

Tervetuloa Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen - webinaariin!

Mitä odotuksia tai ajatuksia ”Itseohjautuvuus” sinussa herättää? Käy kirjoittamassa ajatuksesi: <http://bit.ly/EE173>
Tai käytä oheista qr-koodia



Etänä Enemmän- sote-työ uudistuu

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

17.3.2021

Jussi Savolainen ja Kati Tikkamäki

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu Mistä on kyse?

<https://www.etanaenemman.fi/>

“Emo-hanke” - Tarve ja tavoitteet

- Sote-palvelurakennemuutos ja siihen tiiviisti kytkeytyvä digitalisaatio ja sähköistyvät palvelut muuttavat sote-työtä.
- Sote:ssa moni esimies työskentelee hajautetussa organisaatiossa, missä esimiehen alaisuudessa olevia työyksiköjä on maantieteellisesti hajallaan. Tällöin korostuu tarve etäjohtamiselle ja etäjohtamisen osaamiselle.

”Digi on liki myös johtamisessa”

- Etänä on Enemmän -hankkeessa vastataan sote-työn muutokseen juuri **etäjohtamista, etätyönohjausta, etävertaistukea sekä muutosjohtamista kehittämällä sekä em. kehittämiskohtiin liittyvää osaamista vahvistamalla.**

Toteuttajat ja kumppanit

- Valtakunnallinen hanke (valtakunnalliset mallit ja työkalut, levittäminen)
- Hankkeen toiminta-aika: 1.1.2019 - 31.12.2021

Hankekonsortio ja osallistuvat pilottimaakunnat:

koordinaattori:

❖ Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK), Pirkanmaa

- Pirkanmaan kuntien sote-johtoa ja henkilöstöä, yhteistyö Pirkanmaan liitto
- Tampereen kaupunki (Ikäihmisten palvelut) ja Pirkkala pilottikuntina
- Mukaan otetaan myös yhdistysten, järjestöjen ja yritysten esimiehiä ja työntekijöitä
- Helsingin virtuaalikotaihoito

osatoteuttajat:

❖ Itä-Suomen Yliopisto, Pohjois-Savo

❖ Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK), Satakunta

❖ Lapin yo, Lapin maakunta

❖ Lisätyöpaketin osatoteuttajana KT

LISÄTYÖPAKETTI 6: Sote-esimiestyön tukeminen kriisitilanteen ja etätyön aikana

Työpaketin toteutuksesta vastaavat TAMK ja Kuntatyönantajat hyödyntäen emohankkeessa kehitettyjä sote- etätyön toimintamalleja. Tuemme esimiestyötä:

- Webinaarit
- Teemavalmennukset
- Pienryhmät
- Artikkeleja, videoita...

Ensi kertaa mukana?

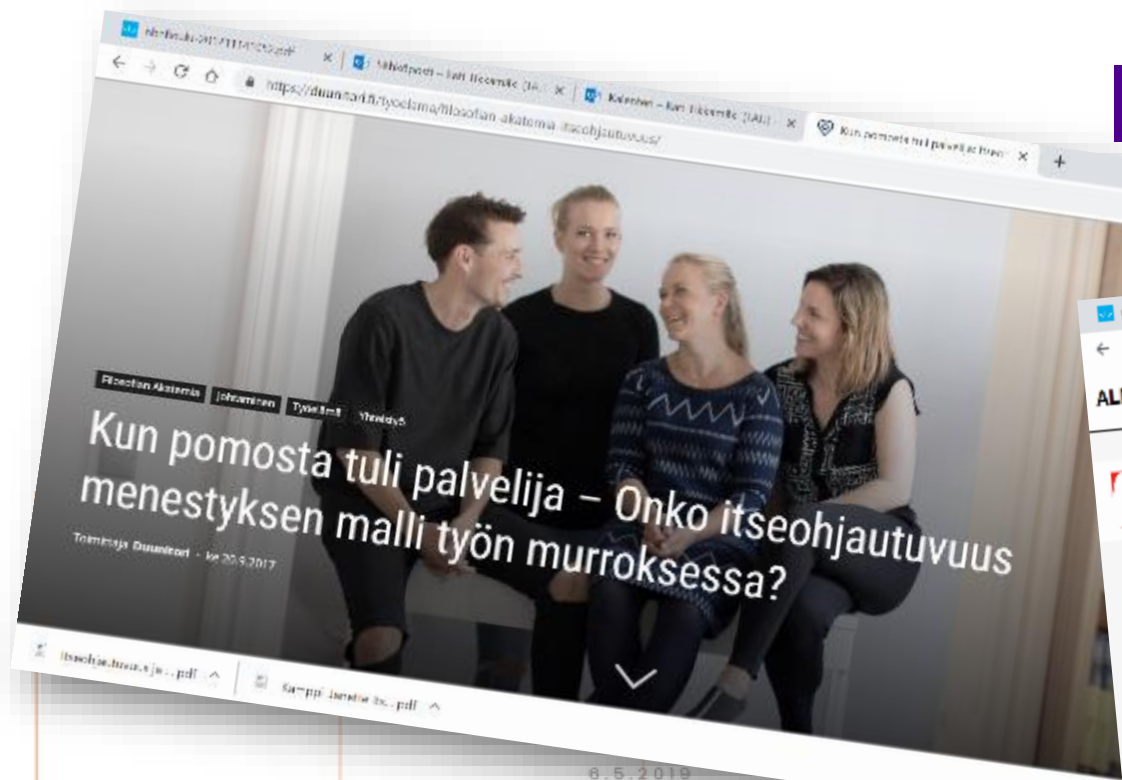
- ESR-rahoitus: tarvitsemme osallistujatiedot hankkeen aloitus ja lopetuslomakkeelle.
 - Syntymäpäivä (pp.kk.vvvv)
 - Etunimi
 - Sukunimi
 - Sukupuoli
 - Katuosoite
 - Postinumero ja Postitoimipaikka
 - Puhelinnumero
 - Sähköpostiosoite
 - Koulutusaste

Teemoina tänään

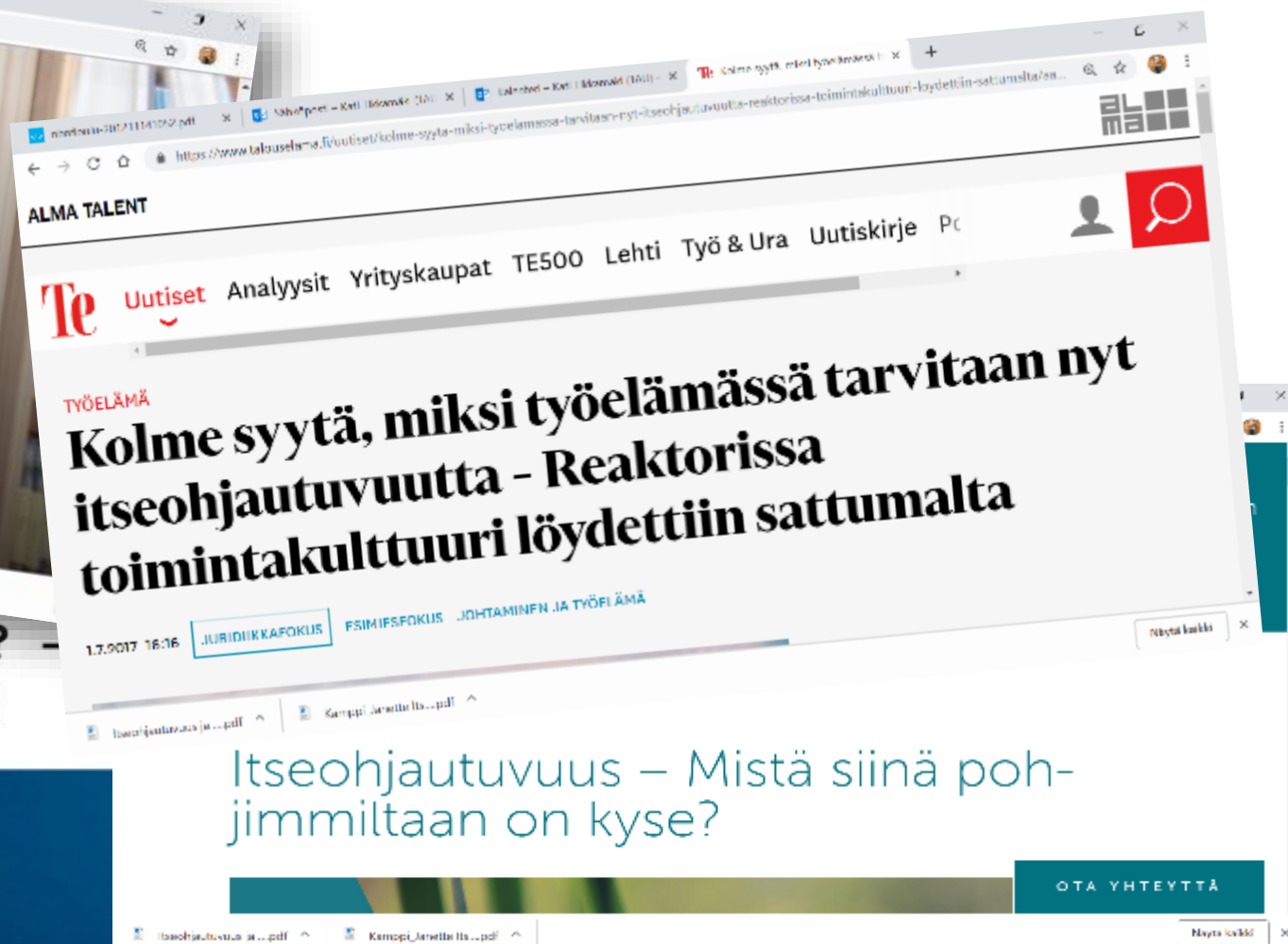
- Yksilön itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen
- Itseohjautuvuus tiimeissä ja organisaatioissa - yhteisohjautuvuus



Itseohjautuvuus trendinä



MITÄ ON ITSEOHJAUTUVUUS?
TRENDI VAI TYÖN MURROS



Itseohjautuvuus sote-alalla

SUPER

Ajankohtaista Työelämä Hyvinvointi Näkökulmi

tusivu / Työelämä / Ammatissa / Itseohjautuvuus – sopiiko se hoitoalalle?

Ammatissa 15.4.2019

Itseohjautuvuus – sopiiko se hoitoalalle?

Itseohjautuvuus on yksi työelämän uusia suuntia. Siinä työntekijät ottavat entistä enemmän vastuuta työnsä suunnittelusta ja toteuttamisesta. Järvenpään kotihoidossa itseohjautuvuus on edennyt pitkälle.

EXTRA

VALVONTA VAIKUTTAMINEN TYÖLLÄMÄSSÄ

Itseohjautuvuutta kannattaa kehittää myös hoivatyön johtamisessa



Vilhelmiina Lehto Sh, TtM, Gerontologian alan väitöskirjatutkija, Akava-sairaanhoitajat ja Taja:n varapuheenjohtaja

Itseohjautuvuuden kehittäminen

barona

AVOIMET TYÖPAIKAT TYÖNHAKIJA YRITYKSI

6 ASKELTA KOHTI TYÖYHTEISÖN ITSEOHJAUTUVUUTTA

KAROLIINA JÄRENKO | 20.06.2017

4 SHARES

in

"ITSEOHJAUTUVUUS EI TARKOITA, ETTÄ IHMISET TEKEVÄT MITÄ SATTUU." – Karoliina Jarenko

KOHTI ITSEOHJAUTUVUUTTA

Itseohjautuvuuden vahvistamisen kehitysprosessi

Itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa tehdään **enemmän innovaatioita**, ollaan **tyytyväisempiä** ja **sitoutuneempia** työhön ja säästetään turhaan byrokratian uppoavissa kustannuksissa. Itseohjautuvuuden tukeminen tekee organisaatioista **vetävämpiä** liikkeissään ja **houkuttelevampia** työnantajia parhaiden osaajien silmissä.



IIA IHMISET YHTEYSTIEDO



Miten itseohjautuvuus tuodaan kankeutuneeseen organisaatioon? – 5 jumbpaohjetta

Perinteiset johtamismallit ovat käyneet kankeiksi vastaamaan uuden työelämän tarpeisiin. Ratkaisuksi tarjotaan siirtymistä kohti työkuultuuria, jossa itseohjautuvuus kukoistaa – mutta miten vetreyttää vuosia paikallaan istuskellut organisaatio spaqaattikuntoon?

YRITYSKULTTUURI

Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan



Miia
22.01.2018
Lukuaika 5 min



Itseohjautuvuus

- Yksi termi, kaksi ilmiötä:
 - Yksilöiden itseohjautuvuus
 - Tiimien itseohjautuvuus - yhteisohjautuvuus



Itseohjautuvuuden johtamisen haasteet

Organisaatiot yrittävät usein lisätä ketteryyttä ja sisäistä liikkuvuutta ilman, että menettäisivät hierarkkisen organisaatiomallin tuomaa kontrollintunnetta.

- Toimivan tiimin rakentaminen
 - Yhteenkuuluvuus, ”me-henki”, yhteisöllisyys, osallisuus...
 - Tiimin jäsenten oleminen kasvokkain helpottaa
- Sosiaalisen tuen varmistaminen
 - Mm. henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvojen ja ohjeiden antaminen.
 - Tärkeä työn voimavaratekijä:
 - ehkäisee työuupumuksen ja stressin kokemista sekä tyytymättömyyden tuntemista.

Yksilön itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen



Mihin kiinnittää huomiota?

- **Itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio kulkevat käsi kädessä**
- Rohkeuteen:
 - Kyseenalaistaa, tehdä uudella tavalla, rikkoa perinteitä
- Ihminen keskiöön:
 - Johtaminen ihmisten yhdistämistä, teknologia on vain väline ja työkalu
 - Johda ihmisiä, älä asioita
 - Ihmisille yhteinen tavoite
- Viestintä ja palautejärjestelmät:
 - Tieto missä mennään, miten edetä
 - Mutkatonta ja säännöllistä

Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan, 1985)

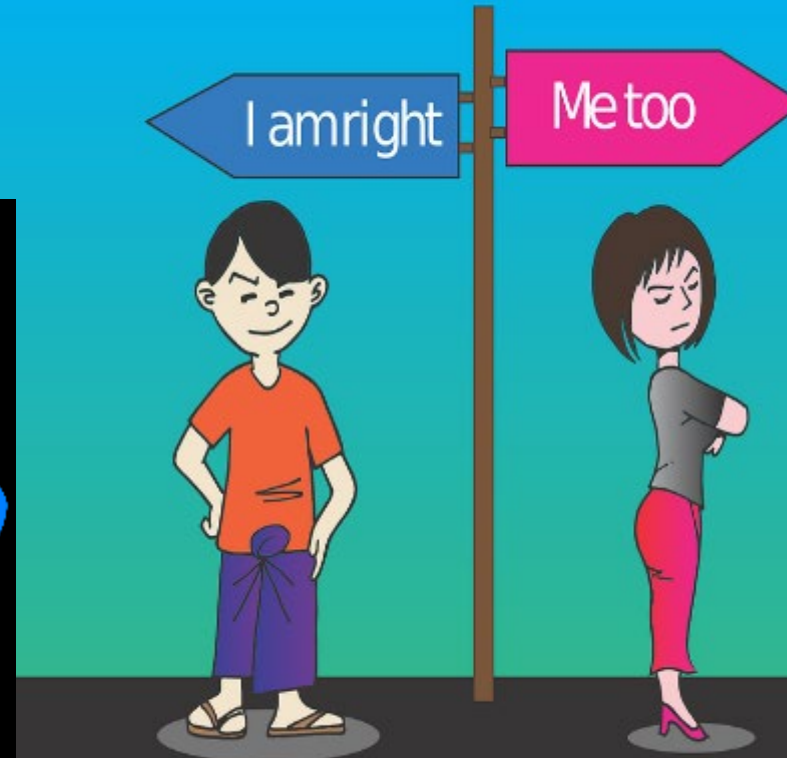
Ihmisten psykologisia
perustarpeita ovat

- Autonomia
- Kyvykkyys
- Yhteenkuuluminen ja merkityksellisyys

Kullekin yksilölle ja tiimille sopivien olosuhteiden luomista ja ylläpitämistä, jotta he kokevat psykologista turvallisuutta ja lisääntyntä autonomian, kyvykkyyden ja merkityksellisyyden tunnetta

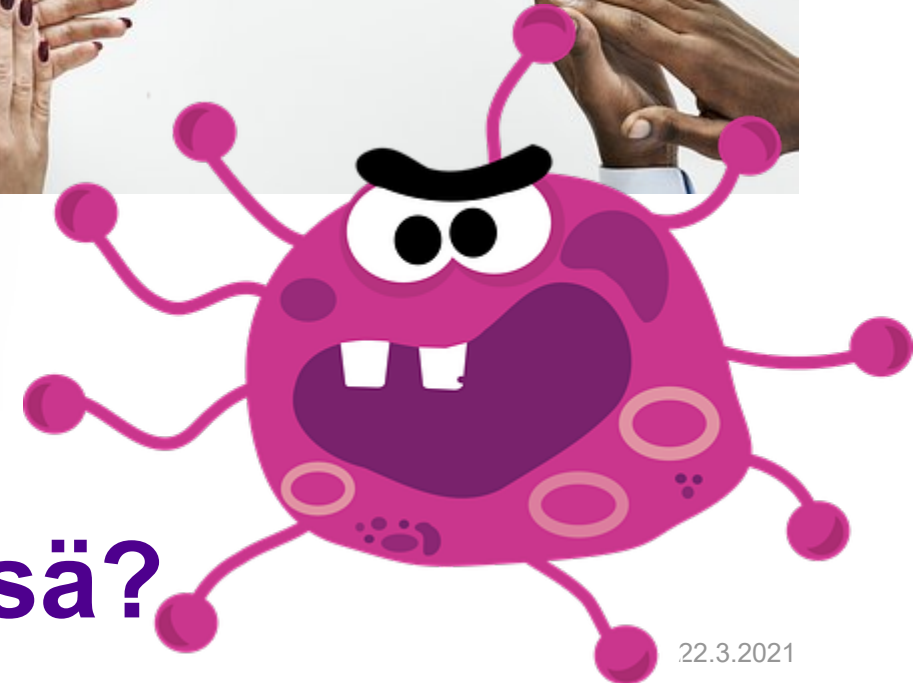
- 
- Kuinka paljon ja milloin autonomiaa?
 - Missä haluamme tulla kyvykkäiksi?
 - Kenen kanssa haluamme yhteenkuuluvuutta?
 - Mistä merkityksellisyyden tunne tulee?

Oma etumme motivoi ja henkilökohtaiset arvomme ohjaavat toimintaamme



MOTIIVIMME PERSONALLISUUDEN YTIMESSÄ



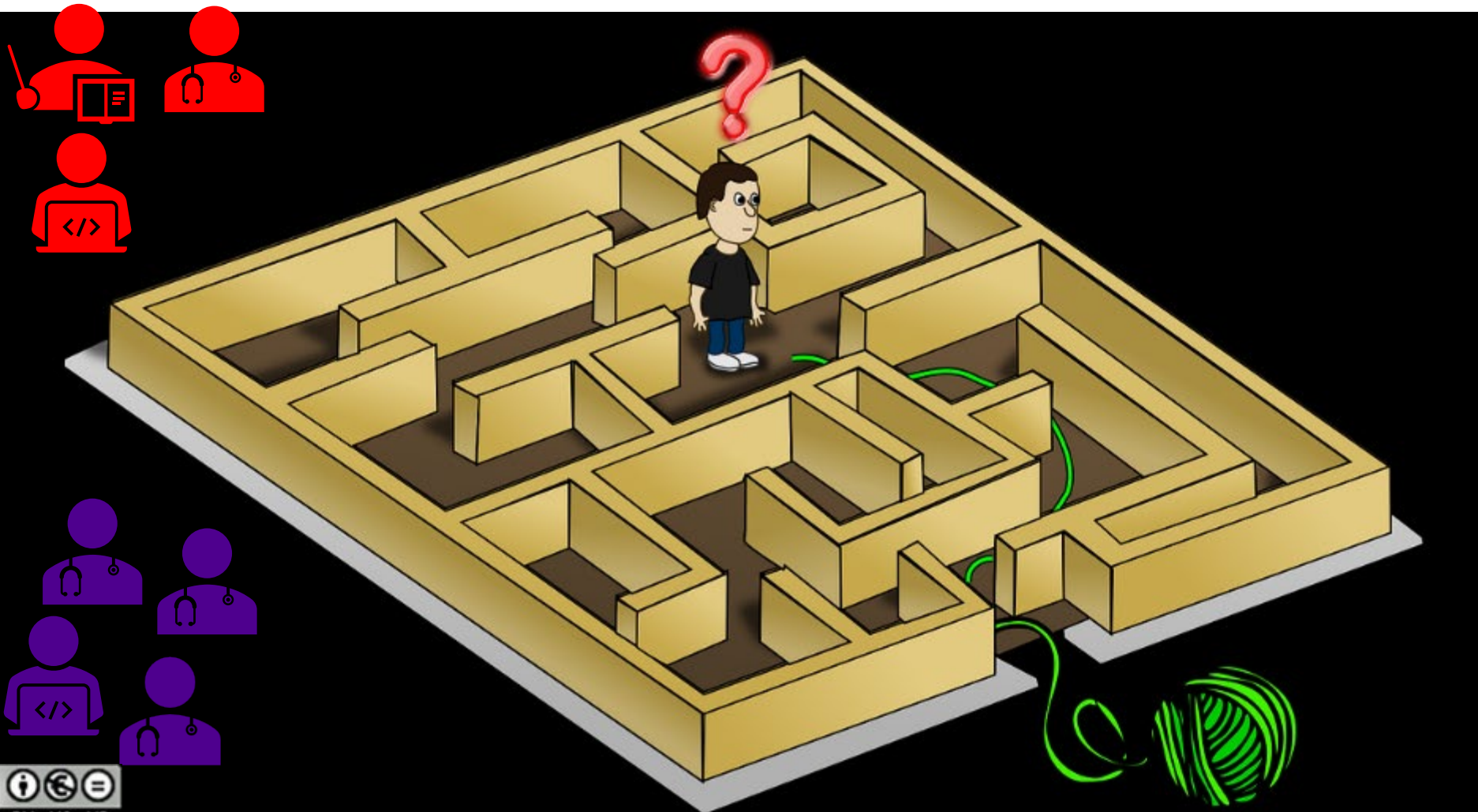


Itseohjautuen yhdessä?

Psykologinen turvallisuus pohjana



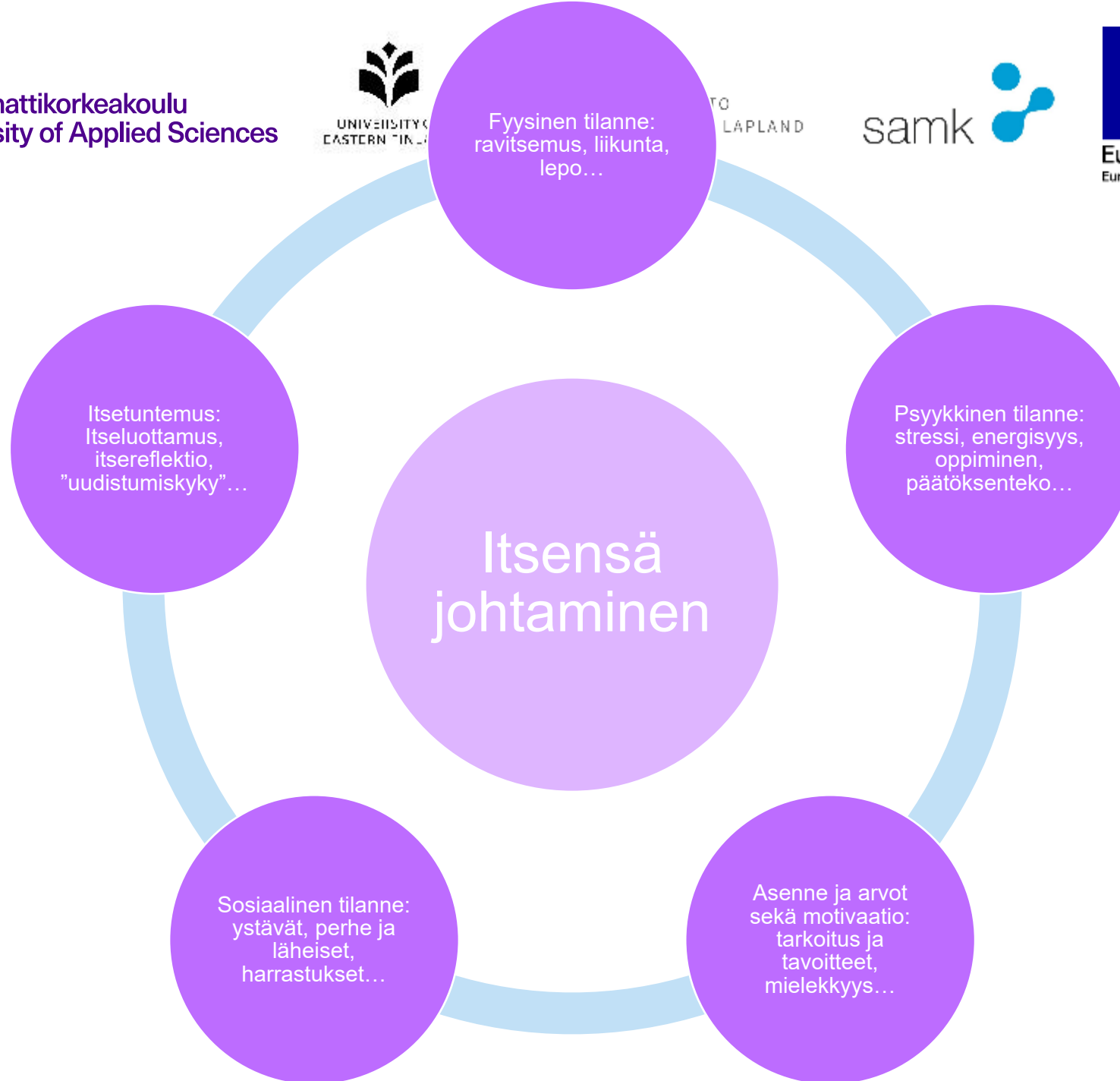
Itseohjautuvuuden kehittäminen



1. Kirkasta tavoitteesi
2. Reflektoi osaamisesi
3. Priorisoi ja aikatauluta
4. Toteuta
5. Arvioi tulos

Itseohjautuvuudessa tarvitaan itsensä johtamisen taitoja

- Itsensä johtaminen sisältää muun muassa oman työn (ja ajattelun) hallinnan sekä vastuun työstään ja motivaatiostaan.
- Itsensä johtaminen perustuu tietoisuuteen
 - Edellyttää reflektointia sekä palautetta
- Toiminta perustuu tavoitteisiin
 - Valinnat ohjaavat polkuamme kohti tavoitetta
 - Tiettyjen tavoitteiden valitseminen tarkoittaa toisten valintojen tekemättä jättämistä!
- Resurssit pysyvät samoina, mutta niitä voidaan käyttää järkevämmin



- Itsensä johtaminen lähtee liikkeelle arjen fiksuista, pienistä valinnoista, joita tehdään sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla.
 - Kokonaisuus kehittyy pala kerrallaan!
 - Toistojen merkitys!
 - Lähde liikkeelle hyvinvoinnin perustarpeista: unesta, ravinnosta ja liikunnasta.
 - Suunnittele (mahdollisuuksien mukaan) etukäteen työviikkosi ja -päiväsi.
 - Tauoille ja stressaavista työtilanteista palautumiselle sekä yhteiselle puheelle myös aikaa.
 - Priorisoi
 - Muista, että mukavuus ja tärkeys ei aina ole sama asia.
 - Ole armollinen!

Itsensä johtaminen: ajattelun aiheita

- Sinulla on merkittävä omaisuus: Oma ammattitaitosi.
 - Onko sen kehittäminen sinun vai TA:si vastuulla?
- Sinä olet tärkein työhösi liittyvä työkalu.
 - Missä kunnossa työkalusi on?
- Itsetuntemus ja reflektio ovat tärkeässä roolissa
 - Muista sokeat pisteet
 - Hyödynnä aina palautetta!

Itsensä johtaminen: ajattelun aiheita

- Sinulla on merkittävä omaisuus: Oma ammattitaitosi.
 - Onko sen kehittäminen sinun vai TA:si vastuulla?
- Sinä olet tärkein työhösi liittyvä työkalu.
 - Missä kunnossa työkalusi on?
- Itsetuntemus ja reflektio ovat tärkeässä roolissa
 - Muista sokeat pisteet
 - Hyödynnä aina palautetta!

Missä kunnossa sinun työkalupakkisi on, ja mikä on sen paras työkalu? Kerro chattiin mikä sujuu omassa itsesi johtamisessa?

Itseohjautuvuus tiimeissä ja organisaatiossa - yhteisohjautuvuus



ITSEOHJAUTUVAT YKSILÖT JA TIIMIT EIVÄT OLE MIKÄÄN UUSI JUTTU TYÖELÄMÄSSÄ

Itseohjautuvuus tunnistettu organisoitumisen ja oppivien ryhmien
muotoina jo klassisissa eri tieteenalojen teorioissa

(Lewin 1944; Cummings 1978; Lawler, Nadler & Cammann 1980).

Eläessämme neljännen teollisen vallankumouksen aikaa

Organisaatiot elävät **VUCA** -
toimintaympäristössä, joka on:

- epävakaa/ailahtelevainen**
(volatility),
- epävarma** (uncertainty),
- kompleksinen** (complexity) ja
- monimerkityksellinen** (ambiguity).



Neljannen teollisen vallankumouksen ajassa

- On opeteltava tunnistamaan, missä kohdin vaaditaan tukea ja ohjausta, miten sitä pitää antaa ja missä kohdin sitä on suorastaan vaadittava.
- Johtajilta ja työntekijöiltä vaaditaan *hyvää itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, psykologista pelisilmää, oman ajan hallintaa ja kykyä priorisoida*.
- Jatkuva muutos ja muuttuminen edellyttää uuden oppimista ja kehittämistä.

Yksilö-yhteisö-organisaatio-ympäristö

Itseohjautuva toimija yksilönä, persoonana



Itseohjautuva toimija senhetkisessä
elämäntilanteessaan



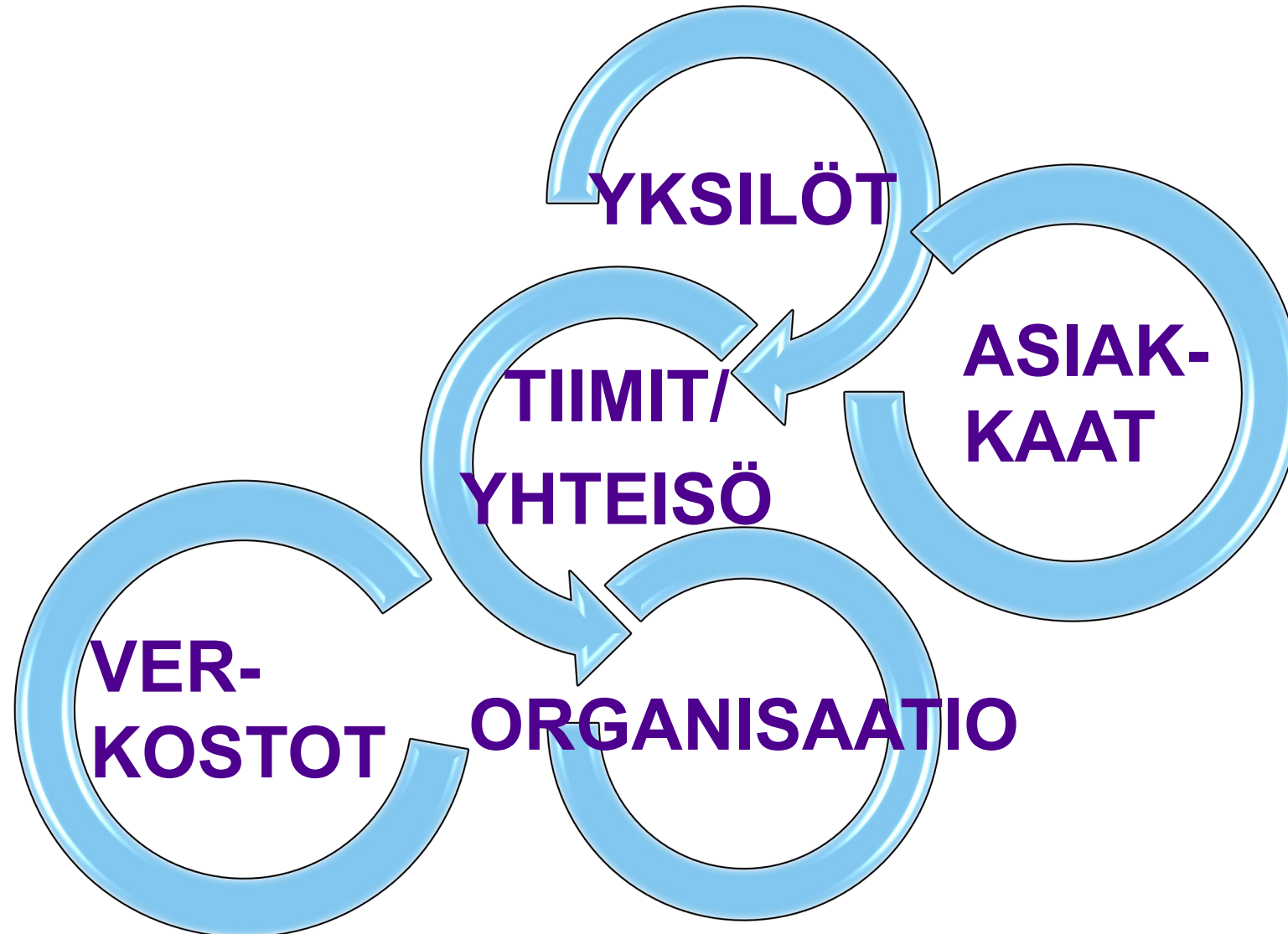
Itseohjautuva toimija ryhmän/tiimin/yhteisön
jäsenenä



Itseohjautuvuus ja itseohjautuva toimijuus
organisaation rakenteissa ja toimintakulttuurissa



Itseohjautuvuus senhetkisessä yhteiskunnallisessa
ja historiallisessa ajassa, työelämässä



Itseohjautuvuutta



”TYHJÄLTÄ PÖYDÄLTÄ”



”VANHAN POHJALTA”

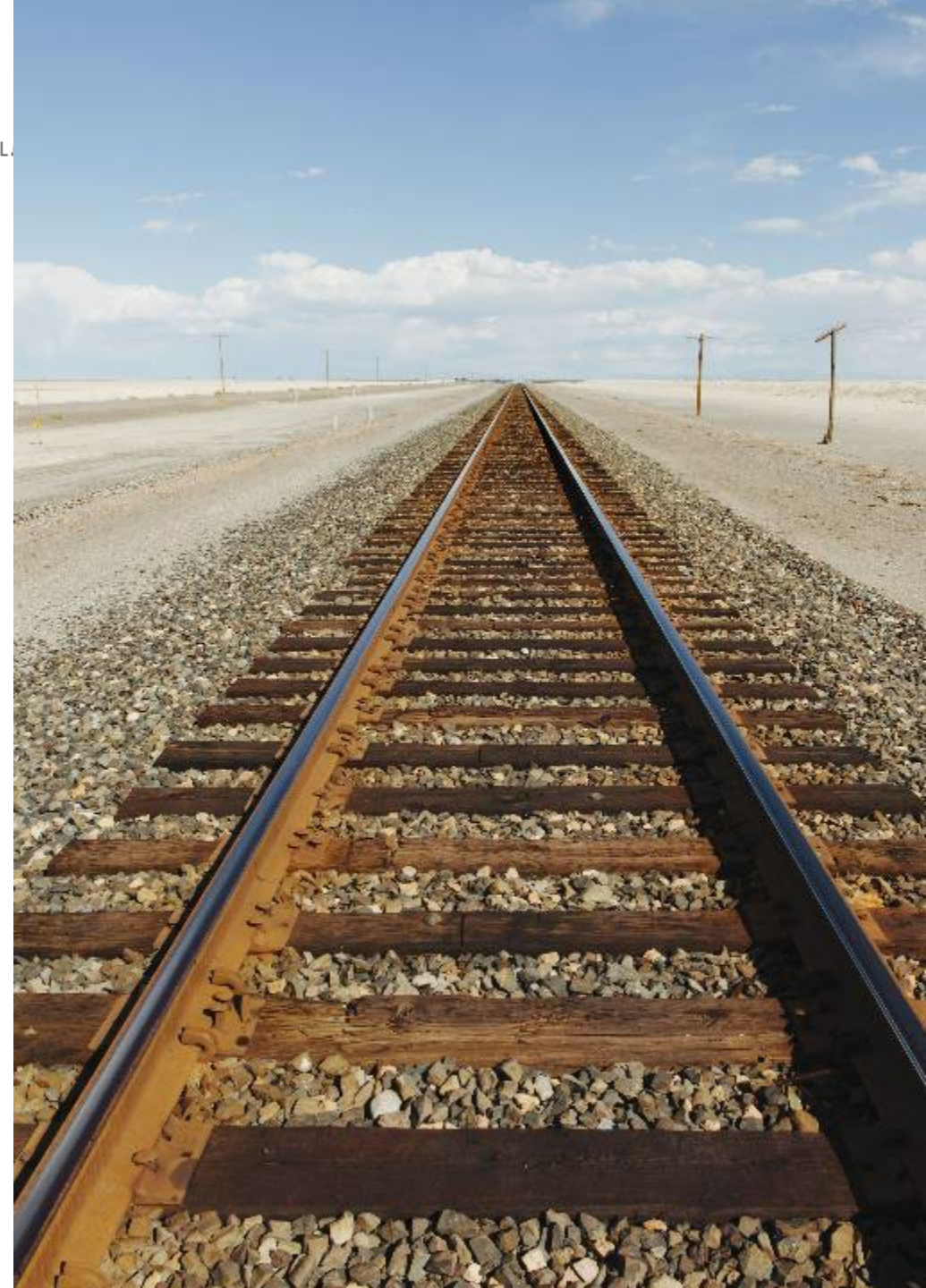
Itseohjautuvuus työelämässä – Malliesimerkkinä Buurtzorg

- Buurtzorgin itseohjautuvat sairaanhoitajien tiimit
- Uudelleenorganisoitu hoitotyö
- Sairaanhoitajat päättävät itse työnsä organisoinnista ja suunnittelevat, miten oman alueen asiakkaat hoidetaan.
- Sairaanhoitajat integroivat hoitotyötä, potilaan lääkitystä ja sosiaalihuoltoa.
- Lisäksi sairaanhoitajat päättävät koulutuksestaan ja rahoituksesta.
- Keskijohtoa ei ole lainkaan, rahan käyttäminen byrokratiaan minimoitu.
- Buurtzorgilla kaikki tuntevat olevansa vastuussa ja myös kantavat vastuunsa.



MIKSI ITSEOHJAUTUVUUTTA?

- <https://www.youtube.com/watch?v=3S901T1zSe4>



**Mitä työntekijät, esimiehet ja
johdon edustajat ajattelevat
itseohjautuvuuden olevan?**



Itseohjautuvuus (vaativana) taitolajina

- Opittavissa ja
kehitettävissä oleva taito



JOHTAAKO LIALLINEN AUTONOMIA RAJATTOMUUTEEN JA TURVATTOMUUDEN TUNTEESEEN?

Yksilöllinen tuentarve, mahdolliset oppimisvaikeudet

Itseohjautuvuuden tahroja työelämässä

- Suorituskeskeisyys, rajattomuus ja epävarmuus.
- Uupuminen, ilmapiirin kireys, tehottomuus, liiallinen kiire, stressi, priorisointiongelmien ja epävarmuuden tunne.
- Vapaamatkustajaongelma.
- Piilokontrolli. (Ahleskog)
- Paljon puhuttu johtajuuden kriisi.



JOHTAMINEN

Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”

Annina Vainio 2.2.2019 9:00 • Lukuaika 6 min



Työyhteisöt

Itseohjautuvat tiimit ja yhteisohjautuvuus

Yhteisöllisyyttä,
vertaistukea ja
jaettua vastuuta

-

YHTEISOHJAUTUVUUTTA



Mitä tiimeissä/yhdessä voidaan tehdä?

Miten itseohjautuvaksi tiimiksi / yhteisöksi tullaan?

Määritellään itse- ja/tai yhteisohjautuvuus yhdessä!

Yhteisen ymmärryksen rakentaminen, yhteiset merkitykset

Käydään dialogia perustehtävästä ja asiakaslähtöisyydestä

Perustehtävä ja asiakaslähtöisyys itseohjautuvuuden ytimessä

Opetellaan dialogitaitoja yhdessä

Dialogiosaamisen vahvistaminen

LUOTTAMUS



TARVITAAN DIALOGISTA JA VALMENTAVAA JOHTAMISTA

- <https://www.youtube.com/watch?v=Djw6PAXbPUk>



Organisaatio

Itse- ja yhteisohjautuvuuden mahdollistava
johtaminen, rakenteet ja työjärjestelyt

Teal -organisaatiot

Joita määrittävät:

- 1) Itseohjautuvuus, itseorganisoituminen
- 2) Ihmisen huomioiminen kokonaisvaltaisesti
- 3) Toimiminen jonkin suuremman päämäärän hyväksi

(Laloux: Reinventing Organizations)

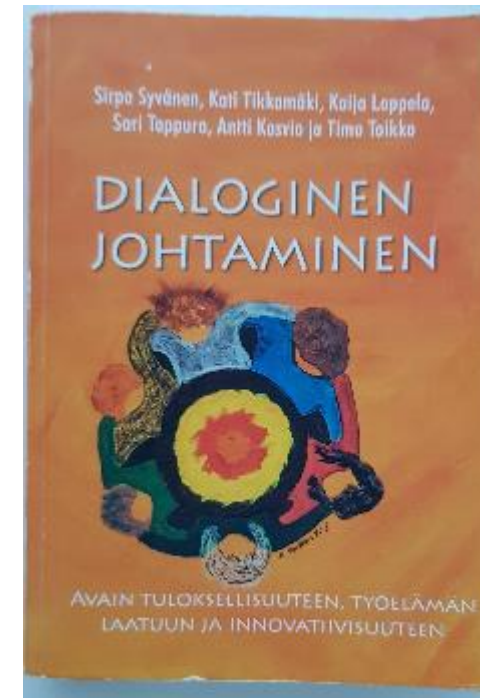
- Esim. Buurtzorg
- TEAL tarkoittaa engl.sinivihreää väriä



Millaista ohjausta / tukea / johtamista tarvitaan?



Dialoginen organisaatio ja organisaation dialoginen kehittäminen



Mitä organisaatioissa voidaan tehdä?

Miten itseohjautuvuutta rakennetaan ja tuetaan?

TEHDÄÄN REALISTINEN ARVIO NYKYTILANTEESTA

Kyselyillä, haastatteluilla, keskusteluilla



ELETÄÄN ITSEOHJAUTUVUUS TODEKSI ARJESSA

Puheiden ja tekojen synkronointi

EI LUVATA LIIKOJA, EI LADATA EPÄREALISTISIA ODOTUKSIA

Mahdollistetaan se mikä luvataan,
rakennetaan ja ylläpidetään siten luottamusta

TOIMITAAN LÄPINÄKYVÄSTI JA REAGOIDEN

Avoin organisaatiokulttuuri

JOHDETAAN JA TOIMITAAN DIALOGISESTI, MAHDOLLISTAMALLA

Dialoginen toiminta arvona ja tekoina

INNOSTETAAN JA KANNUSTETAAN KOKEILUIHIN

Innovatiivisuutta ruokkiva organisaatiokulttuuri

SUHTAUDUTAAN ITSE- JA YHTEISOHJAUTUVUUTEEN OPPIMISPROSESSINA

Kokeillaan, jaetaan kokemuksia, arvioidaan onnistumisia ja
kehittämisen paikkoja.

RATKAISUJA

- Sopivasti autonomiaa
- Selkeät ja yhdessä laaditut tavoitteet
- Avoin ja toimiva töiden ja vastuiden jako
- Vahvan ammattiosaamisen varmistaminen
- Hyvien (itse)arviointitaitojen kehittäminen
- Psykologisen turvallisuuden ruokkiminen
- Sujuvan ja innostavan yhteistyön vaaliminen

→ Sisäinen motivaatio

→ Hallinnan tila/tunne

→ Innovatiivisuus





Kiitos!

Ja tervetuloa samaa aihetta käsittelevään teemavalmennukseen 30.3.klo: 13-15.30

<https://www.etanaenemman.fi/uploads/2021/03/1996a66d-2021-03-30-tiedote-itseohjautuvuus-teemavalmennus-uusi.pdf>

T: Jussi ja Kati

jussi.savolainen@tuni.fi

kati.tikkamaki@tuni.fi

Tervetuloa myös muihin hankkeen tarjoamiin webinaareihin ja teemavalmennuksiin!

30.3.21 klo 13-15.30 Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, teemavalmennus, TAMK & KT

Ilmoittautua voit yllä olevan linkin kautta

8.4.21 klo 14-15.30 Työhyvinvoinnin askelmerkit, webinaari, TAMK

Ilmoittautua voit yllä olevan linkin kautta

21.4.21 klo 13-15.30 Työhyvinvoinnin tukeminen esihenkilötaitona, TAMK & KT

Ilmoittautua voit yllä olevan linkin kautta

6.5.21 klo 14-15.30 Palaute ja palkitseminen työssä, webinaari, TAMK
Ilmoittautua voit jo tämän linkin kautta. Tarkempi ohjelma päivitetään myöhemmin.

19.5.21 klo 13-15.30 Työsuoritusten arviointi, palaute ja palkitseminen, teemavalmennus KT & TAMK

3.6.21 ip, "Mitä opimme tästä vuodesta? – katsetta tulevaan", -seminaari TAMK & KT

- <https://www.etanaenemman.fi/uutiset/syksyn-2020-valtakunnalliset-webinaarit/>

Anna meille palautetta:

<http://bit.ly/EEP173>



Hyödynnettyjä lähteitä:

- Cummings, T. G. (1978) Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. Academy of management Review.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Isaacs, W. (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito (suom.)
- Järvenpää, S., Knoll, K. & Leidner, D. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information System*, 14 (4), 29-64.
- Laloux, R. (2014) Reinventing organizations.
- Mayor, P. & Risku, Marjo (2015) Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Monsen, K. (2013) A nurse-led model of care has revolutionized home care in the Netherlands. *American Journal of Nursing*, August 2013 - Vol 113 - Iss 8, 55–59.
- Pirinen, P. (2000). Enabling Conditions for Organizational Knowledge Creation. An In-Depth Case Study of a Transnational Corporation. Dissertation der Universität St. Gallen (HSG) Nr. 24.26. Bamberg: Difo-Druck.
- Savaspuro, M. (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja työelämän laatuun. Tampere: TUP.
- <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/itseohjautuvuus-johtamisen-malli>