oman organisaationsa rakentavan määrätietoisesti yhteisö- tai itseohjautuvuuteen liittyvää toimintakulttuuria.

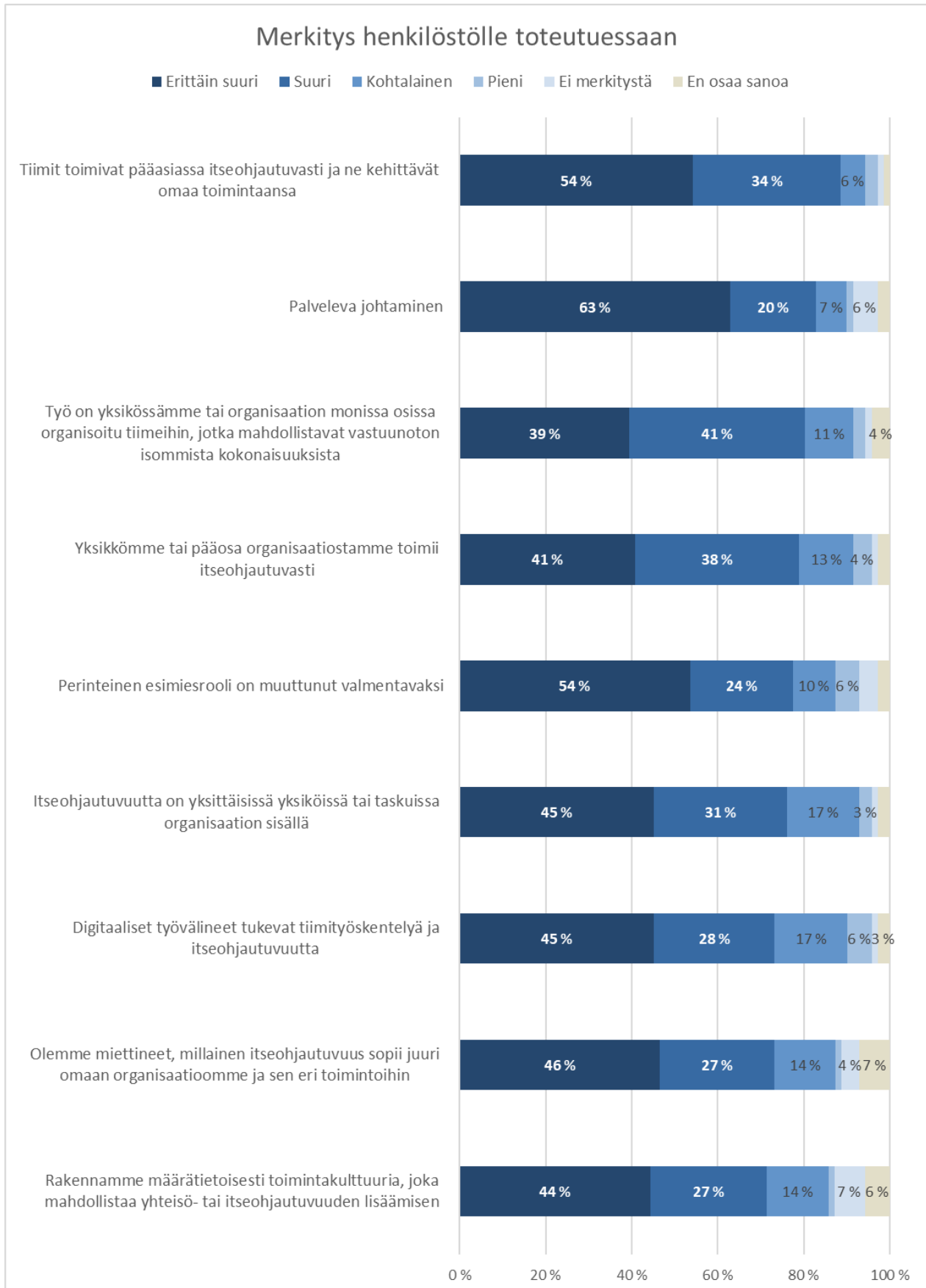
Top 5 -kyselyvastaukset: Mitkä asiat nostaisit merkittävimäksi uudeksi asiaksi omassa organisaatiossasi?

1. Perinteinen esimiesrooli on muuttunut valmentavaksi.
 2. On siirrytty palvelevaan johtamiseen, jossa painotetaan henkilöstön kuuntelemista ja edellytysten luomista työssä onnistumiselle.
 3. Työ on organisoitu tiimeihin, jotka kehittävät toimintaansa itseohjautuvasti.
 4. Digitaaliset työvälineet tukevat tiimityöskentelyä.
 5. Olemme miettineet, millainen yhteisö- tai itseohjautuvuus sopii juuri omaan organisaatioomme ja yksikköemme toimintaan.
-
- Olisi tärkeää pohtia, millainen itseohjautuvuus ja luovuus eri aloilla – esimerkiksi meillä perusopetuksessa – on mahdollista, ja mitä asioita määrittävät lainsäädäntö ja opetussuunnitelmat.
 - Esimiestyössäni menee nykyisin kovin paljon aikaa paperinpyörytykseen, joista iso osa voidaan tulevaisuudessa toivottavasti korvata teknologialla. Miten olisi esimerkiksi työvuorolistat suunnitteleva tekoäly, joka ottaisi jokaisen työntekijän elämäntilanteet ja vapaapäivätoiveet huomioon sekä laskisi joka päivälle tarvittavat työntekijämäärät. Silloin jäisi enemmän aikaa esimerkiksi työpaikan kulttuurin rakentamiseen, työntekijöiden valmentamiseen sekä oikeaan kehitystyöhön.



Kuva 3. Asiantuntijoiden arviot yhteisö- tai itseohjautuvuuden merkityksestä asiakkaalle tai kuntalaisille vaihtelivat erittäin suuresta merkityksestä ei merkitykseen. Tulos kertoo siitä, että yhteisö- ja itseohjautuvuus ovat vielä useimmille työyhteisöille uusia asioita. Toimintakulttuurin muutokset

alkavat usein tiimin sisäisen toiminnan ja rakenteiden uudistamisella ennen kuin vaikutukset tulevat näkyviin palvelutoiminnassa.



Kuva 4. Yhteisö- ja itseohjautuvuuteen liittyvien toimintatapojen merkitys henkilöstölle arvioitiin tyypillisesti erittäin suureksi tai suureksi.

7. Nousevia ammatteja ja osaamistarpeita

- Kun rakennetaan uutta toimintakulttuuria, tarvitaan hyviä johtajia ja esihenkilöitä, jotka tukevat ja osaavat edistää toimintakulttuurin muutosta.
- Palveleva johtaja ja valmentava esihenkilö. Matkalla kohti yhteisö- ja itseohjautuvuutta esihenkilöiden rooli muuttuu. Heillä on usein myös paljon sellaista osaamista, jota tiimit tarvitsevat myös jatkossa.
- Esihenkilöitä on tarpeen tukea ja kouluttaa pois perinteisestä, valvovasta roolista valmentavaan toimintatapaan ja palvelemaan johtamiseen. Arvostus ja välittäminen luovat luottamusta ja kasvattavat innovaatiota, antavat tilaa rohkeudelle ja halulle opiskella uutta.
- Työyhteisöille pitää antaa lupa uudistua ja tähän tarvitaan valmennusta. Aikaisemmin itseohjautuvuus ei ollut sallittu eikä siihen kannustettu.
- Digituutorit ovat monella alalla tärkeitä asioiden eteenpäin viemiseksi ja työtovereiden tukemiseksi.
- Tarvitaan myös ihmisiä, jotka rohkeasti ottavat käyttöön tarvittavia ohjelmia ja välineitä ja kehittävät ja kokeilevat uudenlaisia toimintatapoja.
- Kyky toimia tiimissä ja ottaa vastuuta
- Kun vastuuta on enemmän kuin vain oman tehtävän tai työvuoron hoitaminen, tarvitaan yhteistyön ja yhdessä kehittämisen taitoja ja oman asiantuntijuuden ja kokemusten jakamista. Turvallinen ja hyvä ilmapiiri ja hyvin toimiva työyhteisö ovat kenties paras paikka osaamisen kartuttamiselle.

8. Miten tiimityötä ja itseohjautuvuutta kannattaa seurata?

- Seurataan työolotutkimusten tuloksia
- Tuodaan kiinnostavat ratkaisut ja kehittämisteot näkyville Tekojen torille
- Hyödynnetään aiheeseen liittyvien tutkimus- ja kehityshankkeiden tuloksia

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

- Itseohjautuvuutta on tarpeen lisätä, jotta kuntatyöpaikat säilyvät vetovoimaisina myös tulevaisuudessa
- Yhteisöohjautuvuus tarvitsee tuekseen mietityt rakenteet ja johdon vahvan tuen, jotta päättäjien vaihtuessa ei palattaisi takaisin vanhaan. Ajattelutavan muutos kohti itse-/yhteisöohjautuvuutta on iso asia.
- Itseohjautuvuuteen ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan kunkin organisaation oma tapa ja toimintakulttuuri
- Ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja valmiudet. ”Meillä on samoissa hoitotöissä neljällä eri vuosikymmenellä valmistuneita hoitajia.”
- Johtaa johtamista ja esihenkilötyötä
- ”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.”
- Työntekijöille on annettava tilaa tehdä työnsä ja kehittää sitä ilman jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta.
- Koulutetaan henkilökuntaa vuorovaikutustaitoihin ja siihen, miten oma käytös vaikuttaa työyhteisöön
- Annetaan yksiköille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä

- Otetaan asiakkaat mukaan palveluiden suunnitteluun
- Suunnitella, mitä tehdään, kun suuriin ikäluokkiin kuuluvat eläköityvät
- Lisää rohkeutta kehittää asioista. Lisää mahdollisuuksia kehittyä työssä ja saada siitä palautetta. Lisää positiivista vuorovaikutusta ja johtamista. Lisää mukaan ottamista suunnittelu- ja kehitystyön.
- Miksi ollaan töissä? Mietitään ja kehitetään asioita perustehtävän kautta.
- Henkilöstökyselyssä saimme yhdeksi tulokseksi, että enemmistö hoitajistamme kokee olevansa kutsumustyössään mutta ei tällä hetkellä pysty tekemään työtään riittävän hyvin. Kun saisimme kotihoidon asiakkaiden palvelusta laadultaan sellaista, että myös työntekijälle jäisi käynnin jälkeen tunne, että on hoitanut työnsä hyvin. Kohenisiko meidän asiakkaidemme vointi ja toimintakyky? Pidentyisikö kotona asumisen mahdollisuus? Resursseja pitäisi nyt kohdentaa ennaltaehkäisevään työhön.
- Pienillä rohkeilla kokeiluilla on turvallisempaa edetä isompaa kuvaa kohti.
- Palveleva johtajuus ja tulospalkkauksen kehittäminen.
- Kaikki paperiset lomakkeet sähköiseen muotoon ja sujuvasti prosessiin järjestelmissä. Turhat välivaiheet pois.
- Ennakoidaan, perehdytetään, koulutetaan, arvostetaan, kannustetaan
- Yhteen hiileen puhaltaminen

10. Mitä tai miten tekemällä epäonnistumisen riski kasvaa?

- Jatkamalla vanhaan malliin
- Itseohjautuvuus tarkoittaakin heitteillejättöä.
- Laiminlyömällä palkitsemista vaikeutetaan halutunlaisen toimintakulttuurin rakentamista.
- Epäselvät vastuut ja roolit vahvasti säädellyssä kuntatyössä
- Siirtyminen tiimityömalliin ja alueelliseen johtamiseen on meillä tuonut tullessaan organisaation monikerroksisuuden ja epäselvän johtamiskulttuurin. Keskustellaan kyllä paljon, mutta varsinaiset ohjeet ja päätökset tulevat työyhteisön ulkopuolelta. Työyhteisön esimies on vain näiden ohjeistuksien työrukkana.
- Strategia ja toiminta ovat liian etäällä toisistaan. Jatkuva kiire ja työmäärän lisääntyminen. Koko ajan tuntuu johdolla olevan tarve muuttaa prosesseja ja toimintatapoja. Ei pysy enää perässä, mikä on ajantasainen ohje millekin työtehtävälle.
- Pidetään kuntapalveluja itsestäänselvyytenä tai vain kulueränä.
- Jos ei ole resursseja ja aikaa tiimipalaveriin, tiimityötä ei ole.
- Asioiden syvälinen pohdinta vähenee. Kokouksia on niin etänä kuin livenäkin aivan jatkuvasti mutta niissä keskitytään pinnallisiin asioihin ja itsekkäisiin työntekijälähtöisiin aiheisiin.
- Säästetään yli terveellisen rajan eli ei resursoida palveluiden tuottamista realistisesti ja pitkäjänteisesti. Halvin nyt ei välttämättä ole paras eikä myöskään taloudellisin ratkaisu pitkällä aikavälillä.
- Samat osaamattomat tyypit pyörivät vuosikymmeniä johtotehtävissä eikä mikään kehity tai jos kehitty, niin harvoin parempaan suunnitaan.
- Toimintatavat ym. vaihtuvat aina esihenkilön vaihtuessa.
- Ei kiinnitetä huomiota ystävälliseen asiakaspalveluun.
- Opiskelijoiden ja työkokeiluissa olevien ohjaamiseen ei jää aikaa muilta töiltä.
- Ei pidetä henkilöstöstä huolta. Ei saada työntekijöitä. Loput väsyvät. Loputtomat vaatimukset uuvuttavat.
- Pysyttäydytään vanhassa autoritäärisessä johtamismallissa ja -kulttuurissa. Kuntalaisia ja henkilöstöä ei kuunnella tai kuunnellaan vain näennäisesti.
- Leikkaamalla lasten ja nuorten palveluista kaikki tulee menemään pieleen hyvin nopeasti. Tutkimustulokset tukevat tätä väitettä.

11. Anna palautetta tästä kuvauksesta ja kerro, miten saisimme siitä paremman

Anna palautetta kuvauksesta ja kerro, miten saisimme siitä paremman. Me kunta-alan työmarkkinaosapuolet arvostamme saamaamme palautetta ja otamme sen huomioon, kun kuvausta seuraavan kerran päivitetään. Palautetta ja parannusehdotuksia voi antaa tämän [linkin kautta](#) ja valitsemalla aiheeksi Itseohjautuvuus ja tiimityö kunta-alalla. Palautelinkki löytyy myös KT:n työn murros -sivustolta, johon kuvaukset eri aiheista on koottu.

12. Kaaviokuvien taulukot

Taulukko 1. Toimintatapojen arviointi.

Ovatko toimintatavat teillä...	Käytössä	Kokeilussa	Suunnitteilla	Ei käytössä, ei suunnitteilla
Itseohjautuvuutta on yksittäisissä yksiköissä tai taskuissa organisaation sisällä	64 %	20 %	7 %	9 %
Työ on yksikössämme tai organisaation monissa osissa organisoitu tiimeihin, jotka mahdollistavat vastuunoton isommista kokonaisuuksista	61 %	13 %	4 %	22 %
Tiimit toimivat pääasiassa itseohjautuvasti ja ne kehittävät omaa toimintaansa	47 %	16 %	15 %	22 %
Digitaaliset työvälineet tukevat tiimityöskentelyä ja itseohjautuvuutta	44 %	21 %	11 %	24 %
Yksikkömme tai pääosa organisaatiostamme toimii itseohjautuvasti	48 %	18 %	12 %	21 %
Olemme miettineet, millainen itseohjautuvuus sopii juuri omaan organisaatioomme ja sen eri toimintoihin	23 %	13 %	15 %	49 %
Rakennamme määrätietoisesti toimintakulttuuria, joka mahdollistaa yhteisö- tai itseohjautuvuuden lisäämisen	21 %	13 %	16 %	51 %
Organisaation tarina on toistuvasti ja vahvasti esillä. Tarinassa voivat korostua esimerkiksi organisaation arvot, työn merkityksellisyys ja miten haluamme toimia tulevaisuudessa	20 %	12 %	15 %	53 %
Perinteinen esimiesrooli on muuttunut valmentavaksi esimieheksi	14 %	14 %	9 %	63 %
Meillä on käytössä palveleva johtaminen. (Palvelevassa johtamisessa esimies keskittyy huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma porukkansa voi menestyä. Se painottaa työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista.)	18 %	14 %	6 %	62 %

Taulukko 2. 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 porukkansa	35 %	21 %	13 %	8 %	14 %	10 %

voi menestyä. Se painottaa työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista.)						
Itseohjautuvuutta on yksittäisissä yksiköissä tai taskuissa organisaation sisällä	15 %	36 %	24 %	6 %	11 %	8 %
Työ on yksikössämme tai organisaation monissa osissa organisoitu tiimeihin, jotka mahdollistavat vastuunoton isommista kokonaisuuksista	18 %	32 %	26 %	3 %	13 %	8 %
Tiimit toimivat pääasiassa itseohjautuvasti ja ne kehittävät omaa toimintaansa	22 %	28 %	24 %	10 %	10 %	7 %
Digitaaliset työvälineet tukevat tiimityöskentelyä ja itseohjautuvuutta	18 %	32 %	25 %	8 %	8 %	8 %
Perinteinen esimiesrooli on muuttunut valmentavaksi esimieheksi	26 %	15 %	19 %	8 %	19 %	11 %
Rakennamme määrätietoisesti toimintakulttuuria, joka mahdollistaa yhteisö- tai itseohjautuvuuden lisäämisen	18 %	24 %	29 %	6 %	11 %	13 %
Organisaation tarina on toistuvasti ja vahvasti esillä. Tarinassa voivat korostua esimerkiksi organisaation arvot, työn merkityksellisyys ja miten haluamme toimia tulevaisuudessa	18 %	24 %	26 %	8 %	8 %	15 %
Yksikkömme tai pääosa organisaatiostamme toimii itseohjautuvasti	14 %	25 %	32 %	8 %	11 %	10 %
Olemme miettineet, millainen itseohjautuvuus sopii juuri omaan organisaatioomme ja sen eri toimintoihin	15 %	24 %	25 %	8 %	11 %	17 %

Taulukko 3. Merkitys henkilöstölle toteutuessaan.

	Erittäin suuri	Suuri	Kohtalainen	Pieni	Ei merkitystä	En osaa sanoa
Tiimit toimivat pääasiassa itseohjautuvasti ja ne kehittävät omaa toimintaansa	54 %	34 %	6 %	3 %	1 %	1 %
Meillä on käytössä palveleva johtaminen. (Palvelevassa johtamisessa esimies keskittyy huolehtimaan kokonaisuudesta ja siitä, että hänen oma porukkinsa voi menestyä. Se painottaa työntekijöiden kuuntelemista, voimaannuttamista ja kunnioittamista.)	63 %	20 %	7 %	1 %	6 %	3 %
Työ on yksikössämme tai organisaation monissa osissa	39 %	41 %	11 %	3 %	1 %	4 %

organisoidu tiimeihin, jotka mahdollistavat vastuunoton isommista kokonaisuuksista						
Yksikköemme tai pääosa organisaatiostamme toimii itseohjautuvasti	41 %	38 %	13 %	4 %	1 %	3 %
Perinteinen esimiesrooli on muuttunut valmentavaksi esimieheksi	54 %	24 %	10 %	6 %	4 %	3 %
Itseohjautuvuutta on yksittäisissä yksiköissä tai taskuissa organisaation sisällä	45 %	31 %	17 %	3 %	1 %	3 %
Digitaaliset työvälineet tukevat tiimityöskentelyä ja itseohjautuvuutta	45 %	28 %	17 %	6 %	1 %	3 %
Olemme miettineet, millainen itseohjautuvuus sopii juuri omaan organisaatioomme ja sen eri toimintoihin	46 %	27 %	14 %	1 %	4 %	7 %
Rakennamme määrätietoisesti toimintakulttuuria, joka mahdollistaa yhteisö- tai itseohjautuvuuden lisäämisen	44 %	27 %	14 %	1 %	7 %	6 %
Organisaation tarina on toistuvasti ja vahvasti esillä. Tarinassa voivat korostua esimerkiksi organisaation arvot, työn merkityksellisyys ja miten haluamme toimia tulevaisuudessa	37 %	28 %	17 %	10 %	6 %	3 %