

Yhteisöohjautuva NordLab

Loppuraportti



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällys

1	Hankkeen kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanne	3
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijalle	3
3	Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	5
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
5	Kehittämishankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus.....	6
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	7
7	Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	7
8	Viestintä	8
9	Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot.....	8
10	Lähteet	8

1 Hankkeen kohdeorganisaation esittely ja lähtötilanne

NordLab on neljän pohjoisen hyvinvointialueen omistama julkinen laboratorioalan toimija, joka perustettiin vuonna 2013, kun laboratoriopalvelut eriytettiin sairaanhoitopiireistä omaksi organisaatiokseen. NordLabin tehtävänä on tarjota pohjoisen Suomen terveydenhuollolle laadukkaat, luotettavat laboratorio- ja näytteenottopalvelut.

Pitkä historia osana sairaalaorganisaatiota on muokannut NordLabin toimintakulttuuria, jossa on näkynyt julkisesta terveydenhuollosta ja sairaalamaailmasta periytynyt hierarkia ja sen mukanaan tuoman 'siiloutumisen' eli toimintojen ja osastojen välisen yhteistyön haasteet. Myös laboratorioalalle tyypillinen professiokeskeisyys ja tarkka ohjeistus on heijastunut sisäiseen toimintakulttuuriin ja organisoitumiseen siten, että työtehtävien rajaukset ovat vaikuttaneet prosessien sujuvuuteen.

Hankkeen käynnistämisen lähtökohtana oli vuonna 2024 alkanut MoTi-projekti, jossa NordLabilla ryhdyttiin rakentamaan moniammatillista tiimityömallia. Tarve kehittämiselle nousi sekä NordLabin strategiasta, että henkilöstöjohtamisen tavoitteista. Samanaikaisesti haluttiin vastata työelämän muutoksiin, henkilöstön odotuksiin sekä kehittää yhteistyötä eri yksiköiden välillä.

NordLab on siirtymässä kohti yhteisöohjautuvaa moniammatillista tiimityömallia, jonka tavoitteena on sujuva arki, avoin vuorovaikutus ja henkilöstön aktiivinen osallistuminen työn kehittämiseen. Yhteisöohjautuvilla toimintatavoilla muutetaan toimintakulttuuria kohti vertaispohjaisia toimintatapoja, jossa jokainen voi hyödyntää omaa ammattitaitoaan. Samalla sujuvaa yhteistyötä estävistä ajatusmallien rajoitteista pyritään kohti osastojen itse- ja yhteisöohjautuvuutta.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijalle

Hankkeen lähtökohtana oli johtamisen uudistaminen: johtajakeskeisyydestä kohti jaetun johtajuuden malleja. Tavoitteena on kehittää NordLabista yhteisöohjautuva, oppiva ja vetovoimainen sote-alan työpaikka. Tämän määriteltiin tarkoittavan uudenlaista, avoimempaa ja osallistumista edistävää toimintakulttuuria, jossa jokaisen ammattitaitoa arvostetaan ja jossa henkilöstö voi roolistaan riippumatta osallistua oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen. Keskiössä olivat yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen, moniammatillinen tiimityö sekä henkilöstölähtöinen kehittäminen osana arjen työtä, ennen kaikkea sujuva arki.

Toteutustapoina käytettiin pääosin työpajoja, joissa yhteiskehittämistä hyödyntäen koko henkilöstö pääsi pilotoimaan ja kokeilemaan uusien yhteisöohjautuvien ja moniammatillista tiimityötä tukevien toimintatapojen käyttöönottoa. Käytännössä lähes koko henkilöstö osallistui toimintatapojen uudistamisen ilmiötä kuvaavaan 'jatkuvan parantamisen harjoitukseen'. Tämän simulaatioharjoituksen merkitys hankkeen tavoitteiden edistämiseksi oli kahtalainen. Yhtäältä sen kautta henkilöstö tunnisti omasta työstään toiminta- ja ajattelumalleja, jotka pitivät heidät kiinni käytänteissä, jotka eivät olleet relevantteja tai jotka toisintivat johtajakeskeistä, hierarkiasta ajattelua - juuri sitä, josta voisi päästää irti. Toisaalta nykyisten ajattelujumien tunnistaminen auttoi näkemään uusia yhteisöohjautuvampia vaihtoehtoja.

Yhteisöohjautuvuus ja perinteinen hierarkia ovat johtamis- ja ajattelumalleja. Lähtökohtaisesti johtamismallit koskevat ihmisyhteisön työn organisointia, joten niitä ei ole sidottu yksittäisten toimialan logiikkaan. Erityiskysymys hankkeessa oli, miten yhteisöohjautuvuus soveltuu tarkoin säädellylle sote-alalle, jossa työn eetos kytkeytyy elimellisesti ihmisten hyvinvointiin ja jopa elämän ja kuoleman kysymyksiin. Vakavien virheiden kohdalla eetos on, että ihmishenget ovat kyseessä. Soveltuuko työyhteisön yhteisen vastuun ottaminen tällaisiin tilanteisiin?

Kokemukset osoittivat yhteisöohjautuvuuden hyödyt työyhteisölle: sen sijaan että oltaisi pelkästään (pelokkaasti) riippuvaisia esihenkilöiden tai senioriasiantuntijoiden osaamisesta, työyhteisöiden parviälystä löytyy sama tai jopa yksittäisen asiantuntijan osaamisen ylittävää kyvykkyyttä. Työyhteisö voi tukea toisiaan, eikä kaikissa ongelma- tai akuuteissa tilanteissa tarvitse kääntyä hierarkiassa ylöspäin, vaan apua ja tukea löytyy horisontaalisesti, vertaisilta.

Kuten eräs palvelujohtaja kertoi: *Ennen ajattelin, että tiettyjen toimintojen tai laitteiden osalta senioriasemassa oleva vastuunhoitaja on hyvä ajatus. Hän on joka arkipäivä töissä, hän on asiantuntija ja vastuussa. Yhteisöohjautuvuus kuulostaa hyvältä, mutta se ei ehkä sovellu näihin erityisasiantuntijuutta sopiviin tehtäviin? Nyt vastuu on hajautettu - ja huomasimme että hitto vie, muut osaavatkin hommat. Ajattelin että jos asia ei olen jonkun vastuulla, jolla on riittävä tietomäärä, se ei ole kenenkään vastuulla. Mutta olinkin väärässä.*

Hierarkia on normalisoitu tapa ajatella työn organisoimista osiin ja osakokonaisuuksiin. Yhteisöohjautuvuus on tuonut NordLabin henkilöstölle mahdollisuuden hyödyntää osaamistaan laajemmin ja ajatella työstä ja yhteistyöstä joustavammin.

Hankkeessa hyödynnettiin ulkopuolista asiantuntijaa, jonka myötä kehittäminen perustui voimavarakeskeiseen konsultaatioon, systeemiseen lähestymistapaan ja narratiivisten ja antropologisten menetelmien hyödyntämiseen. Asiantuntijan roolina oli tarjota työ- ja ajattelutapoja yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamiseen sekä tukea henkilöstöä ja esihenkilöitä muutoksessa. Painopiste ei ollut valmiiden ratkaisujen tuomisessa tiimeille, vaan organisaation oman osaamisen ja kokemuksen näkyväksi tekemisessä ja hyödyntämisessä. Asiantuntijalle hankkeen hyöty oli yhteisöohjautuvuuden soveltaminen julkiselle sektorille, erityisesti tarkoin säädellylle sote-alalle. Suomessa julkisella sektorilla yhteisöohjautuvuutta on hyödynnetty varhaiskasvatuksessa, kirjastossa, koulutusorganisaatioissa ja jonkin verran sote-alalla. (Larjovuori et al., 2021; Salovaara & Toikka, 2021; Yli-Kauhaluoma, 2021) Julkisen sektorin yhteydessä toimiviin laboratoriotöihin se soveltuu myös, pystyttiin hankkeen myötä toteamaan. Kyse ei ole toimialasta, vaan ihmisyhteisön työn organisoinnista.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämismenetelminä käytettiin yhteiskehittämismenetelmiä ja konkreettisia toimenpiteitä, jotka etenivät vaiheittain. Hanke käynnistettiin koko henkilöstölle suunnatulla yhteisellä aloitustapahtumalla, joka toteutettiin webinaarin avulla. Yhteisöohjautuvaan toimintamalliin tutustuttiin työpajoissa ja simulaatiossa. Henkilöstö pilotoi ja sovelsi toimintamallia omiin käytäntöihinsä ja tarpeisiinsa.

Lisäksi tuettiin paikallisia ja yksikkökohtaisia kokeiluja ja tarjottiin esihenkilöille tukea koko hankkeen ajan. Hankkeen ohjausryhmä asetti projektissa minimitalvoitteet muutoksen edistämiseksi yksiköissä. Minimitavoitteissa tavoiteltiin muutoksia yhteisöohjautuvan organisaation tunnistettuihin osiin: Yhteistyön vahvistaminen, tiimityöskentely, tiedonkulku organisaatiossa ja jatkuvan kehittämisen malli. Ohjausryhmä seurasi hankkeen etenemistä ja ohjasi uuden toimintatavan kehittämistä ja käyttöönottoa.

Tutkimuksellinen näkökulma hankkeen taustalla nojaa ajankohtaiseen työelämä- ja johtamistutkimukseen, jonka mukaan itse- ja yhteisöohjautuvat työtavat tukevat työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi, 2021; Martela, Hakala, Hoang & Vuori, 2021). Henkilöstölähtöisten rakenteiden ja osallistavien prosessien merkitys kehittämistyössä korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Saaranen, 2025; Salovaara, 2020; Salovaara & Mäkelä, 2021). Näitä periaatteita sovellettiin käytännössä Nordlabin arjessa hyödyntäen konkreettisia esimerkkejä työstä ja testaamalla toimintamallien toimivuutta, hierarkkisen johtamisen pullonkauloja ja tehokkuutta hankkeen aikana. Yhteisöohjautuva toimintamalli lähtee jokaisesta tiimistä itsestään, kun vertaisensa työyhteisö suunnittelee ja organisoi itse toimintaansa.

Muutosprosessin ohjaamisessa hyödynnettiin voimavarakeskeistä, systeemistä ja narratiivista kehittämisotetta ja kulttuuriantropologian työkaluja. Työpaikalla havainnoitiin ja tehtiin näkyväksi jo esiintyviä (marginaalisia) yhteisöohjautuvuuden toimintatapoja, ja pilotoitiin yhteisöohjautuvuuden teorian mukaisia käytänteitä, kuten neuvonantoprosessi, parvimalli, pystypalaverit ja kiertävä puheenjohtajuus. Yhteisöohjautuvien käytänteiden paikallinen kehittäminen on tutkimuksellekin uusi innovaatio.

Kokonaisuutena hanke rakentui Nordlabin strategiselle, käytännölliselle ja yhteisöohjautuvuuden tutkimukselliselle perustalle, jossa yhdistyivät organisaation omat tavoitteet, henkilöstön osallistuminen ja ajankohtainen tutkimustieto yhteisöohjautuvuudesta ja oppivista organisaatioista. Hankkeessa tehtiin konkreettisia muutoksia arkeen, jolla pyrittiin parantamaan arjen sujuvuutta ilman hierarkiaa. Konkreettisten toimenpiteiden kautta organisaatio kehittyi kohti yhteisöohjautuvaa, oppivaa ja vetovoimaista sote-alan työyhteisöä

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa lähdettiin tekemään muutosta toiminta-ajatteluun, ja siitä hakemaan muutoksia työn arkeen. Erityisesti paneuduttiin muuttamaan esihenkilövetoisia käytänteitä yhteisöohjautuvaan malliin. Hankkeen tavoitteena oli lisätä henkilökunnan osallistumista ja vaikuttamisen mahdollisuuksia omaan työhönsä. Muutoksien pohjana käytettiin aiemmassa projektissa tunnistettujen yhteisöohjautuvan organisaation tunnistettuja osia, joita kehittämällä saatiin konkreettisia muutoksia arjessa.

Hanke nostaa esiin erityisesti sosiaali- ja terveysalan johtamisajattelun pullonkauloja. Se osoittaa, että uudistamalla yhteistyön ja johtamisen käytänteitä yhteisöohjautuvuutta tukeviksi saadaan parannettua yhteistyötä ja poistettua turhaa hierarkiaa työprosesseista. Hankkeessa käytettiin minimitavoitteita tukemaan muutosta, mutta tiimeille annettiin ennen kaikkea tilaa kehittää omaa työtään. Hankkeessa tiimien välillä jaettiin tietoa muiden tiimien kokeiluista, jonka pohjalta tiimit saivat ideoita oman työnsä kehittämiseen ja kokeiluihin.

Hankkeessa uusi yhteisöohjautuva toimintamalli lanseerattiin koko NordLabissa ja sen kaikissa ammattiryhmissä. Yhteisöohjautuvuus on otettu myös osaksi NordLabin rekrytointiprosesseja.

5 Kehittämishankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus.

Kehittämishankkeessa tehtiin pieniä muutoksia arkeen, jolla saatiin muutettua toimintakulttuuria kohti yhteisöohjautuvuutta. Jatkuvan kehittämisen malli saatiin osaksi päivittäistä työtä, ja kehittäminen on jokaisen työntekijän tehtävä. Kehitysideat otetaan työyhteisössä aidosti käsittelyyn, ja niiden ketterään kokeiluun kannustetaan. Lisäksi olemassa olevia toimintamalleja arvioidaan kriittisesti yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta ja muokataan tukemaan tätä toimintatapaa.

Hankkeen myötä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet oman työn kehittämiseen ovat lisääntyneet, mikä on parantanut työtyytyväisyyttä yksikössä. Osallisuuden lisääntyminen on vahvistanut sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä lisännyt kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Tiedonkulun kehittäminen sähköiseen muotoon on parantanut tiedon saavutettavuutta ja tasapuolistanut sen jakautumista saman aikaisesti henkilöstölle. Viestintä on nopeutunut ja sähköiset järjestelmät mahdollistavat aiheesta keskustelemisen. Palaverikäytänteiden uudistaminen on lisännyt vuoropuhelua työstä sekä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Lisäksi Forms-kyselyiden käyttöönotto on mahdollistanut yhteisen mielipiteen kartoittamisen, mikä on edistänyt päätösten hyväksyttävyyttä ja läpinäkyvyyttä. Se on tuonut laajemmin henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja auttanut myös vähentämään 'vahvojen persoonien' ylikorostunutta vaikutusta työpaikan päätöksentekoon.

Hankkeen keskeisinä tuloksina voidaan todeta arjen sujuvoituminen, viestinnän parantuminen sekä yhteisöohjautuvuutta tukevien toimintatapojen vahvistuminen. Henkilöstön osallisuus arjen kehittämiseen on lisääntynyt, ja yhteistyö organisaation sisällä on parantunut.

Hankkeessa kehitetyt ja käyttöönotetut toimintamallit ovat sovellettavissa laajasti myös sosiaali- ja terveysalan ulkopuolella. Nykytyöelämän muutos kohti joustavampia ja osallistavampia organisoitumisen tapoja rakentuu pienistä arjen kehittämistoimista.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeessa tehtiin aitoa muutosta arjen toimintoihin ja siirryttiin johtajakeskeisyydestä kohti jaetun johtajuuden muotoja. Yhteisöohjautuvilla käytänteillä pystyttiin parantamaan yhteistyötä tiimeissä ja yksiköiden välillä. Työhyvinvointia ja työssäjaksamista lisää, kun henkilökunta saa osallistua oman työnsä organisointiin ja kehittämiseen.

Yhteisöohjautuvuuden edistäminen tulee pysymään NordLabin strategiassa ja osana henkilöstöjohtamisen tavoitteita myös jatkossa. Toimintamallien kehittäminen kohti yhteisöohjautuvuutta työyhteisöissä jatkuu ja kehittämisen työkaluina käytetään hankkeen aikana testattuja toimintamalleja. Esihenkilöiden työnkehittämisen yhtenä tavoitteena on yhteisöohjautuvuuden tukeminen työyhteisössä. Yhteisöohjautuvuus on tehty myös näkyväksi NordLabin rekrytoinnissa.

7 Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen toimintamallit ja käytänteet ovat julkisia ja yhteisöohjautuvia käytänteitä voi hyödyntää alasta riippumatta. Ne perustuvat yleisiin työelämän rakenteisiin. Yhteisöohjautuvan organisaation osa-alueiden pohtiminen työpaikoilla ja niiden muuttaminen kohti jaetun johtamisen tapoja ja yhteisöllisiä käytänteitä sujuvoittaa arkea. Hanke osoittaa, että osallistava ja yhteisöohjautuva toimintamalli voi lisätä työn mielekkyyttä, sitoutumista ja työhyvinvointia sekä toimia realistisena vaihtoehtona hierarkkiselle johtamiselle suomalaisessa työelämässä.

Hankkeessa tehtiin henkilöstölähtöisiä kokeiluja, voimavarakeskeisen konsultaation ja osallistavien työpajojen avulla. Hankkeen keskiössä oli yhteiskehittäminen, jossa henkilöstö oli pääroolissa tuottaen ajatuksia, ja kokeilujen avulla löysivät paikallisiin tarpeisiin sopivia toimintamalleja. Tiimeille kerrottiin toisten yksiköiden kokeiluista ja uusista toimintamalleista, onnistumisia hyödynnettiin koko organisaatiossa.

Yksiköt kehittivät uudenlaisia yhteisöohjautuvuutta tukevia rakenteita millä korvattiin hierarkkisia toimintamalleja. Näistä tärkeimmät olivat avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen, tiedonkulun uudistaminen ja osallistavat palaverikäytänteet. Alueiden ja yksiköiden yhteistyön kehittämisen kautta osaaminen laajentui ja tietoisuus toisten työnprosessista selkiytyi, joka sujuvoitti osaltaan arjen yhteistyötä.

8 Viestintä

Julkisesti hankkeen etenemisestä ja onnistumisista viestittiin muun muassa toukokuussa 2026 pidetyssä julkisessa webinaarissa: Kemat kohtaavat laboratoriossa- yhteisöohjautuvuus NordLabilla. Hankkeen aikana yhteisöohjautuvuuden käyttöönotosta kerrottiin NordLabin eri somekanavissa ja pidettiin esityksiä laboratorioalan toimijoille.

NordLabin sisäisesti hankkeen etenemisestä henkilökunnalle kerrottiin hankkeen omalla teams-kanavalla ja NordLabin sisäisessä uutiskirjeessä ja infoissa. Lisäksi henkilökunnalle järjestettiin yhteinen aloitustilaisuus webinaarin muodossa. Sisäisessä viestinnässä onnistuttiin eritoten eri kokeilujen ja käyttöönotettujen toimintamallien kertomisesta NordLab laajuisesti. Toisten yksiköiden kokeilujen perusteella kehitettiin omaa toimintaa kohti yhteisöohjautuvuutta. Hankkeessa uudistettiin NordLabin sisäistä viestintää sähköiseen muotoon ja parannettiin tiedon saavutettavuutta ja viestinnän yhdenvertaisuutta.

9 Organisaation ja asiantuntijan yhteystiedot

Lisätietoja hankkeesta antavat

Tiina Nurmela, henkilöstöjohtaja NordLab. (tiina.nurmela@nordlab.fi)

Perttu Salovaara (FT, dosentti), organisaatiokonsultti ja työyhteisöjen kehittäjä, info@perttusaloara.com

10 Lähteet

- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto.
- Martela, F., Hakanen, J., & Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa: Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Espoo: Aalto University. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/3e24784b-471d-413d-a69f-b00a94d559d1>
- Saaranen, M. (2025). *Yhteisöohjautuvat organisaatiot työntekijälähtöisten vihreiden aloitteiden edistäjinä*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Master-lopputyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/884253/Saaranen_Martina.pdf?sequence=2
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021) Kohti yhteisöohjautuvuutta. In: Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (s. 39-55). Haaga-Helia. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisohjautuvuuteen>
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: TEOS.

- Salovaara, P. & Toikka, K. (2022). *Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus*. Järvenpää. https://issuu.com/jarvenpaankaupunki/docs/ja_rvenpa_a_-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus_final
- Salovaara, P. (2020) Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 02/2021 (s. 14-20). Henry ry. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-22020.html>
- Yli-Kauhaluoma, S. (2021). Self-managing teams in a public library: Learning arrangements at work. In: *Current Practices in Workplace and Organizational Learning: Revisiting the Classics and Advancing Knowledge*, Elkjaer, B., Lotz, M. M. & Mossfeldt Nickelsen, N. C. (eds.). Switzerland: Springer, p. 169-184.