



Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus

Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja
uusista organisoitumisen tavoista

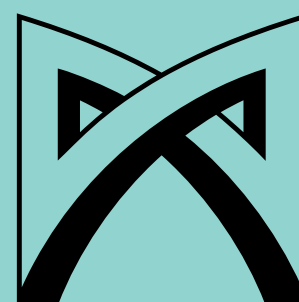
 Järvenpää





JULKAISIJA:

Järvenpään kaupunki
Hallintokatu 4, 04410 Järvenpää
viestinta@jarvenpaa.fi
jarvenpaa.fi
jarvenpaa.fi/itseohjautuvuus



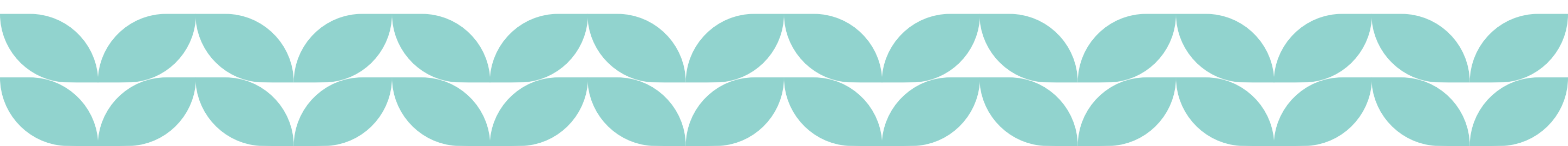
Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

KIRJOITTAJAT: Kati Toikka (Järvenpään kaupunki),
Perttu Salovaara (Renesans Consulting)

GRAAFINEN SUUNNITTELU & TAITTO: Avidly
KUVAT: Järvenpään kaupungin kuvapankki, Shutterstock

Sisällys

Johdanto	6
Mistä uusissa organisoitumisen tavoissa on kysymys?	8
LUKU 1: MONIMUOTOINEN ITSEOHJAUTUVUUS JÄRVENPÄÄSSÄ	10
Pilottiyksiköiden esittely	12
• Järvenpään Yhteiskoulu (JYK)	
• Järvenpään kaupunginkirjasto	
• Järvenpään Osaamis- ja työllisyyspalvelut (OTP)	
LUKU 2: MILLAISIA TEEMOJA OLEMME LÖYTÄNEET?	14
TEEMA 1: Johtajuus muuttuu yksilölajista yhteispeliksi	18
• Johtajuuden uusi kuva • Vallankäyttö • Hankalat tilanteet	
TEEMA 2: Kulttuuri tukee yhdessä onnistumista	26
• Keskinäinen vastuu • Välittäminen ja huolenpito	
• Kurinalaisuus	
TEEMA 3: Ihmiskuva heijastuu ajatteluun, toimintaan ja organisoitumiseen	32
• Uskomukset johtajuudesta • Uskomukset työntekijänä toimimisesta • Uskomukset motivaatiosta	
TEEMA 4: Yhteistyö muuttuu entistä tärkeämmäksi	38
• Yhteisöllinen päätöksenteko • Puheeksi ottaminen	
• Verkostot	
TEEMA 5: Rakenteiden on palveltava työn tarkoitusta	46
• Tarkoituksenmukainen organisoituminen	
• Sosiaalinen infrastruktuuri • Sananvapauden foorumit	
TEEMA 6: Suuntavaisto ohjaa, kun kukaan ei käske, minne mennä	52
• Tavoitteet suuntaavat toimintaa • Kokeilut vahvistavat oikean suunnan • Uusiutuminen muutosten keskellä	
LUKU 3: MITEN KEHITTÄÄ EI-HIERARKKISIA MALLEJA?	58
Henkilöstölähtöinen kehittäminen	59
Miten muutosta edistettiin Järvenpäässä?	66
Menetelmiä muutoksen tueksi	72
Keskeiset käsitteet	78
Kirjallisuus ja linkit	81
Tämän kirjan tekijät	83



Erään työntekijän tarina

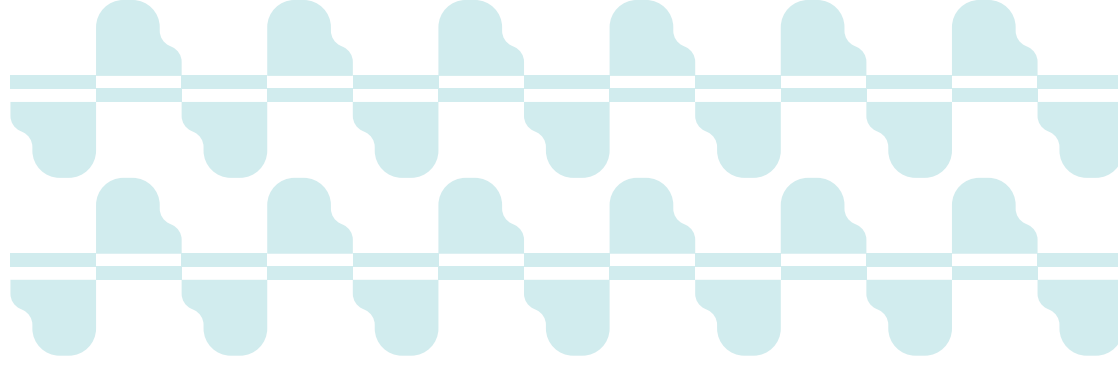
15 VUOTTA SITTEN kaupungin palvelukseen tuli nuori mies. Hänellä oli nahkatakki, pystytukka ja palava katse. Hän halusi tehdä töitä ja muuttaa maailmaa.

Nyt hänellä on tuulitakki, ei tukkaa – ja palava katse. Hän on oppinut, että maailma muuttuu hitaammin kuin hän itse. Mutta hän ei ole luopunut periaatteistaan.

Vuosien varrella mies on huomannut, että kun muuttaa maailmaa, kannattaa tuoda esiin hyviä asioita. Ja että isokin muutos lähtee ensin liikkeelle pienesti, kohtaaminen kerrallaan.







Johdanto

Kuntatyössä on meneillään murros, jonka myötä hallinto, prosessit ja päätöksenteko on päivitettävä. Hierarkkinen johtamiskulttuuri ja hallintolähtöinen työn organisointitapa heikentävät sujuvaa yhteistyötä ja palveluntuotantoa. Kankeat toimintamallit eivät joustu asiakastarpeen tai toimintaympäristön muutosten mukaan.

“Niin työntekijöillä, päättäjillä, johdolla kuin kuntalaisillakin on odotus, että kunta on moderni organisaatio. Tämän suhteen kuntasektorilla on kehitysvelkaa”, toteaa Järvenpään kaupungin henkilöstöjohtaja Merja Soosalu. Hierarkian rinnalle on tunnistettava vaihtoehtoja, jotka auttavat sekä työntekijöitä että kuntaorganisaatiota hyödyntämään joustavammin eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja verkostomaisuutta.

Vuoden 2023 alussa sosiaali- ja terveystyöpalvelut sekä pelastustoimi organisoituvat hyvinvointialueiksi. On ilmiselvää, ettei eilisen malleilla tuoteta huomisen palveluja eivätkä kuntasektorille hakeutuvat osaajat tyydy perinteiseen ”esimiestietää-ja-määrää” -malliin, sillä se ei motivoi eikä sitouta. Kokemustemme mukaan vallan ja vastuun tasaisempi jakautuminen tukevat henkilöstön työssä suoriutumista ja työhyvinvointia. → **Myös tutkimus tukee tätä havaintoa**

Järvenpää kaupunki reagoi muutostarpeisin kehittämällä itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Lähdimme tutkimaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja KEVA:n osarahoittaman Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen avulla. Hankkeessa oli mukana 2019–2021 kolme pilottiyksikköä, joista jokainen kävi läpi omanlaisensa muutosmatkan.

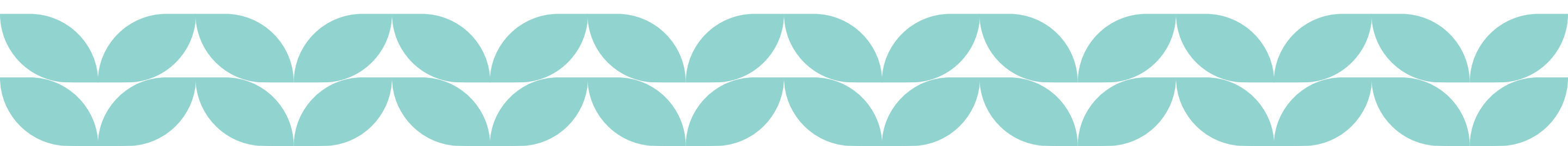
Näin uuden ajan toimintakulttuuria on sanoitettu Järvenpäässä:



Sisäinen motivaatio: halu, intohimo, mielekkyys ja syy toiminnalle tulee sisältä.”



Esimiehen rooli vähenee, (tai muuttuu) koska päätöksiä tekevät pitkälle työntekijät.”





Itseohjautuvuus omassa työssä, vastuu/valta vaikuttaa voimakkaasti omaan työhön tehdä päätöksiä ja kantaa niistä vastuu.”

Itse- ja yhteisöohjautuvuus eri painotuksineen muodostavat laajan kokonaisuuden, jota voi toteuttaa monin eri tavoin. Tämän vuoksi tarjoamme lukijalle periaatteita ja käytäntöjä sovellettavaksi, mutta emme valmista ”tee näin” -opasta. Lukija voi hyödyntää kirjassa kuvattuja sisältöjä peilaten niitä omaan toimintaympäristöönsä ja siinä tapahtuviin muutoksiin.

Kirjan sisällöt kiteytyvät muuttuvan johtajuuden ja uusien organisoitumisen tapojen ympärille. Punaisena lankana on ajatus, jonka mukaan johtajuus ei ole pelkästään johdon, päälliköiden, esihenkilöiden tai tiimivastaavien työn tulosta. Järvenpäässä ajatellaan, että johtajuus on joukkuelaji, ja yhteisöohjautuvuudessa onnistuminen on yhteisten ponnistelujen tulosta:

”Yhteisöohjautumisessa on kyse siitä, miten me yhdessä ohjaudumme oikeaan suuntaan – ei pelkästään siitä, miten me yksilöinä suoriudumme.”

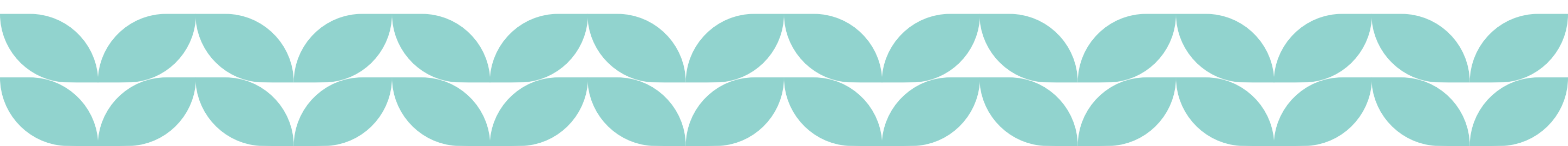
”Jos joku suorittaa tunnollisesti hänelle annetut tehtävät, se on toki hyvää itsensä johtamista. Mutta pelkästään oman tehtävän hoitaminen ei vielä sisällä meidän yhteisestä kokonaisuudestamme vastaamista, yhteisöohjautuvuutta.”

Tämä kirja on toteutettu Työsuojelurahaston tuella. Olemme koonneet siihen teemoja ja sisältöjä, joiden avulla on mahdollista rakentaa uudenlaista ajattelua ja toimintakulttuuria tulevaisuuden organisaatioihin. Toivomme kirjasta olevan hyötyä eri tyyppisille kunnille ja kaupungeille, jotka ovat käynnistämässä kehittämistyötä tai jo lähteneet liikkeelle.

Esimerkit ja sitaatit on kerätty aineistostamme – keskusteluista, työpajoista ja haastatteluista. Kiitämme pilottiyksiköidemme henkilöstöä saumattomasta yhteistyöstä, ennakkoluulottomasta heittäytymisestä ja rohkeasta ajattelusta.

Ilman teitä ei olisi ymmärrystä siitä, millaista on ihmisen kokoinen itseohjautuvuus.

Järvenpäässä, 22.12.2021 Kati ja Perttu



Mistä uusissa organisoitumisen tavoissa on kysymys?

Hierarkkiset rakenteet, hallinnon siilot ja niiden väliset raja-aidat estävät sujuvaa yhteistyötä ja resurssien tehokasta käyttöä.

Voisiko vanhakantaisten ajattelu- ja toimintamallien tilalle luoda uusia?

Kokemustemme mukaan ihmisten välinen yhteistyö kannattaisi organisoida yhteisen tarkoituksen, tehtävän ja jaettujen resurssien ympärille.

Matalan hierarkian toimintamalleissa on voimaa.



1

Kaikki lähtee päämäärästä ja tavoitteesta. Voiko sinne päästä ja ongelman ratkaista ilman yhtä, nimettyä johtajaa?



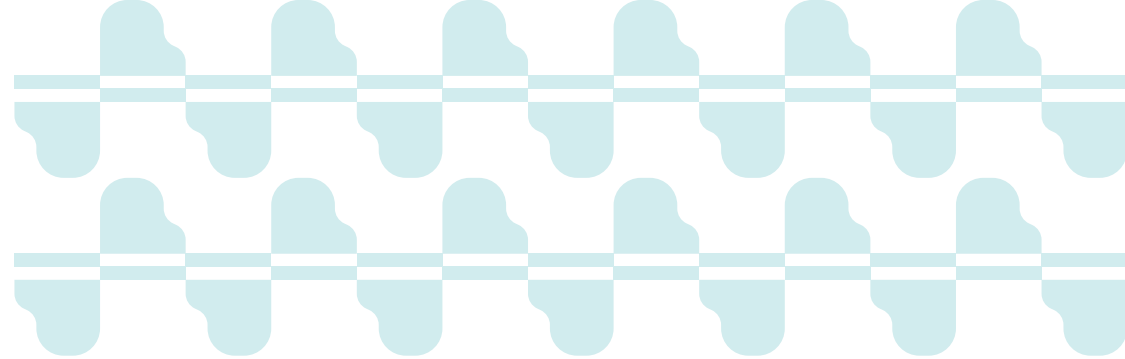
2

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajuus jaetaan tiimiläisten kesken. Ryhmän on ratkaistava, miten se organisoituu ja työskentelee. Onnistuminen on kiinni yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten välillä.



3

Tiimi onnistuu, kun sen jäsenet pääsevät antamaan oman panoksensa yhteisen tavoitteen eteen.



LUKU 1

Monimuotoinen itseohjautuvuus Järvenpäässä



Itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat suhteellisen tuoreita ilmiöitä etenkin kuntasektorilla. Mitä ne tarkoittavat esimerkiksi johtajuuden ja työn organisoinnin näkökulmasta? Järvenpäässä 2019–2021 toteutetun Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut kuvata ja ymmärtää työelämän murrosta ja siihen liittyvää itseohjautuvuuden ilmiötä kuntatyön kontekstissa.

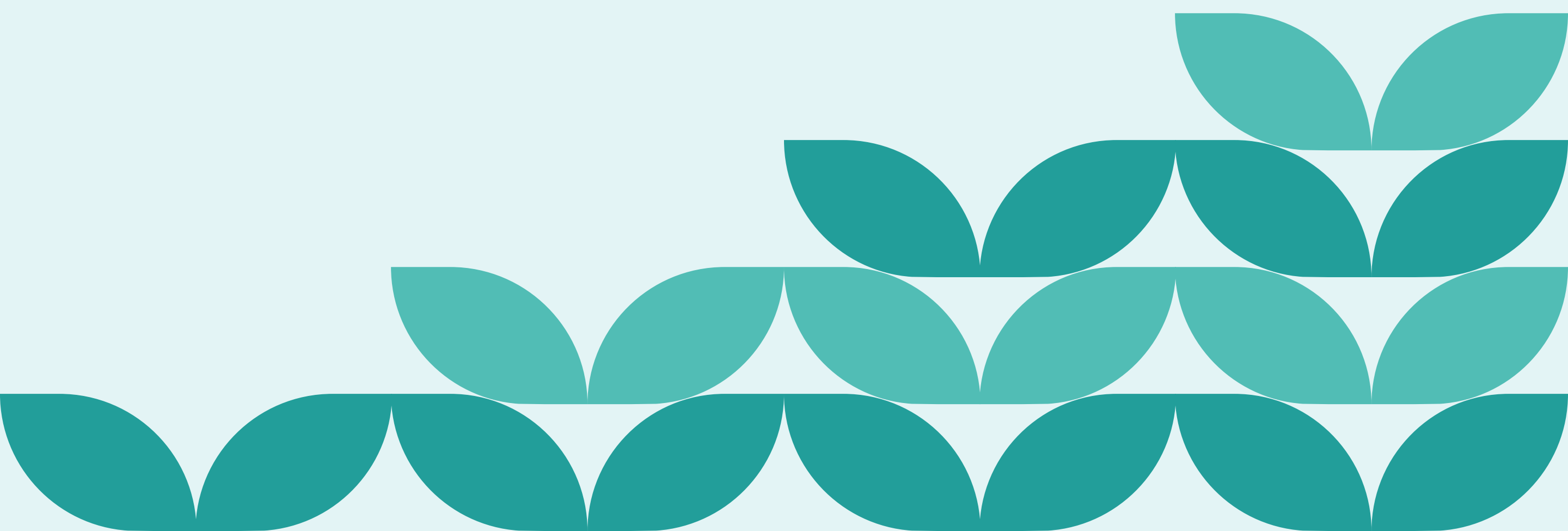
Hankkeen tavoitteena on ollut kokeilla, tunnistaa ja mallintaa julkiselle sektorille soveltuvia itseohjautuvuuskäytäntöjä. Olemme halunneet selvittää, missä määrin ja minkälaisilla eri tavoilla kuntaorganisaatio voi toimia kokeilukulttuurin kotina.

→ Tutustu Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeeseen tästä

Olemme hankkeen aikana pohtineet muun muassa seuraavia kysymyksiä: Miten valjastamme henkilöstömme koko potentiaalin käyttöön? Miten johdamme työn merkityksellisyyttä? Miten tunnistamme tiimien vahvuuksia ja puhuttelemmme ihmisten sisäistä motivaatiota? Millainen voimavara jaetussa johtajuudessa ja tiimien valtuuttamisessa päätöksentekoon on? Millaista asiantuntijoiden yhteistyö on parhaimmillaan? Mihin esihenkilöitä yhä tarvitaan?

Menetelmänä olemme käyttäneet henkilöstölähtöisiä kokeiluja – henkilöstöstä kumpuavia kehittämisideoita ja pyrkimyksiä. Tärkeimpänä työskentelyämme ohjaavana periaatteena on ollut voimavarakeskeinen ajattelu. Olemme alusta asti olettaneet, että Järvenpäässä on jo monia yhteisöllisiä käytänteitä ja verkostomaisia rakenteita, jotka edistävät itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Hankkeen tavoitteena on ollut tuoda nämä hyvät käytänteet näkyviin.

Tärkeimpänä työskentelyämme ohjaavana periaatteena on ollut voimavarakeskeinen ajattelu.



Pilottiyksiköiden esittely

Tavoittelimme hankkeemme toimijoiksi keskenään erilaisia pilottiyksiköitä, jotta niiden monimuotoinen itseohjautuvuus voisi päästä esiin. Pilottiyksiköistä saatujen oppien avulla on mahdollista luoda uutta sanastoa ja ymmärrystä työelämän murroksen ja muutoksen tueksi. Saimme mukaan kolme erilaista yksikköä, jotka esittelemme seuraavaksi.

Järvenpään Yhteiskoulu

Järvenpään Yhteiskoulu eli JYK on yhtenäiskoulu, jossa opiskelee noin 500 oppilasta 1–9 luokilla. Henkilökuntaa koulussa on noin 80. Opetusryhmiä koulussa on yhteensä 31, josta 13 on vaativamman erityisen tuen ryhmiä. Koulussa kohtaavat erilaiset oppijat ja tavat oppia.

JYK kuvaa toimintakulttuuriaan näin: koulussa panostetaan yhteisöllisyyden kokemuksen kehittämiseen. Oppilaat kohtaavat arjessa tavoitteellisessa yhteistyössä yli luokka-asteiden, jolloin eri ikäiset oppilaat tulevat tutuiksi toisilleen muun muassa kummiluokkatoiminnan, yhteisen oppilaskunnan, yhteisten tapahtumat ja juhlien kautta.

JYK:ssä odotetaan innolla uudisrakennusta, jonka suunnittelu on jo lähtenyt käyntiin. Sen myötä vanha rakennus poistuu kokonaan käytöstä.

→ **Tutustu JYK:n tarinaan:** Koulun toimintakulttuuri murroksessa – miten päästä yksin tekemisestä kohti yhdessä onnistumista?

Järvenpään kaupunginkirjasto

Järvenpään kaupunginkirjasto on kuntalaisten kohtaamispaikka ja arjen hyvinvointia tukeva elämysten ja harrastamisen keidas, jonne kaikki asiakkaat ovat tasapuolisesti tervetulleita.

Kirjaston tehtävänä on tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin, ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa ja edistää lukemista ja kirjallisuutta. Se tarjoaa tietopalvelua ja ohjausta sekä tukea tiedonhankintaan, tiedon käyttöön ja monipuoliseen lukutaitoon.

Kirjasto tarjoaa tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan ja sen tehtävänä on edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua.

→ **Tutustu kirjaston tarinaan:** Kirjastossa parviäly ratkaisee arjen pulmat, mutta esihenkilöäkin tarvitaan

Järvenpään Osaamis- ja työllisyyspalvelut

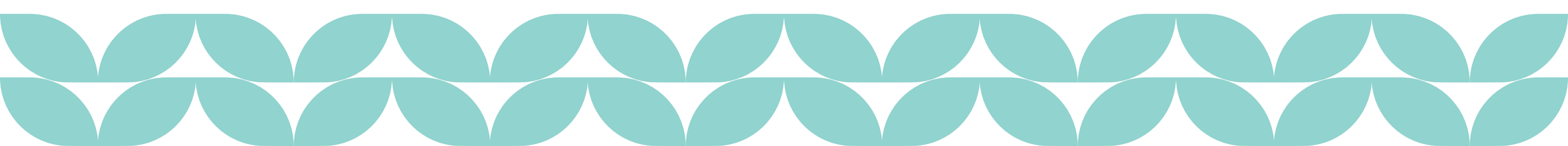
Järvenpään Osaamis- ja työllisyyspalvelut eli OTP on kuudesta eri tiimistä koostuva moniammatillinen yksikkö, johon kuuluvat Vaikuttamo (Ohjaamo- ja uravalmennuspalvelut), etsivä nuorisotyö sekä ammatilliset työpajat: Kartanon Kahvila, Cooperin kulman lounaskahvila, rakentavien ja ohjaavien alojen ammatilliset LIITO-työpajat sekä hallinto. OTP:n yksiköt toimivat ja palvelevat asiakkaita eri puolilla kaupunkia.

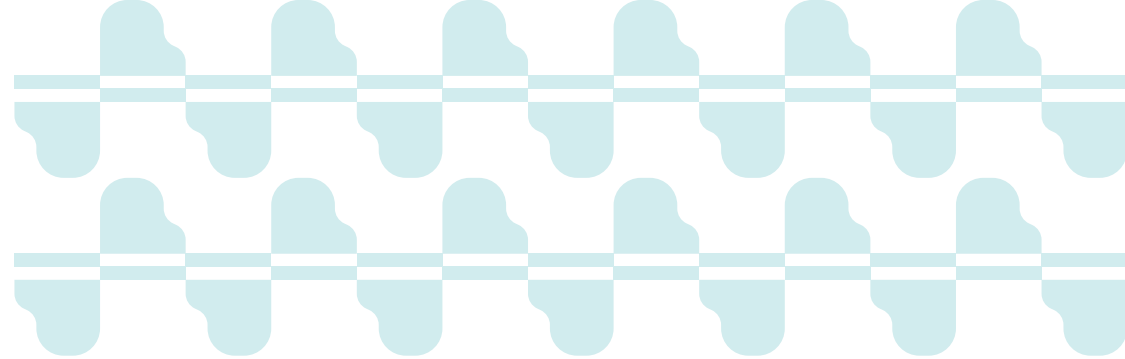
Osaamis- ja työllisyyspalvelujen tehtävänä on edistää kuntalaisten pysymistä työllisinä, tukea heidän uudelleen työllistymistään ja tarjota sparrausta osaamisen kehittämiseen työmarkkinoita vastaavaksi.

Toiminnan punaisena lankana on tukea osaavan työvoiman ja työpaikkojen kohtaamista yhteistyössä alueellisten toimijoiden, kuten paikallisten työnantajien, oppilaitosten, yhdistysten, kuntalaisten, Keusoten, konserniyhteisöjen ja TE-toimiston kanssa.

→ Tutustu OTP:n tarinaan:

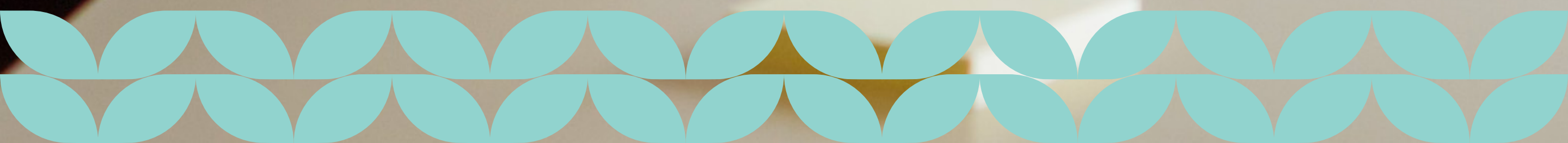
Kun esihenkilö antaa kasvulle tilaa,
ihmiset ohjautuvat uudella tavalla





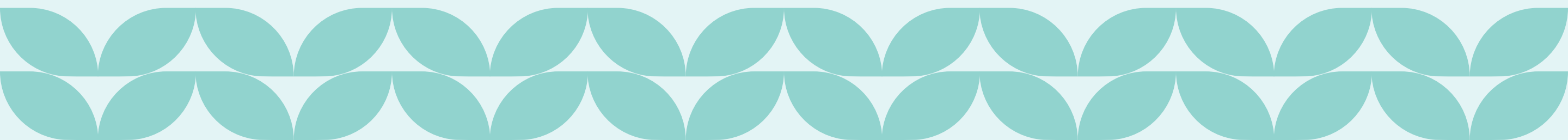
LUKU 2

Millaisia teemoja olemme löytäneet?



Esittelemme tässä kirjassa kuusi teemaa, joiden kautta Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen tuotoksia voi jäsentää. Kun itse- ja yhteisö-ohjautuvuutta kehitetään, se toisaalta synnyttää ja toisaalta myös vaatii uudenlaista sanastoa ja keskustelua.

Jäsennys kirjan teemoista:



Muuttuva johtajuus on varmasti kysytyimpiä itseohjautuvuuskeskustelun aiheita. Kun johtajuus muuttuu, saavat tiimit ja työntekijät mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä, jolloin “olen täällä vain töissä” -asennoituminen vähenee ja aktiivisen toimijuuden mahdollisuus kasvaa. Asennoitumiset syntyvät suhteessa ympäristöön, ja pyrkimyksenä on muuttaa ylhäältä alas suuntautuvia valta- ja vaikutussuhteita kohti tasavertaisempaa vuorovaikutusta ja jaettua johtajuutta.

Kulttuurin merkitystä avaamme keskinäisen vastuun, välittämisen ja huolenpidon sekä kurinalaisuuden kautta. Kun toiminta ei perustu ulkoiseen kontrolliin ja komentoon vaan yhteisvastuuseen, näitä osatekijöitä tarvitaan. Jos kukaan ei välitä, mitä asiakkaalle tai työkaverille kuuluu tai vastuu ulkoistetaan ”jollekin muulle”, ongelmia on luvassa – valitusta organisoitumismallista riippumatta.

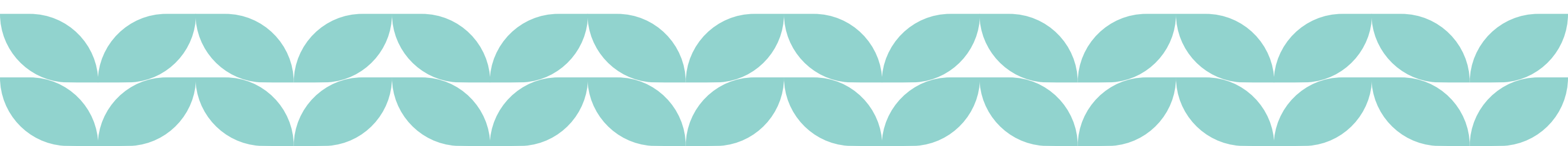
Ihmiskuva on ihmisten toimintaan kohdistuvien uskomusten kokonaisuus, joka ohjaa organisaation toimintaa. Jos perimmäiset uskomukset johtajuudesta, työntekijänä toimimisesta tai motivaatiosta pysyvät ennallaan, on niiden päälle turha kiinnittää yhteisöohjautuvuden laastaria. Tämän vuoksi ihmiskuva täytyy ottaa tietoisien tarkastelun kohteeksi.

Yhteistyö viittaa yhteisöllisiin, ei-hierarkkisiin käytänteisiin ja toimintatapoihin, joilla korvataan perinteinen ylhäältä alas -johtaminen.

Rakenteet tarkoittavat mielikuvia, sanastoa ja visualisointitapoja, joilla uutta yhteistyön järjestämisen tapaa eli organisoitumista kuvataan. On tärkeä havahtua siihen, että usein jäykät, hallinnolliset rakenteet estävät sujuvaa yhteistyötä. Sen sijaan vapaamuotoisia, epävirallisia verkostoja kannattaa tehdä näkyväksi ja hyödyntää palvelujen tuottamisessa.

Suuntavaisto kertoo, minne mennä, kun kukaan ei käske tai komenna. Miten työyhteisö määrittelee itselleen tavoitteet ja sitoutuu toimimaan niiden mukaan? Miten se suuntaa toimintaansa nopeiden kokeilujen ja uusiutumisen kautta?

Jos perimmäiset uskomukset johtajuudesta, työntekijänä toimimisesta tai motivaatiosta pysyvät ennallaan, on niiden päälle turha kiinnittää yhteisöohjautuvuden laastaria.





TEEMA 1:

Muuttuva johtajuus

Tämä teema koostuu seuraavista aiheista:

- Johtajuuden uusi kuva
- Vallankäyttö
- Hankalat tilanteet

Johtajuus muuttuu yksilölajista joukkuepeliksi

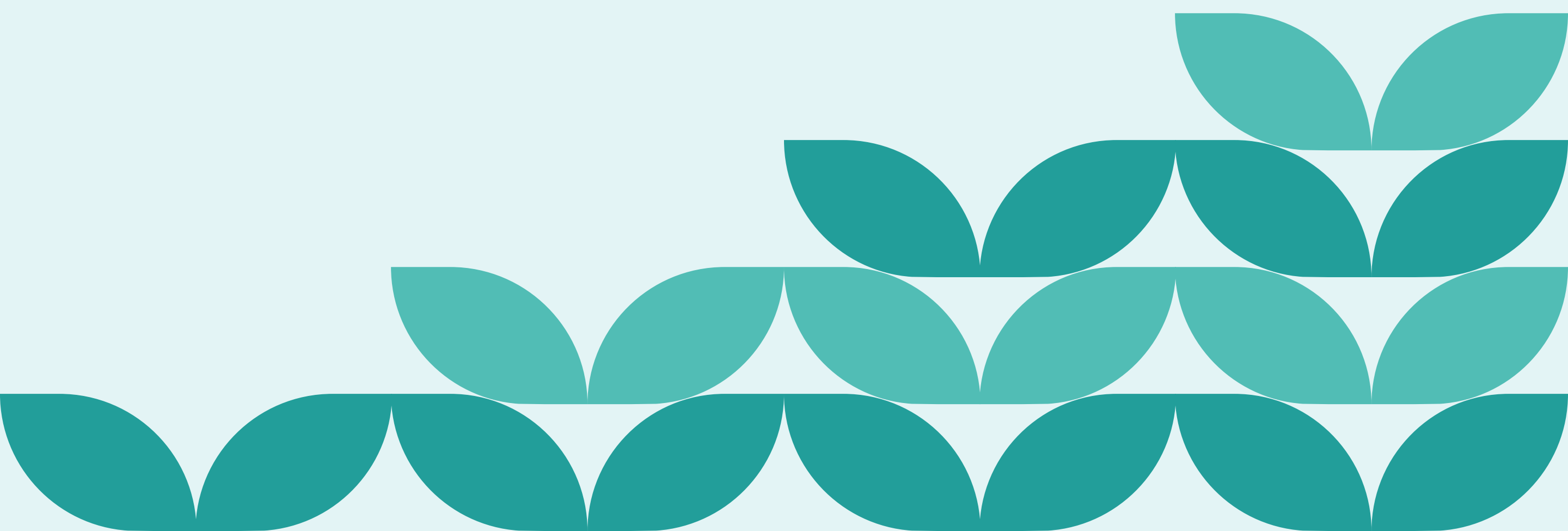
Johtamisen muutos aiheuttaa varmasti eniten keskustelua, päänvaivaa ja hämmennystä yhteisöohjautuvuutta tavoittelevissa työyhteisöissä. Voiko työyhteisö pärjätä ilman nimettyä johtajaa? Jäävätkö ihmiset heitteille ja syntykö johtamistyhjiö? Jos esihenkilö ei käske, kontrolloi ja koordinoi, mitä hän sitten tekee? Miten työntekijöiden rooli muuttuu, ja joutuvatko he tekemään lisäksi esihenkilön tehtävät? Mistä työntekijät saavat tukea? Pyrimme vastaamaan näihin kysymyksiin tässä luvussa.

Ensinnäkin on todettava, että kunnissa on aivan varmasti hierarkiaa ja johtajia tulevaisuudessakin. Hierarkkinen päätöksenteko ja virkavastuut on kirjattu toimintaa ohjaaviin asiakirjoihin ja säädöksiin. Tästä huolimatta henkilöstön toimintaa ei tarvitse johtaa hierarkkisen pyramidimallin mukaan. Työntekijöitä – jotka muodostavat valtaosan kunnan henkilöstöstä – tulee kohdella aikuisina, ajattelevina ihmisinä, jotka pystyvät tekemään yhteistyötä keskenään eivätkä tarvitse tiukkaa ylhäältä ohjaamista.

Tässä kirjassa muuttuva johtajuus tarkoittaa sitä, että hierarkian sisällä toimii elävä ja hengittävä verkosto, jossa ihmiset tuottavat palveluja yhteistyössä, organisaatiokaavion siiloista huolimatta. Kirjamme perustuu ihmiskuvaan, jonka mukaan kunnan työntekijät haluavat onnistua työssään ja tehdä työnsä hyvin. Esteet, kuten kankeat ja byrokraattiset toimintamallit tai käskyttävä johtaminen, täytyy kuitenkin ensin raivata pois.

Vinkki: jos et luota henkilöstösi haluun tehdä hyvää työtä ja ajatella asioita itse, ei ole järkeä valita henkilöstön voimavaroista lähtevää kehittämistapaa.

→ **Tarvitaanko johtajia? Lue lisää: Johtajuuden romanssi**



Johtajuuden uusi kuva

Sanoissa johtaja ja johtajuus on pieni ero, johon kiteytyy kuitenkin suuri murros. Enää ei ajatella, että johtajuus kuuluu vain johtajille ja esihenkilöille. Johtajuutta toteuttavat ja kannattelevat käytännössä kaikki organisaation toimijat. Itsevaltaista johtajaa, joka ei kuuntele tai huomioi muiden näkemyksiä, pidetään nykyään vanhanaikaisena.

Perinteisellä johtamisella ja siihen liittyvällä vastuun kantamisella on toki paikkansa ja hyvistä johtajista on pulaa. Johtamisrooliin säilytetään usein valtava määrä erilaisia tehtäviä, jolloin siinä on miltei mahdotonta onnistua. Vika ei ole yksilöissä, vaan systeemissä, joka kasaa hallinto-, johtamis-, kehittämis- ja ihmissuhdekuorman yksille harteille.

Kunnissa hierarkiaa on varmasti tulevaisuudessakin, mutta väitämme, että johtaminen muuttuu silti ainakin kahdella tapaa. Yhtäältä esihenkilön toimintatapa muuttuu vähemmän autoritaariseksi ja enemmän osallistavaksi. Toisaalta hierarkian sisällä vahvistetaan verkostomaista, yhteisöohjautuvaa toimintatapaa, jossa valta ja vastuu on jaettua.

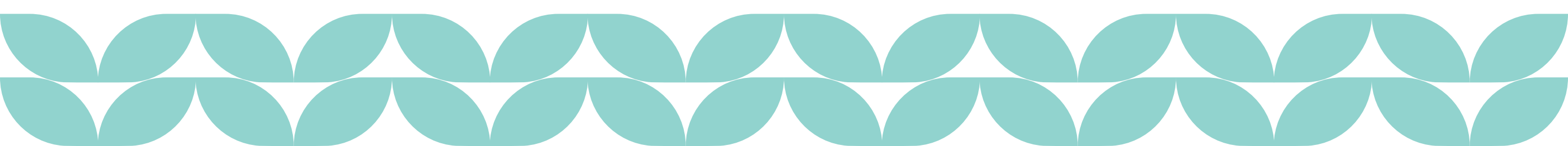
Vastuun tasaisempi jakautuminen ei tarkoita sitä, että työn standardit, laatukriteerit tai suorituskyvyn vaatimukset laskisivat. Hyvän työn kriteerien täytyy olla kaikkien tiedossa ja niihin on sitouduttava. Johtajuusteoriat puhuvat nykyään monikollisesta, kollektiivisesta johtajuudesta: jokainen työntekijä kannattelee johtajuutta toiminnallaan.

Perinteiseen johtamiseen tottuneiden mielestä vastuun lisääntyminen tai se, ettei esihenkilöltä tulekaan vastauksia, voi kuitenkin tuntua johtajuuden pakoilulta tai jopa kiusanteolta. Siksi muutoksesta on puhuttava riittävästi ja kaikkien osapuolten kanssa. Tähän keskusteluun kannattaa ottaa jo varhaisessa vaiheessa mukaan myös henkilöstön edustajat, kuten työsuojeluvaltuutetut. Heillä on ollut tärkeä rooli muutoksen tukena Järvenpään hankkeessa.

Johtajan uudenlainen rooli pitää sanoittaa selkeästi. Jos tätä ei tehdä, voi vaikuttaa siltä, että esihenkilö pakoilee työtään ja jättää henkilöstön heitteille. Järvenpään pilottityksiköissä nousi esiin seuraavia kysymyksiä:

”Ovatko esimiehet itse valmiina itseohjautuviin työntekijöihin tai yhteisohjautuviin tiimeihin? Eikö esimiesten kuuluisi olla osa näiden tiimien kokoonpanoa? Vai onko tulevaisuudessa palveluissa enää esimiehiä? Onko kaupungeilla tulevaisuudessa yksi tiimi pelkkiä valmentajia?”

Moni esihenkilö on sanoittanut, että kun tiimit alkavat toimia vastuullisemmin, heille jää aikaa kaikelle sille, mitä heidän olisi pitänyt tehdä jo aikaa sitten: pohtia pidemmän tähtäimen suunnitelmia tai sparrata henkilöstön kanssa. Sopii tietysti kysyä, ovatko kaikki tiimit valmiita tämäntyypiseen muutokseen. Tätä pohdittiin myös Järvenpäässä:



*”Esimies yrittää sanoa, että saatte ottaa valtaa ja vastuuta.
Entä jos tiimi ei ole valmis? Ei vielä uskallusta?”*

Jos työntekijöiltä kysytään, haluavatko he toimia jatkossa ilman johtajaa vai johtajan kanssa, niin useimmat valitsevat johtajan. Jos johtajalta on saanut tukea työhön ja se on helpottanut omaa työtaakkaa, kuka siitä haluaisi luopua? Esihenkilön tarjoamasta tuesta ei kuitenkaan saisi tulla itsestäänselvyys – tai ainoa vaihtoehto.

Vapaa-ajallaan ihmiset hakevat tavallisesti tukea lähiyhteisöstään – perheeltä, ystäviltä ja harrastuksista. Yhteisöohjautuvuutta on siis jo ympärillämme. On aika huomata, että verkostoissa olevat voimavarat kannattaa ottaa käyttöön ja hyödyntää, kun muotoillaan johtajuuden uutta kuvaa.

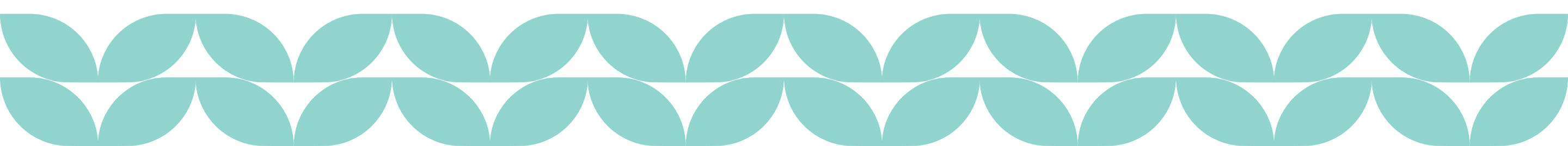


Vallankäyttö

Kuka saa teillä sanoa viimeisen sanan? Mihin asioihin työntekijät voivat vaikuttaa ja mihin eivät? Ovatko työntekijänne ”täällä vain töissä”, vai ovatko he aktiivisia toimijoita, jotka saavat käyttää ajatteluaan ja harkintakykyään? Kuka tai ketkä käyttävät valtaa ja kantavat vastuun tehdyistä ratkaisuista?

Hierarkkisissa toimintamalleissa valta ja vastuu on selkeästi määritelty, ja tiedetään, kuka sanoo viimeisen sanan missäkin asiassa. Työntekijöillä voi olla vaikutusvaltaa mutta ei kuitenkaan päätösvaltaa. Kun halutaan tehdä muutoksia työhön, pienetkin asiat saattavat joutua raskaalle lausuntokierrokselle, ja se turhauttaa. Siksi hierarkia koetaan usein vanhanaikaiseksi, kankeaksi ja toimimattomaksi.

Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa ajatellaan, että työntekijät ovat oman alansa asiantuntijoita, ja lähtökohtaisesti heihin voi luottaa. Tämän periaatteen mukaan valta ja vastuu on hajautettu yksilöille, tiimeille ja koko organisaatioon. Tiimit ovat toimivaltaisia ja vastuullisia, ja henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä.



Näin Järvenpään pilottiyksiköiden työntekijät kuvaavat kokemuksiaan:

”Ryhmällä on nyt yllättävän paljon valtaa. Nyt voi vaikuttaa. Se on ihmeellistä, että mun mielipidettä oikeasti kysytään ja voin sanoa jotain, jolla on merkitystä. Ryhmän kanssa helppo tehdä päätöksiä, kun on saanut apua.”

”Kirjastossa on tapahtunut 3–4 vuodessa paljon: työntekijä pystyy nyt vaikuttamaan, se on suuri muutos. Jos huomataan ettei jokin toimi, kuunnellaan myös niitä, jotka fyysisesti tehtävää hoitavat.”

”Ylhäällä kuunnellaan. Se on uutta. Aikaisemmin törmäsin tilanteisiin, joissa ei kuunneltu yhtään ajatuksia, nykyään pyydetään. Saa sanoa mitä toivoo.”

Toisaalta muutoksen täytyy lähteä myös johdosta, ja pilottiyksiköiden johto pohtii seuraavaa:

”Signaali muutokselle täytyy tulla esihenkilöiltä ja johdolta: saat ruveta johtamaan omaa työtäsi.”

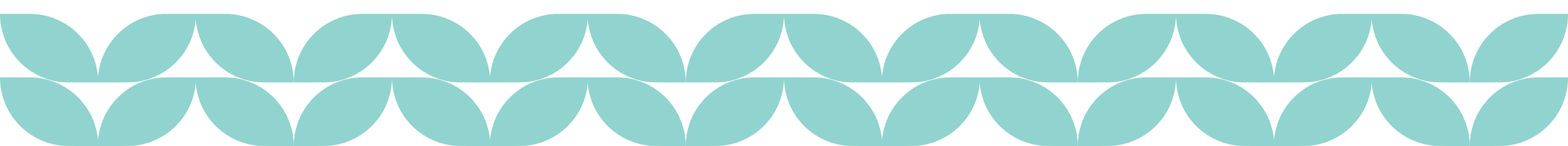
”Työssä on muuttunut paljon: tiimit johtavat itse itseään ja arkeaan – asiat hoituvat vastuullisesti tiimin puolesta. Ne käyttävät valtaa vastuullisesti.”

Kun johtajuus muuttuu jaetuksi, se pitää sisällään vallan ja vastuun hajauttamisen organisaatioon. Kun tiimeillä ja sen jäsenillä on valtaa, on otettava huomioon muutkin tiimit ja toimijat. Vallankäyttö ei siis voi tapahtua tyhjiössä, irti laajemmasta kontekstista tai muita huomioon ottamatta.

Yhteisöohjautuvuuden ydin ei ole siinä, että ensin hankkiudutaan eroon johtajista ja sen jälkeen jätetään työntekijät selviytymään yksin. Kun luovutaan hierarkkisista toimintamalleista ja tavoitellaan uudenlaista, jaettua johtajuutta, raivataan tilaa kollegiaaliselle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. On huomioitava, että rakenteellinen hierarkia ja johtajakeskeinen viestintä heikentävät kollegiaalista vuorovaikutusta ja tiimin onnistumista yhteisöohjautuvuudessa.

Järvenpään Yhteiskoulussa on lähdetty rakentamaan yhteisopettajuutta. Esimerkiksi yksittäisellä aineenopettajalla on perinteisesti ollut suuri vastuu opetuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Yhteisopettajuudessa henkilöstö suunnittelee yhdessä oppisisältöjä, toteuttaa opetusta ja arvioi suoritukset yhdessä. Valta ja vastuu eivät siis ole yksittäisellä opettajalla vaan kasvatusyhteisöllä.

Yhteisopettajuus on tuonut opettajille uudenlaisten työtapojen opettelua ja kehittämisvastuuta mutta myös työtyytyväisyyttä. Pelko siitä, että yhdessä suunnittelu olisi vaikeaa, on vaihtunut helpotukseen. Työssä saa jakaa omaa osaamistaan, voi jakaa vastuuta, saa tukea ja voi oppia uutta.

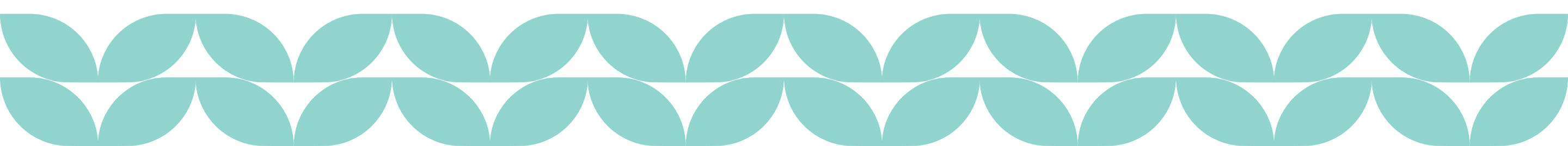


Hankalat tilanteet

Hierarkkinen johtaminen aiheuttaa erilaisia jännitteitä työyhteisössä. Tyypillinen aihe, josta eripuraa syntyy, on henkilöstön ja johdon väliset, yksisuuntaiset valta- ja vaikutussuhteet. Kun johto päättää, miten työssä tulee toimia, henkilöstö löytää ratkaisusta helposti ongelmia. “Taas on johto viisautessaan päättänyt...” kuuluu kokousten jälkeen käytävillä tai työyhteisön chatissa.

Valtakonfliktin aiheuttaa systeemi, joka alistaa suurimman osan työntekijöistä johdon määräysvallalle. Parhaatkaan johtajat eivät onnistu kovin hyvin tällaisessa systeemissä. Siksi on muutettava itse systeemiä, eli tässä tapauksessa perususkomuksia johtajien ja henkilöstön rooleista hankalien tilanteiden edessä.

Jos esihenkilö on aiemmin hoitanut työyksikkönsä ongelmanratkaisun tai kohdalle sattuvat hankalat tilanteet, miten ne hoidetaan jatkossa? Yhteisöohjautuvassa mallissa työyhteisö ratkoo hankalia tilanteita yhdessä. Yhteisöohjautuvuuden periaate on, että jokainen, joka huomaa epäkohdan, voi puuttua siihen.



Vaikka esihenkilöllä ei omasta mielestään olisi osaa eikä arpaa onnistuneen ratkaisun löytämiseen, voi ratkaisuvallan antaminen työyhteisölle tuntua aluksi heitteillejätöltä. Todellisuudessa parhaiten asioita pystyvät junailemaan työntekijät:

”Mikä on lisäarvo, että minä päätän opettajien puolesta, milloin on kevätretkipäivä? Tässä on alussa tasapainottelua. Jos en päätä, toiminta lamaantuu, koska opettajien keskinäiseen keskustelussa tapahtuu tila, jossa tunteet tulevat esille, heistä ei huolehdita, jätetään heitteille. Mitä jos mä en olisi saatavilla?”

Jos työyhteisö on tottunut, että esihenkilöltä tulee ratkaisu asiaan kuin asiaan, ei omia ongelmanratkaisutaitoja tarvitse kehittää. Käyttäytymistieteissä puhutaan opitusta avuttomuudesta. Jos on oppinut siihen, ettei voi itse vaikuttaa asioiden kulkuun, ihminen passivoituu. Tämä pätee myös työyhteisöihin: konfliktin tai hankalien tilanteiden kohdalla on opittu katsomaan esihenkilöön, ja omat taidot eivät ole päässeet kehittymään muutoin kuin ongelmien välttelyn osalta.

Ennen kuin sisäiseen sovittelukulttuuriin päästään, voidaan yhteisöllistä ongelmanratkaisua harjoitella arjen tilanteiden kautta:

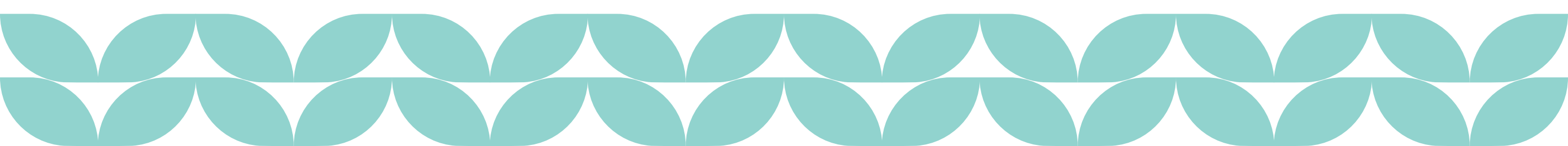
”Muutos ei tapahdu hetkessä. Koulussamme oli historiallisesti totuttu siihen, että rehtori kertoo miten asiat menevät: laita nimesi välitunti-valvontalistaan; tässä on kevätretkipäivä; tällaiset ovat lumisäännöt... Aluksi tulee helposti tilanteita, joissa esihenkilö toteaa, että nopeammin menee, kun teen päätöksen itse.”

Yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen ei välttämättä ole helppoa, sillä silloin pitää päättää yhdessä kollegoiden kanssa asioista, jotka on ennen hoitanut “joku muu”. Hyvä puoli on, että monet työyhteisöt ratkovat jo arjessa pieniä – ja joskus suurempiakin – ongelmia ilman esihenkilöä. Työyhteisön kannattaa tällöin mallintaa, miten se toimii, kun se onnistuu hankalien tilanteiden käsittelyssä. Miten tilanne ratkaistiin? Mistä puhuttiin ja miten kuunneltiin? Ketkä osallistuivat keskusteluun ja mistä ratkaisuihin johtava tieto lopulta löytyi?

Miten tilanne ratkaistiin?

Mistä puhuttiin ja miten kuunneltiin?

Ketkä osallistuivat keskusteluun ja mistä ratkaisuihin johtava tieto lopulta löytyi?



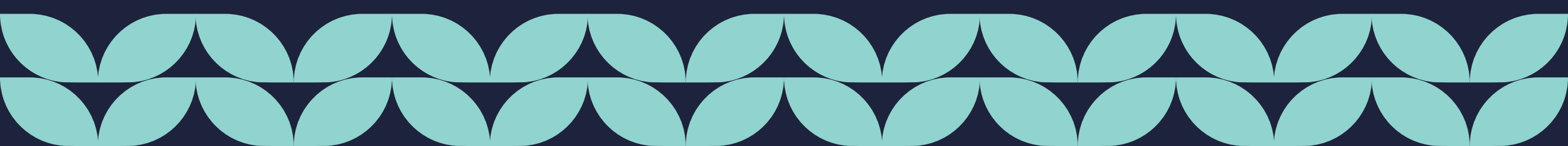


TEEMA 2:

Kulttuuri

**Tämä teema koostuu
seuraavista aiheista:**

- **Keskinäinen vastuu**
- **Välittäminen ja huolenpito**
- **Kurinalaisuus**



Kulttuuri tukee yhdessä onnistumista

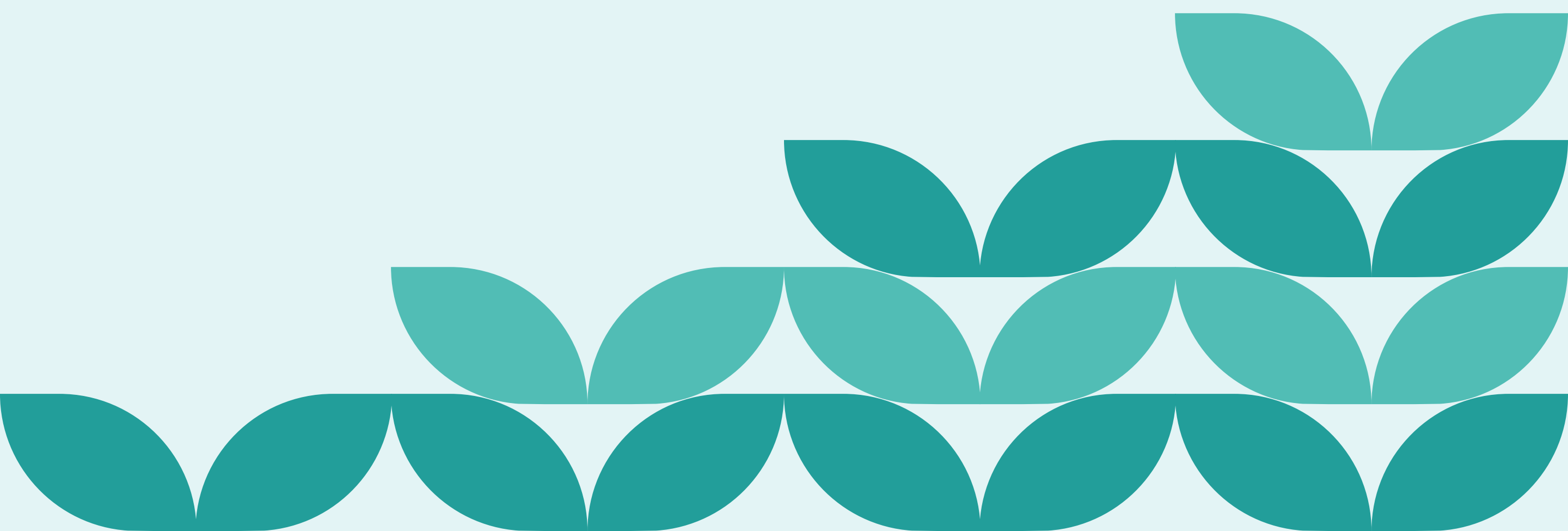
Mikään työyhteisö ei toimi kovin hyvin, jos sen jäsenet eivät halua tehdä yhteistyötä tai sitoutuminen yhteiseen tekemiseen on alhaisella tasolla. Jos työyhteisössä oletetaan, että ”joku muu” hoitaa homman, se yleensä jää hoitamatta.

Vaikka yhteisöohjautuvuuden toteutumiseen tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja ja matalaa hierarkiaa tukevia rakenteita, käytänteitä ja prosesseja, kaikki nämä jäävät teknisiksi ratkaisuiksi, jos kulttuuri ei tue niitä. Näyttäisi siltä, että yhteisöohjautuvassa kulttuurissa keskinäinen vastuu, välittäminen ja huolenpito sekä kurinalaisuus ratkaisevat onnistumisen.

Kulttuuri luo maaperän sille, millainen toiminta työyhteisössä on arvostettavaa. Järvenpään kirjastossa johtaminen on kehittynyt entistä enemmän henkilöstön ideoita arvostavaksi ja osallistavaksi, ja henkilöstö on alkanut ottaa enemmän vastuuta sekä tuomaan ajatuksiaan esille. Tämä puolestaan on kasvattanut henkilöstön kokemusta siitä, että kaikki pitävät huolta kirjaston toimivuudesta ja välittävät yhteisistä asioista.

Yhteisöohjautuvuudessa kontrolli ei tule ulkoa päin, vaan se kumpuaa työyhteisön jäsenten halusta noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Jotta yhdessä koordinoitu arki voi sujua, tarvitaan asioista sopimista ja uudenlaisten toimintatapojen systemaattista opettelua, kunnes ne vakiintuvat osaksi arkea.

Yhteisöohjautuvuudessa kontrolli ei tule ulkoa päin, vaan se kumpuaa työyhteisön jäsenten halusta noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.



Keskinäinen vastuu

On tärkeää, että työyhteisön vastuunjako palvelee tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa ja asiakkaan parasta. Kun hierarkkisesta johtamisesta luovutaan, on vastuukysymyksistä puhuttava yhteisesti ja ne vaativat uudelleenmäärittelyä.

”Kaikissa tehtävissä tarvitaan eniten ja useimmiten nöyryyttä, inhimillisyyttä ja vastuun kantamisen kykyä.”

Mitä se tarkoittaa, että vastaavammekin asioista ensisijaisesti toisillemme ja asiakkaillemme? Miten toimimme, kun jokin asia menee pieleen? Etsimmekö tuolloin syyllisiä vai koitamme löytää ratkaisuja? Miten sitoudumme tukemaan toinen toisiamme, jos esihenkilöä ei ole saatavilla hankalassa tilanteessa? Kenet pyydämme paikalle, jos asiakas vaatii johtajaa, eikä sellaista ole?

Hierarkkisen toimintamallin suurin houkutus taitaa olla siinä, että vastuunjako on ainakin periaatteen tasolla selkeä. Tiedetään, kenen puoleen kääntyä, ja minne voi ohjata valitukset tai moitteet. On huomioitava, että käytännön arjessa vastuu voi kuitenkin jakautua eri tavalla kuin miltä organisaatiokaavioon katsomalla voisi päätellä.

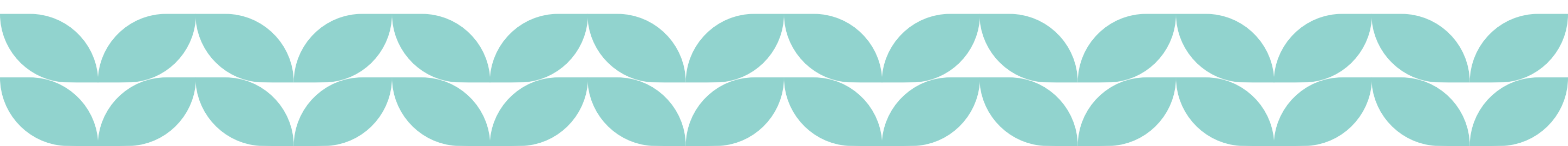
Asiantuntijoilla on yhä enemmän vastuuta esimerkiksi erilaisten kehitysprojektien läpiviennistä ja yhdyshenkilöroolin kautta he saavat kantaakseen taakkoja, joista johdolla ei ole välttämättä aavistustakaan. Yhteisöohjautuvassa työyhteisössä vastuu ei asu organisaatiokaaviossa, vaan ihmisten välisessä arjen yhteistoiminnassa. Näin sitä sanoitettiin Järvenpään kirjastossa:

”Minun tiimissäni yhteisöohjautuvuus tarkoittaa sitä, että mietimme ja jaamme yhdessä työtehtävien vastuualueet ja kaikille on selvää mitä kukakin tekee. Näen yhteisöohjautuvuuden myös tarkoittavan sitä, että tiimi pystyy huomioimaan vastuualueiden jaossa kunkin työntekijän vahvuudet.”

Kun esihenkilöt sparraavat henkilöstöä ja auttavat tunnistamaan aihealueita, joille työntekijöiden sydän sykkii ja joiden puolesta he haluavat antaa oman panoksensa, tulee vastuuta antaa näiden tekijöiden suuntaisesti. Muuten organisaatio ei saa henkilöstön voimavaroja ja potentiaalia käyttöön.

Työn organisointiin liittyvissä mielikuvissa demokraattisemman vastuunjaon isoin este lienee ajatuksessa, että ”jos jokin on kaikkien vastuulla, onko se enää kenenkään vastuulla?” Vastuun jakaminen on työyhteisön jäsenten yhteinen oppimisprosessi. Asioiden aktiivinen puheeksi ottaminen, toisilta kysyminen ja keskinäinen sopiminen ovat kaikki opittavissa olevia taitoja, joita voidaan syventää asteittain.

Opettelu voidaan aloittaa pienemmistä vastuista ja tehtävistä. Järvenpään Osaamis- ja työllisyyspalvelujen työhyvinvointitiimi sai tehtäväkseen organisoida ja suunnitella työhyvinvointipäivän ohjelman ja toteutuksen ilman esihenkilöitä. Toteutus onnistui erinomaisesti ja päivän sisällöstä tuli osallistujien näköinen.



Välittäminen ja huolenpito

Yksi ihmisyhteisöihin liittyvä piirre yhdistää kaikkia onnistuneita ei-hierarkkisia kokeiluja. Kyseessä on englanniksi care, suomeksi välittäminen ja huolenpito. Mitkään toimintamallit tai säännöt eivät nimittäin riitä, jos ihmiset eivät välitä toisistaan ja työyhteisöstään.

Hierarkkisissa johtamismalleissa välittäminen ja huolenpito ”ulkoistetaan” tyypillisesti esihenkilöille, johdolle ja HR:lle. Tällöin juostaan asioiden, ihmisten, aikataulujen ja tietopyyntöjen perässä, ja erilaiset kontrollifunktiot täyttävät ison osan arjen ajankäytöstä.

Välittäminen ja huolenpito luovat uuden ajan sanastoa yhteisten asioiden hoitamiselle. Kun työntekijät pääsevät jo lähtöjään vaikuttamaan työn sisältöihin ja siihen, miten yhteisiä asioita hoidetaan, heitä ei tarvitse erikseen velvoittaa huolehtimaan niistä.

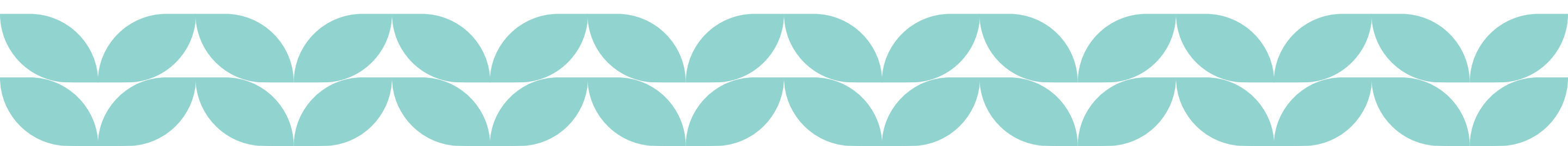
Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet edistävät yhteisiä asioita riippumatta siitä, käskeekö joku ylemmän tahon edustaja ottamaan niistä vastuuta vai ei. Toiminta on proaktiivista, töiden hoitamisesta sovitaan yhdessä ja kaikki ottavat asioita puheeksi.

Yhteisöohjautuvuudessa ihmisiä ei motivoi ulkoinen palkkio tai sanktio vaan halu pitää huolta yhteisistä asioista, joilla on merkitystä. Henkilöstön ideat ovat tervetulleita ja työtä saa kehittää niiden suuntaisesti. Voidaan tehdä kokeiluja ja oppia niistä.

Esihenkilön ei tarvitse tietää ja osata kaikkea itse. Sen sijaan hyvät, avoimet kysymykset antavat tilaa erilaisten näkökulmien esiin tuomiselle, eri vaihtoehtojen kartoittamiselle ja harkinnalle ennen ratkaisun löytymistä ja toimeenpanoa. Kun ratkaisu syntyy yhteisessä keskustelussa, siihen on helpompi sitoutua.

Järvenpään kirjastossa henkilöstö pitää huolta siitä, että kirjastopalveluja kehitetään ja arjen palvelukohtaamisia muotoillaan ilman, että esihenkilöiden tarvitsee erikseen kehottaa heitä siihen. Aineistot vaihtavat paikkaa sen mukaan, mistä ne ovat parhaiten saatavilla ja työvuorojen sisältöjä sekä eri tehtävien rotaatiota suunnitellaan yhteisöllisesti ilman, että esihenkilöiden tarvitsee huolehtia mukavien ja ei-niin mukavien töiden jakautumisesta vuorossa olevien henkilöiden kesken.

”Yksi työntekijä on aivan erityisen avulias, huomaa helposti kokonaistilanteen ja sen, mitä pitää milloinkin tehdä ja priorisoida ja kuka tarvitsee apua. Jokaisella on tavallaan oma tonttinsa niissä 40 minuutin pätkissä, mutta jos työntekijät katsovat vähän niiden omien rajojensa yli ja auttavat herkästi toista, sillä on huomattava hyvinvointia lisäävä vaikutus. Silloin tekee mieli itsekin auttaa – hyvä lisää hyvää.”



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. Palvelun tuotantoa ohjaavat yhdessä sovitut toimintatavat, eivät kunkin yksilön henkilökohtaiset mieltymykset, joissa voi olla eroja ihmisten taustoista ja osaamisista johtuen.

Kurinalaisuus

Kurinalaisuus tarkoittaa yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta sitä, että asioista sovitaan yhteisesti ja sovituista asioista pidetään kiinni. Työyhteisöä johdetaan pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Tämä voi tapahtua ilman, että se on yhden henkilön vastuulla.

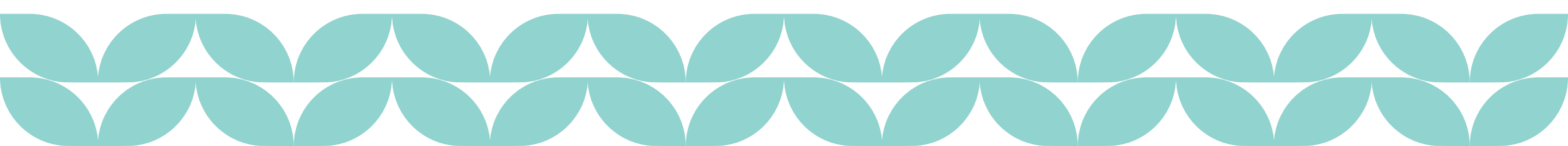
Kun tiimin jäsenet vastaavat yhteisten asioiden edistämisestä ensisijaisesti toisilleen, se tarkoittaa sitä, että heidän tulee luoda ja sopia yhteiset periaatteet ja käytännöt esimerkiksi tiedonkulkuun, töiden organisointiin, ongelmien ratkaisuun ja erilaisten poikkeustilanteiden hoitamiseen. Kurinalaisuus ei tarkoita sitä, että kaikista asioista on määrätty vain yksi sopiva toimintamalli, vaan sitä, että yhdessä sovituista asioista pidetään kiinni – niistä välitetään ja huolehditaan.

Erityisen tärkeää on, että yksilölliset tarpeet tulevat kuulluksi ennen kuin yhteinen tahtotila ja pelisäännöt muodostetaan. Niitä ei pidä olla liikaa, jotta joustavuus säilyy. Kurinalaisuuteen liittyy systemaattinen työote. Kun jokin alusta tai työkalu otetaan käyttöön, kaikki opettelevat käyttämään sitä, ja ne, jotka osaavat paremmin, sitoutuvat neuvomaan ja tukemaan muita.

Erilaisten työskentelytapojen yhteen sovittaminen on kuitenkin vaativaa. Vaikeutta lisää se, että sovituissa toimintatavoissa pitäytyminen vaatii aluksi erityistä ponnistelua ja vahvaa sitoutumista kaikilta tiimin jäseniltä. Koska kyse on usein uusien taitojen opettelusta ja haltuun ottamisesta, se kuormittaa tiimiä hetkellisesti. Toisaalta uuden oppiminen myös palkitsee:

”Näin ollen olen oppinut paljon uusia digitaitoja, joita hyödynnän päivittäisessä työssäni niin asiakkaiden palvelemissa, viestinnässä kuin palavereihin osallistumisessakin.”

Yhtenäisten toimintatapojen kehittämisessä tiimi tarvitsee ainakin alkuvaiheessa esihenkilön tai muiden kokeneiden ohjaajien tukea. Töiden organisointiin ja seurantaan liittyy usein esimerkiksi erilaisten järjestelmien sujuvaa käyttöä, mikä ei välttämättä sisälly minkään ammatin substanssiosaamiseen. Niinpä uusien, yhteisten työtapojen kehittämiseen pitää saada sekä riittävästi aikaa että toimivia työkaluja.



Yhtenäiskouluna toimiminen on tuonut Järvenpään Yhteiskouluun tarpeen luoda erilaisia poikkileikkaavia tiimejä, jossa eri-ikäisten lasten ja nuorten opetuksesta vastaava henkilöstö sopii yhteisistä asioista keskenään ja vie suunnitelmat käytäntöön ilman ulkopuolista kontrollia. Malli on kokeiluvaiheessa, ja sen vakiinnuttamisessa tarvitaan vielä rehtorien vetoapua.

Osaamis- ja työllisyyspalvelujen piiriin kuuluvassa lounaskahvila Cooperin Kulmassa on kehitetty tiimin keskinäistä työn koordinoitua ja toiminnanohjausta. Tiimille kuuluvat tehtävät on tunnistettu ja listattu yhdessä, ja tehtävien jako hoidetaan listan läpikäynnin ja yhteisen sopimisen kautta.

Välivaihe esihenkilövetoisen tiimin ja täyden yhteisöohjautuvuuden välillä voi olla tiiminvetäjä rakenne, jossa toiminnanohjaus- ja koordinoitaitaidoiltaan vahvin osaaja valitaan tiimin keskuudesta huolehtimaan siitä, että tiimin työskentely lähtee sujumaan arjessa.



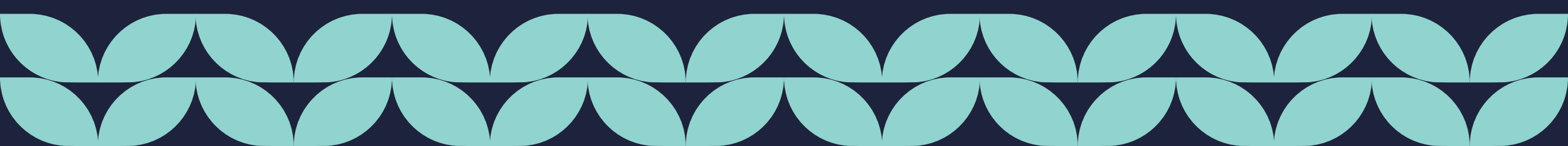


TEEMA 3:

Ihmiskuva

**Tämä teema koostuu
seuraavista aiheista:**

- Uskomukset johtajuudesta
- Uskomukset työntekijänä toimimisesta
- Uskomukset motivaatiosta



Ihmiskuva heijastuu ajatteluun, toimintaan ja organisoitumiseen

Uskomus on tiedostettu tai tiedostamaton käsitys siitä, miten asiat ovat. Se on kokemuksen ja tulkinnan kautta syntyvä subjektiivinen mielikuva jostakin asiasta. Arkinen elämämme on rakentunut uskomusten varaan. Joudumme tekemään niin monta valintaa päivässä, että jos käyttäisimme jokaisen kohdalla erityistä harkintaa, emme pääsisi minkään asian suhteen eteenpäin.

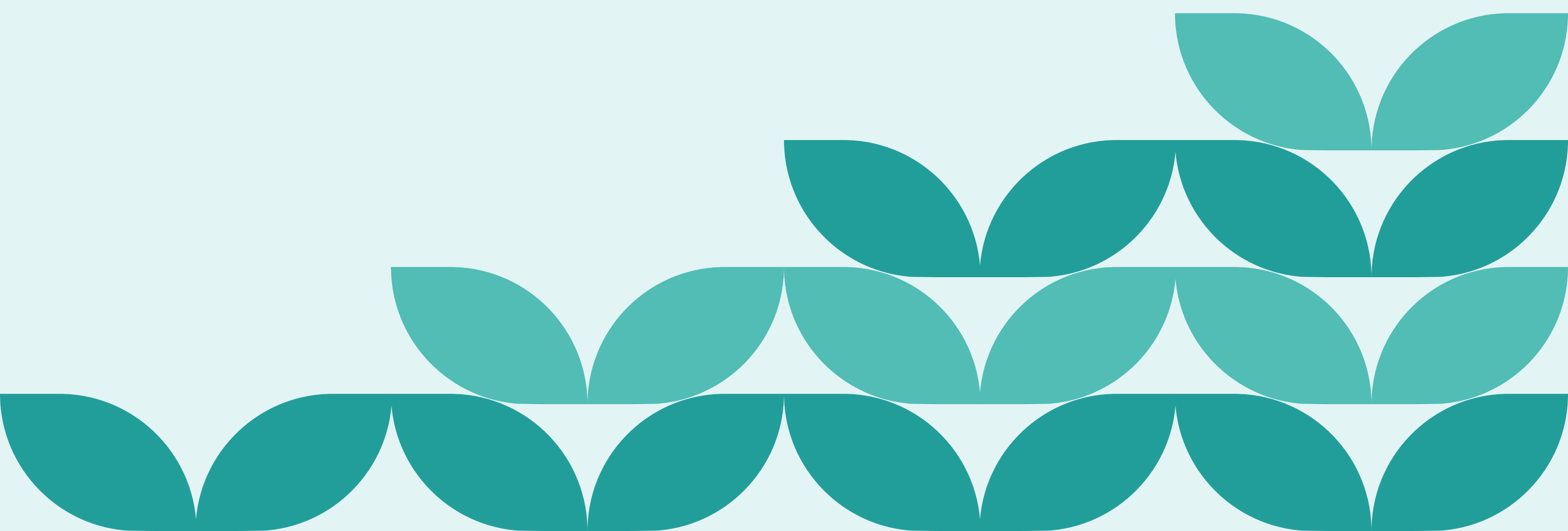
Myös johtamis- ja organisoitumistavat ovat sidottuja uskomuksiin. Esimerkiksi hierarkkisten mallien ihannoiti perustuu uskomukseen, jonka mukaan selkeitä komentoketjuja ja valtarakenteita tarvitaan, koska muuten työt eivät suju. On hyvä tiedostaa, että jokaisessa organisaatiossa ja jokaisella työntekijällä on lukuisia uskomuksia esimerkiksi yhteistyöstä ja johtamisesta. Uskomukset tulevat näkyväksi yleensä vasta silloin, kun joku toimii niiden vastaisesti.

Mitä, jos kaupungin johtoryhmä lähtisi säännöllisesti työkiertoon kouluun tai päiväkotiin? Tai jos hallinnon valmistelijat kirjoittaisivat pykälätekstit runomittaan, koska perinteinen formaatti alkoi kyllästyttää kaikkia?

Ihmisiin liittyvien uskomusten kokonaisuutta kutsutaan ihmiskuvaksi. Miksi nostamme ihmiskuvan esiin? Yhteisöohjautuvuuden ihmiskuva poikkeaa oleellisesti hierarkkisen organisaation ihmiskuvasta. Jos toimintakulttuuria ja johtamismalleja halutaan muuttaa, on tuuletettava myös uskomuksia.

Jos emme oikeasti luota siihen, että ihmiset ovat kykeneviä tekemään päätöksiä tai ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia yhdessä, on vaikea uskoa ei-hierarkkisten kokeilujenkaan onnistuvan.

Mitä, jos kaupungin johtoryhmä lähtisi säännöllisesti työkiertoon kouluun tai päiväkotiin?



Uskomukset johtajuudesta

Uskomukset johtajuudesta heijastelevat ihmiskuvaa, eli sitä, millainen odotusarvo johtajien ja esihenkilöiden toimintaan kohdistuu arjessa. Johtajuusroolin toteutumista ja johtamistehtävässä onnistumista peilataan siis aina suhteessa siihen, mitä johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan ja millainen on käsitys ”hyvästä” johtamisesta.

Millaisia ovat tyypilliset johtamisuskomukset, toimialasta riippumatta?

Ryhmä ei voi toimia ilman johtajaa. Ilman johtajaa työstä tulee kaoottista. Jos ei ole nimettyä johtajaa, joku röyhkeä kaappaa vallan. Johtajan pitää pystyä tekemään vaikeita päätöksiä. Päätöksenteosta etenkin vaikeiden asioiden suhteen ei tule mitään ilman johtajaa. Johtajan on näytettävä suuntaa ja johdettava edestä. Jaettu vastuu on sama kuin ei-kenenkään vastuu.

Tunnistatko yllä olevia uskomuksia omasta työyhteisöstäsi? Ne heijastuvat koko työyhteisön toimintaan ja työn järjestämiseen. Jos perususkomuksena on, ettei tiimi voi toimia ilman nimettyä johtajaa, tai että valtatyhjiön täyttää aina joku voimakas yksilö, on yhteisöohjautuvuuden muodostaminen vaikeaa.

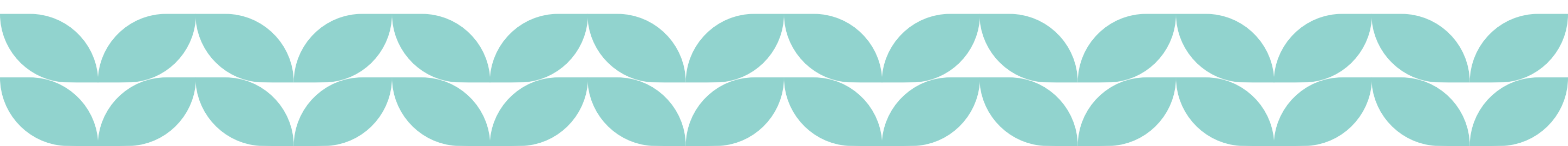
Jos uskomukset johtamisesta eivät muutu, ei itse- ja yhteisöohjautuvuus pääse juurtumaan ja kasvamaan. Yhteisöohjautuvuudessa uskotaan, että:

Työntekijöillä on arvokkaita ajatuksia ja kokemuksia, ja tätä potentiaalia pitää hyödyntää. Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työhönsä synnyttää motivaatiota ja sitoutumista. Ryhmät kykenevät tehokkaaseen toimintaan ja päätöksentekoon ilman johtajaakin, kunhan ne harjoittelevat tätä uutta toimintaa. Kun ryhmä välittää työstään, asiakkaistaan ja toisistaan, se kykenee laatimaan itselleen sopivia toimintaohjeita, jotka korvaavat perinteisen johtajuusroolin.

Uskomukset ja niiden taustalla oleva ihmiskuva heijastuvat siihen, millainen johtamisjärjestelmä organisaatioon valitaan, millaisia toimintasääntöjä ja ohjeita johtamisen tueksi laaditaan, millaisilla tavoilla ihmisten välistä yhteistyötä johdetaan ja millaista johtamiskäyttäytymistä organisaation esihenkilöiltä odotetaan. Ihmiskuva näkyy rekrytoinneissa ja organisaatiokulttuurissa.

Monissa organisaatioissa on vallalla uskomus, jonka mukaan johtajuus on yksilölaji ja sidoksissa johtajien substanssiosaamisiin, suoriutumiseen, meriitteihin ja asemavaltaan. Tämän vuoksi hierarkkisen johtajuuden rakenteita ei uskalleta kyseenalaistaa saati purkaa.

Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta johtajuutta on läsnä kaikkialla, missä on ihmisten välistä yhteistyötä. Johtajuus voidaan nähdä joukkuelajina ja yhteisön ilmiönä. Jokainen täysivaltainen yhteisön jäsen johtaa aina vähintäänkin itseään ja



vastuullaan olevia toimintoja tai prosesseja sekä erilaisia yhteistyöverkostoja, joissa asiakkaiden asioita hoidetaan yhdessä. Niinpä kaikki yhteisön jäsenet kannattelevat johtajuutta omalla panoksellaan. Johtajuuteen ei tarvita aina johtajan tittelä eikä asemavaltaa, mutta halu vaikuttaa ja mahdollisuus saada vastuuta kantavat jo pitkälle.

Mitä, jos johtajuus onkin yhteisön ominaisuus? Mitä se tarkoittaa yhteistyön järjestämisen ja arjen vuorovaikutuksen kannalta? Millaisista uskomuksista tulisi luopua? Millaista ajattelua tarvitaan tilalle?

Mitä, jos johtajuus onkin yhteisön ominaisuus?

Uskomukset työntekijänä toimimisesta

Uskomukset työntekijänä toimimisesta heijastelevat ihmiskuvaa siinä missä uskomukset johtajuudestakin. Työntekijäroolissa onnistumista peilataan aina suhteessa siihen, mitä työntekijöiltä odotetaan ja millainen on ”hyvä” työntekijä kussakin organisaatiossa. Uskomukset ja niiden taustalla oleva ihmiskuva heijastuvat esimerkiksi työntekijöille laadittuihin sääntöihin ja ohjeisiin, uusien henkilöiden rekrytointeihin ja organisaatiokulttuuriin.

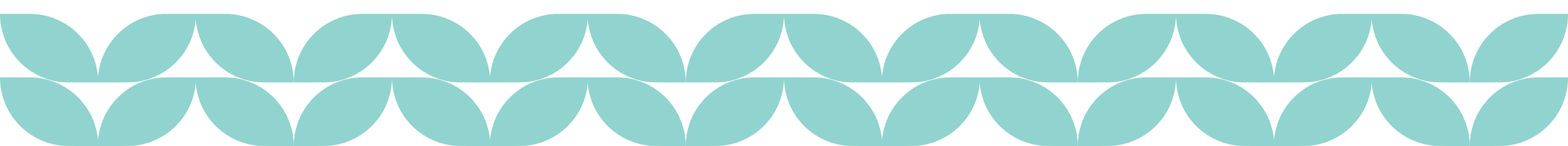
Tunnistatko näitä uskomuksia työyhteisöstäsi?

Työntekijän on ansaittava luottamus. Sen voi menettää vain kerran. Työntekijän työsuoritusta on kontrolloitava, muuten seuraa väärinkäytöksiä. Jos työntekijä saa vapauden tehdä töitä muualla kuin toimistolla, ei ole mitään takeita siitä, että hän tekee mitään hyödyllistä. Työntekijä ei pysty strategiseen ajatteluun tai toiminnan kehittämiseen, joten on parempi, että hän keskittyy vain suorittavaan työhön.

Entäpä näitä:

Työntekijöillä on paras asiantuntemus työhönsä, ja siksi heidän osaamiseensa ja tekemiseensä kannattaa luottaa. Sitä saat, mitä mittaat, ja se kasvaa, mihin kiinnität huomiota. Siksi kannattaa kiinnittää huomiota onnistumisiin ja vahvuuksiin. Jokaiselle täytyy antaa uusi mahdollisuus. Virheitä saa tehdä, kunhan niistä oppii. Kukaan ei ole seppä syntyessään.

Kummatkaan uskomusmallit eivät yksinään ole ”totta” vaan kuten aiemmin todettu, uskomukset ovat subjektiivisia mielikuvia, jotka perustuvat yleistykseen ja tulkintaan. Jos joku pettää luottamuksesi kerran, kertooko se siitä, ettei kehenkään voi luottaa? Ei tietenkään, mutta työelämässä tällaisia ylestyksiä tulee vastaan: jos en pidä varaani, joku voi käyttää tilannetta hyväkseen.



Mitä, jos 97 % henkilöstöstä toimii luottamuksen arvoisesti, pitääkö kaikkia johtaa varmuuden vuoksi sen 3 % mukaan, joihin ei voi aukottomasti luottaa?

Monissa organisaatioissa on vallalla uskomus, jonka mukaan työntekijä-
tasolla ei kannata käyttää aikaa strategiseen ajatteluun vaan se on johdon ja
esihenkilöiden vastuulla. Näin hukataan paljon organisaation ajattelupotentiaalia.
Isojen kysymysten pohtiminen yhdessä luo mahdollisuuden törmäyttää ajatuksia
ja auttaa myös rakentamaan merkityksellisiä yhteyksiä ihmisten välille.

Yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta jokaisella työntekijällä on annettavaa
organisaation ja sen palvelujen kehittämiseen. Voi kuitenkin olla, että työntekijät
ovat oppineet vaientamaan äänensä ja olemaan jakamatta ideoitaan, mikäli
”ajattelu” on määritelty ylemmän tahon tehtäväksi ja ”toiminta” on se, mihin
työntekijöiden on keskityttävä täyttääkseen ”hyvän” työntekijän kriteerit.

Rakentava kriittisyys ja kyky kyseenalaistaa luutuneita toimintatapoja
ovat ominaisuuksia, joita moni työnantaja arvostaa rekrytointivaiheessa.
Niiden perusteella saatetaan kuitenkin myöhemmin todeta, ettei ”kulttuurinen
yhteensopivuus” tässä rekrytoinnissa nyt onnistunutkaan.

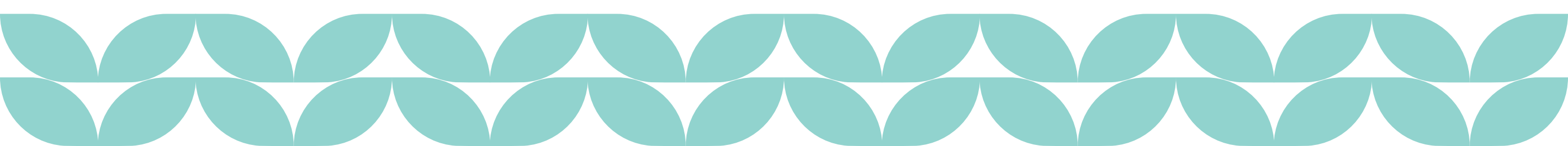
Liika kriittisyys syö toki energiaa, mutta jossain määrin kriittisiä havaintoja
kannattaisi kuunnella ennen kuin yksilö leimataan niiden perusteella ”hankalaksi”.
Kiinnitäpä huomiota, millainen työote herättää teillä arvostusta ja saa kiitosta.
Onko työntekijöillä mahdollisuus kasvaa roolinsa mukana? Saako kuka tahansa
ajatella ja puhua asioista, jotka eivät kuulu omalle tontille?

Uskomukset motivaatiosta

**Uskomukset vaikuttavat myös siihen, miten organisaatiossa johdetaan
ihmisiä ja millaisia keinoja ihmisten motivointiin ja palkitsemiseen käytetään.
Tässä kohtaa voi tehdä eron ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä.
Sisäisen ja ulkoisen motivaation varaan perustuva johtajuus on hyvin
erilaista – siinä kiteytyy keskeinen ero perinteisen johtamisen ja yhteisö-
ohjautuvan mallin välillä.**

Ulkoinen motivaatio perustuu ajatukseen siitä, että ihminen toimii odotusten
mukaisesti, koska hän vastaa toiminnastaan itseään ylemmälle taholle joko
palkkion toivossa tai sanktion pelossa. Ihminen nähdään suhteellisen laiskana ja
passiivisena. Tällöin käytetään ”keppiä ja porkkanaa”, ja työssä suoriutumisen
arviointi tapahtuu pääosin ihmisen ulkopuolelta.

Ulkoisen motivaation johtaminen voi toki tuottaa odotusten mukaista
työkäyttäytymistä, mutta se ei saa ihmisiä ponnistelemaan tai antamaan
parastaan. Kipinä työhön ei synny ihmisessä itsessään, vaan toiminta perustuu
pikemminkin tottelevaisuuteen ja kuuliaisuuteen. Ulkoisten palkkioiden ja
sanktioiden liikakäyttö passivoi, koska se ottaa vastuun työn reflektoinnista ja
kehittämisestä pois työntekijältä itseltään.



Tästä voi syntyä ”mä olen täällä vain töissä” -asentuminen työhön, jolloin työtä tehdään puolivaloilla, ilman aivojen ja sydämen tiivistä yhteistyötä. Jos tekemisestä ei seuraa erillistä palkkiota, miksi ponnistella? Tai miksi ponnistella, kun siitä kuitenkin saattaa tulla sormille? Silloin itseohjautuvuus loistaa poissaolollaan, ja johto saattaa ihmetellä, mikä ihmisissä on vikana: miksi he eivät tee kuin korkeintaan sen, mitä pyydetään, vaikka itseohjautuvuudesta puhutaan koko ajan?

Sisäinen motivaatio perustuu ajatukseen siitä, että ihmisillä on sisäinen tarve toteuttaa tärkeänä pitämiään asioita. Ihminen on aktiivinen toimija, jolla on halu ja kyky vaikuttaa ympäristöönsä. Sisäisen motivaation tuottama itseohjautuvuus ei tarkoita yksin pärjäämistä tai välinpitämättömyyttä sooloilua, vaan tarvetta kuulua joukkoon ja tuntea itsensä kyvykkääksi yhteisön jäseneksi.

Sisäisen motivaation johtaminen on erilaista kuin ulkoisen motivaation johtaminen. Siinä korostuu tilan ja vapauden antaminen työntekijöille kehittää omaa ja yhteistä työtään asiakastarpeen suuntaisesti. Mielekäs työ itsessään palkitsee jo tekijäänsä, jolloin ulkoista motivointia ei tarvita yhtä paljon. Sisäisen motivaation hyödyntäminen edellyttää sitä, että työtä on mahdollista tuunata tekijänsä näköiseksi ja rooli voi kasvaa ja muuttua ihmisen mukana.

Kun ulkoapäin ohjautuva ihminen kantaa tiiliä, sisäisesti motivoitunut ihminen rakentaa kirkkoa. Työ voi näyttää teknisesti ottaen lähes samalta, mutta sisäisesti motivoitunutta työntekijää ohjaa kokemus työn merkityksellisyydestä. Kun työllä on tarkoitus, myös motivaatio ja energisyys ovat korkeammalla tasolla, ja ne heijastuvat niin työn jälkeen, kollegoihin kuin asiakkaisiinkin.

Ihminen on aktiivinen toimija, jolla on halu ja kyky vaikuttaa ympäristöönsä.



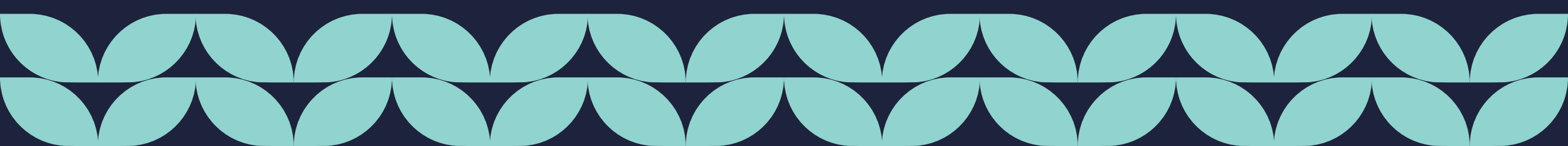


TEEMA 4:

Yhteistyö

**Tämä teema koostuu
seuraavista aiheista:**

- **Palvelut tuotetaan verkostoissa**
- **Yhteisöllinen päätöksenteko**
- **Puheeksi ottaminen**



Yhteistyö muuttuu entistä tärkeämmäksi

Jos aiemmin rampattiin esihenkilön ovella hakemassa vahvistusta jollekin ajatukselle tai pyytämässä vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin, nyt tiedostetaan, että asioita voidaan suunnitella ja ratkaista parviälyllä. Parviäly on itseohjautuvan organisaation aineetonta pääomaa, joka ei ole riippuvainen yhdestä henkilöstä.

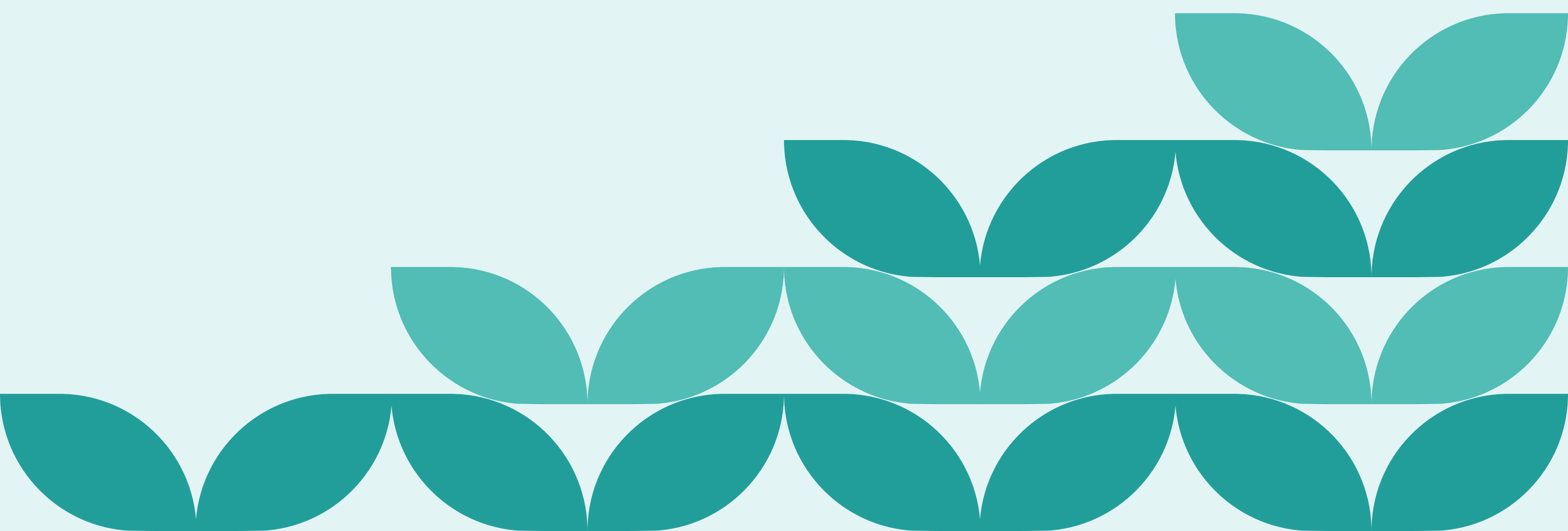
Asiat etenevät muutenkin kuin johtajavetoisesti, kunhan sille on sovittu menettelytapansa. Ainakin periaatteessa toisilta kysyminen ja yhdessä suunnittelu ovat monessa työyhteisössä jo ihan arkipäivää. Siksi onkin yllättävää, miten aikuiset ihmiset taantuvat ja vaativat johtajalta ratkaisuja kaikenlaisiin asioihin. Mistä tuolloin kiikastaa? Onko kyse kommunikointihaasteista tai luottamuspulasta työkavereiden välillä? Vai tarpeesta vedota auktoriteettiin, joka on ”oikeassa”?

Arvelemme, että suomalaisessa työelämässä on vallalla vahva yksin pärjäämisen eetos. Meidät koulitaan jo varhain olemaan itseohjautuvia ja huolehtimaan omista asioistamme. Jos joku sairastuu vaikkapa työuupumukseen, annetaan hänen olla rauhassa, kunnes toipuu. Olisikohan työpaikan toimintakulttuurilla, rooliodotuksilla ja suorituspainella osuutensa asiaan? Pitäisiköhän niitä muuttaa? Mitä, jos vika onkin systeemissä eikä ihmisissä?

Kun esimerkiksi opettajat keskustelevat säännöllisesti opetustavoistaan, vaihtavat keskenään materiaaleja tai suunnittelevat arjen opetustyötä yhdessä, kaikkien osaaminen kasvaa ja työkuorma kevenee. Syntyy win-win -tilanne.

Yhteistyön tavoitetilaa sanoitettiin Järvenpäässä näin:

”Saisimme mielettömiä ratkaisuja aikaan, kun ihmiset puhuisivat keskenään ja loisivat yhdessä ratkaisuja – jos henki on, että yhdessä muodostamme jotain suurempaa.”



Palvelut tuotetaan verkostoissa

Kaikilla työpaikoilla toimii virallisen organisaation rinnalla aktiivinen epävirallinen organisaatio. Verkostomaisuus on arjen toimintaa: jokainen tietää, keneen voi ottaa yhteyttä tai miten edistää jotakin asiaa. Epämuodolliset verkostot tai ”solut” eivät juurikaan piittaa siiloista tai organisaatiokaaviosta, vaan pääasia on asioiden edistäminen ketterästi.

Tällaiset pienet solut ovat usein varsinainen työnteon näyttämö, jossa asiat tapahtuvat. Ilman verkostomaista yhteistyötä organisaation suorituskky kärsii. Organisaatiokaavion ongelmana on, että se kuvaa johtamissuhteita mutta ei varsinaista työntekoa. Organisaatiokaavio ei kerro myöskään syytä sille, miksi kuntaorganisaatio tai jokin sen toimiala on olemassa.

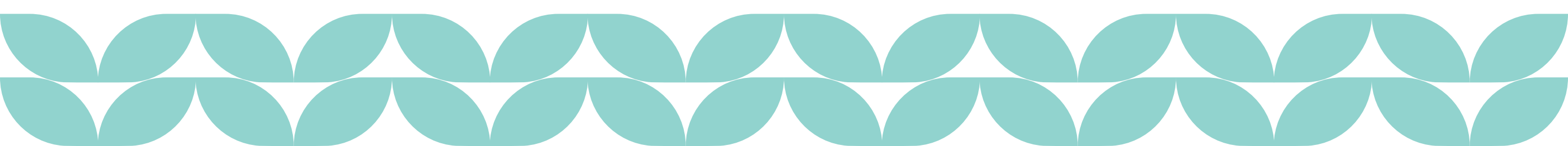
Yhteisöohjautuvuudessa päähuomio siirtyy siilomaisista tiimeistä poikkihallinnollisiin kokoonpanoihin, jotka hoitavat yhteisten asiakkaiden asioita. Epävirallinen verkosto ei kuitenkaan tarkoita klikkejä, vaan sen tosiseikan tunnustamista, että työn tulokset tuotetaan verkostossa – ei organisaatiokaaviossa.

Kunnissa verkostomaisuudella viitataan hierarkian sisällä jo nyt toimivaan epäviralliseen verkostoon ja moniammatillisiin tiimeihin. Järvenpään Yhteiskoulussa toteutettu mentorointi on hyvä esimerkki epävirallisesta verkostosta, jonka merkitys työntekijäkokemukselle voi olla huomattavan suuri.

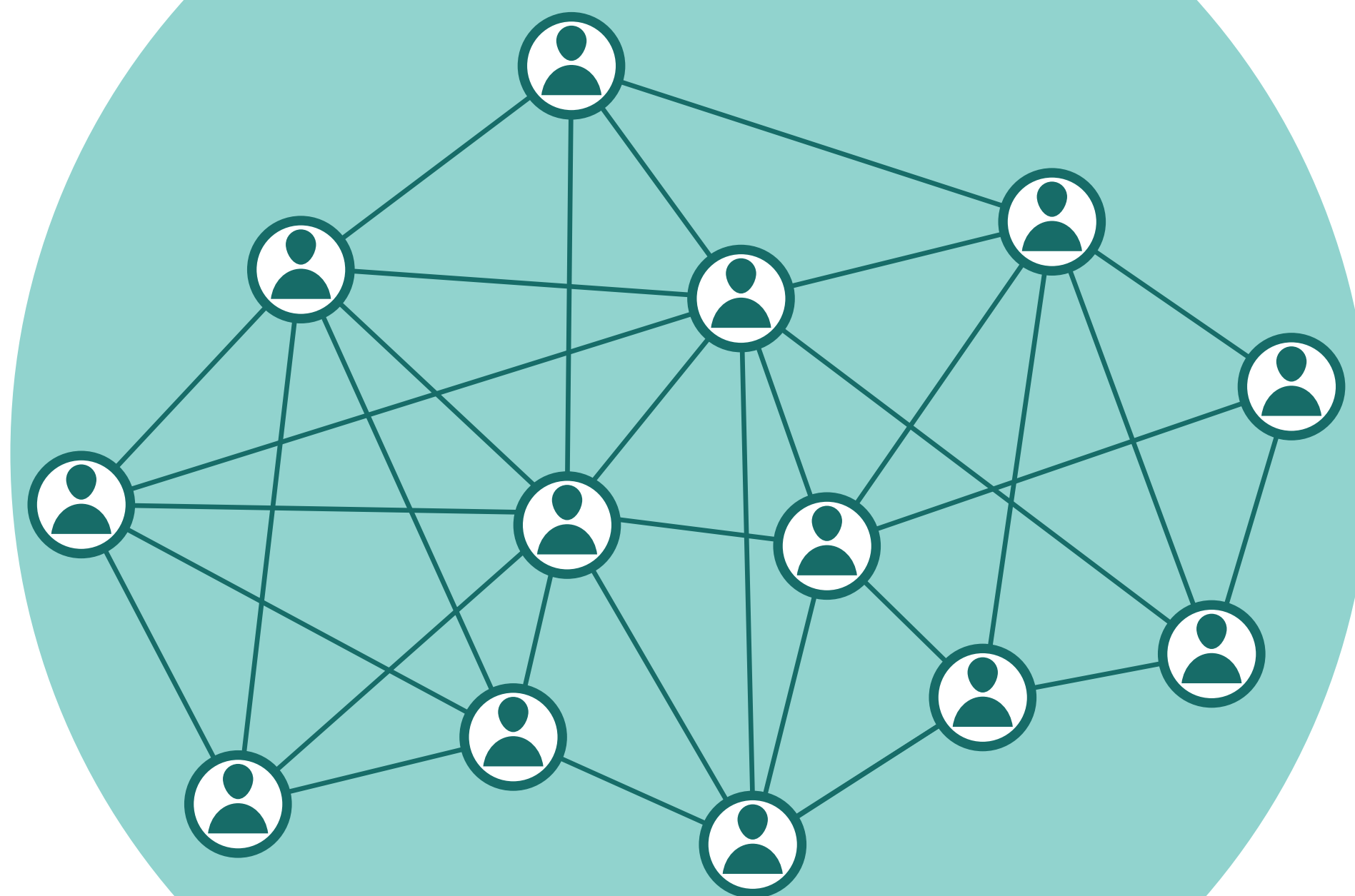
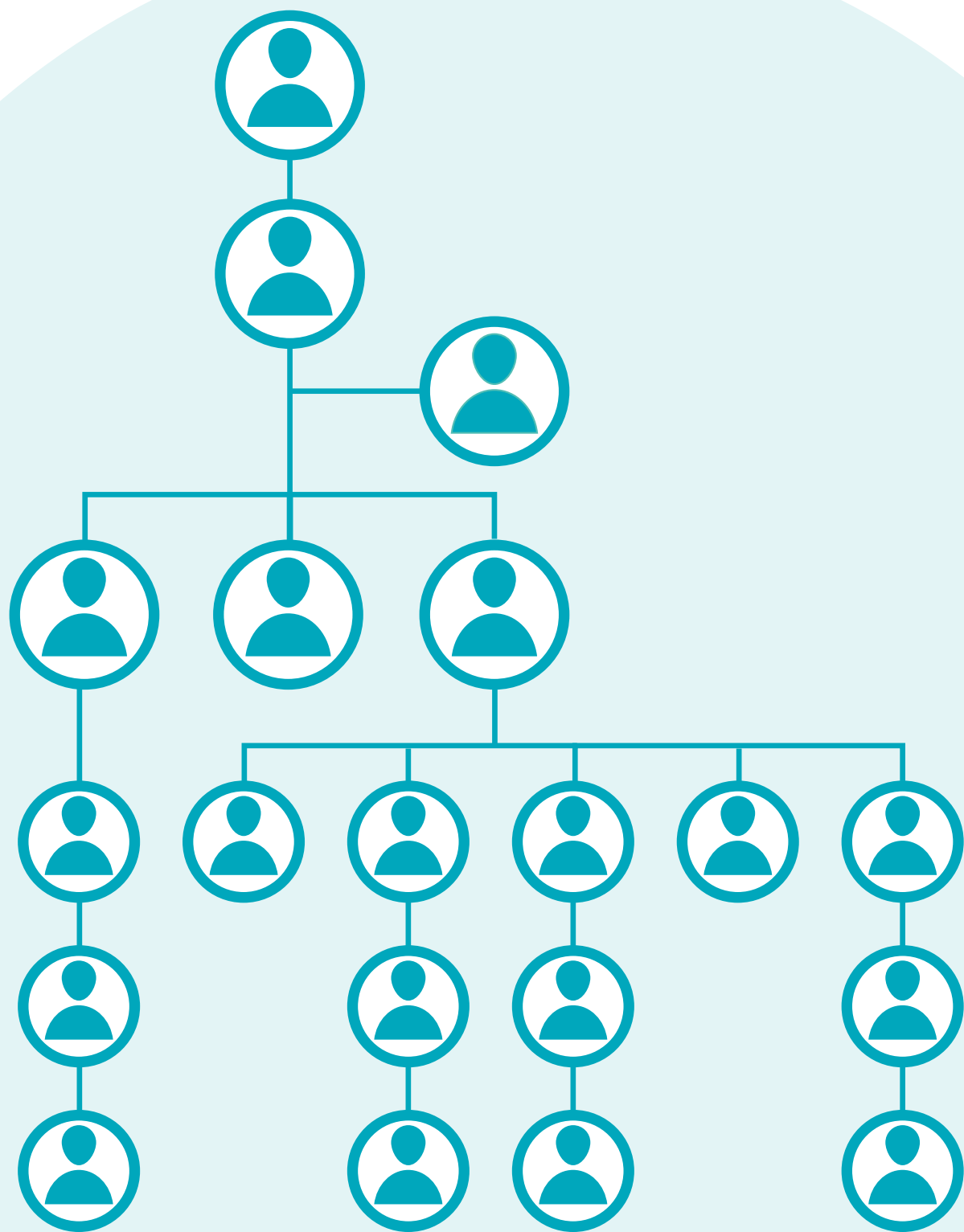
Yhteisöohjautuvuuden edistämisen näkökulmasta on tärkeä kuvata ja mallintaa, miten verkosto toimii, ja hyödyntää sitä ohjaavana työn rakenteena. Pienillä soluilla tai tiimeillä on jaettu vastuu palvelun tuottamisesta. Ne toteuttavat koko organisaation tarkoitusta, ja niillä on valtaa tehdä päätöksiä työstään.

Kun verkostoa halutaan kuvata, voidaan piirtää verkostokartta tai ns. pallo-meri, jossa kuvataan myös solujen väliset yhteydet. Tällöin virallinen hierarkia säilyy organisaatiokaaviotasolla, mutta sitä, miten jokin palvelu tuotetaan kuntalaisille, päästään kuvaamaan ja ymmärtämään aivan uudella tavalla.

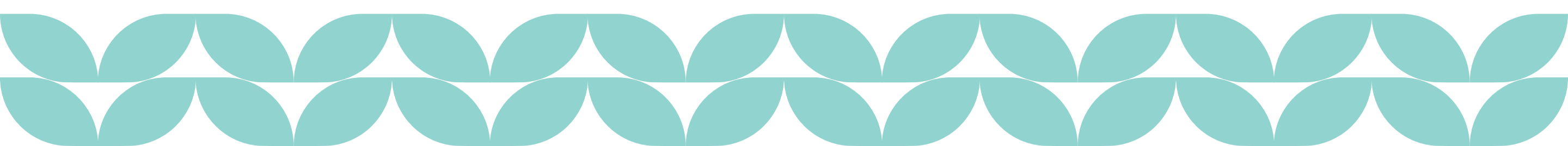
Järvenpään Yhteiskoulussa toteutettu mentorointi on hyvä esimerkki epävirallisesta verkostosta, jonka merkitys työntekijäkokemukselle voi olla huomattavan suuri.



Organisaatiokaavion ongelmana on, että se kuvaa johtamissuhteita mutta ei varsinaista työntekoa.



Työn tulokset tuotetaan verkostossa – ei organisaatiokaaviossa.



Yhteisöllinen päätöksenteko

Millaisia päätöksiä työntekijät saavat tehdä teillä?

Miten he tekevät näitä päätöksiä?

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden ydin on toimivallan hajauttaminen koko organisaatioon. Se tarkoittaa, ettei päätöksenteko tapahdu enää vain yksittäisissä organisaation solmukohdissa esihenkilöiden ja johdon toimesta. Tavoitteena on työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen: pois epätasa-arvoisesta mallista ja kohti demokraattisempia tapoja toimia.

Miksi tämä kehityskulku on vahvistumassa? Kokemus perinteisestä työpaikasta on, että työntekijää ei kuulla, hän ei pääse vaikuttamaan työnsä kannalta tärkeisiin asioihin, ja häntä johdetaan kontrolloimalla. Tästä syystä perinteinen, tiukka työrooli ja hierarkkinen johtaminen koetaan epämotivoivaksi. Siihen on vaikea sitoutua.

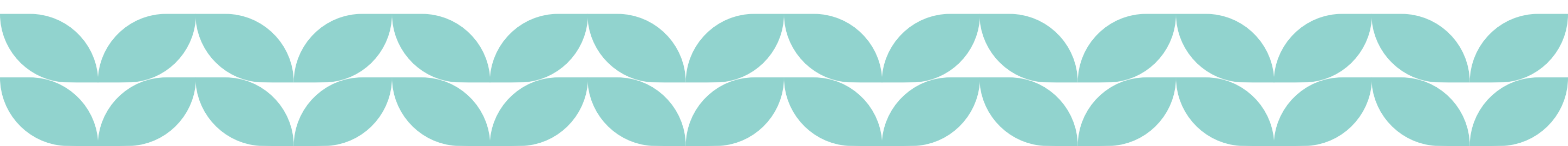
Monissa organisaatioissa organisaation johto päättää hyvin laajasta kirjosta asioita. Heillä ei ole välttämättä aikaa perehtyä valmisteltuihin aineistoihin tai heillä ei ole substanssiosaamista kaikkiin päätöksenteon kohteena oleviin asioihin. Kun päätöksenteko tapahtuu irrallaan kontekstista, jossa on aihepiirin paras asiantuntemus, parhaita mahdollisia lopputuloksia on vaikea saavuttaa. Miksi päätöksenteko säilytetään johdon harteille? Voisiko asiaa ajatella uusiksi?

Jotta henkilöstön asiantuntemus saadaan esiin, voidaan päätöksiä tehdä muullakin tavoin kuin esihenkilön tai johtajan toimesta. Järvenpäässä henkilöstö sanoitti itseohjautuvuuden tarkoittavan päätöksentekoa muun muassa siitä, että voi itse määrittää (olla kykenevä) omaa työpäivää ja siihen liittyviä työtehtäviä. Se kuitenkin vaatii ”selkeiden vastuiden ja tehtävien jakamista, niin että ne ymmärrettäisiin samojen päätavoitteiden kautta.” Yhteisöllistä päätöksentekoa tapahtuu joka työpaikan arjessa jo nyt. Järvenpään kirjastossa henkilöstö kuvasi asiaa näin:

”Me keskusteltiin Teamsissa siitä asiasta, neuvoteltiin ja kysyttiin, miten sä tekisit. Ryhmän kanssa on helppo tehdä päätöksiä, kun on saanut apua.”

Järvenpäässä eräs opettaja kuvasi ryhmän toimintaa hieman samalla tavalla:

”Ryhmänä mietimme vaihtoehtot, teemme ehdotuksia, ja sitten tehdään päätökset sen pohjalta.”



Ei-hierarkkinen päätöksenteko perustuu luonnollisen yhteistyön varaan. Sitä kutsutaan neuvonpidoksi, ja siinä on kolme askelta:

- 1. Ota asia puheeksi ja kysy asiantuntijoiden näkemyksiä.*
- 2. Kysy niiden näkemyksiä, joihin päätös vaikuttaa.*
- 3. Vie asia takaisin ryhmään, josta asia lähti liikkeelle. Ryhmä tekee päätöksen ja informoi siitä toisia.*

Oleellista on nähdä, ettei päätöksenteko ole yksittäinen hetki. Ensin on idea, asia, ongelma tai kysymys, ja sitten siihen etsitään vastausta. Ainoaa oikeaa tai ns. parasta vastausta ei tarvitse etsiä esihenkilöltä, sillä parviäly auttaa paremmin.

Päätöksenteon ja vastuiden osalta voidaan sopia myös mandaateista. Mandaatti tarkoittaa oikeutusta ja vastuunottoa sovitusta asiakokonaisuudesta. Ryhmällä tai henkilöllä, jolla on mandaatti, on vapaus tehdä päätöksiä asian suhteen, eikä heidän tarvitse alati ”konsultoida” muita. Tässäkään roolissa päätöksiä ei pidä tehdä vain omasta näkökulmasta, vaan muut ja kokonaisuus huomioiden.

Jaettu päätöksenteko voi alussa tuntua vieraalta. Miten osallistun, mitä sanon? Järvenpäässä asiaa on sanoitettu näin:

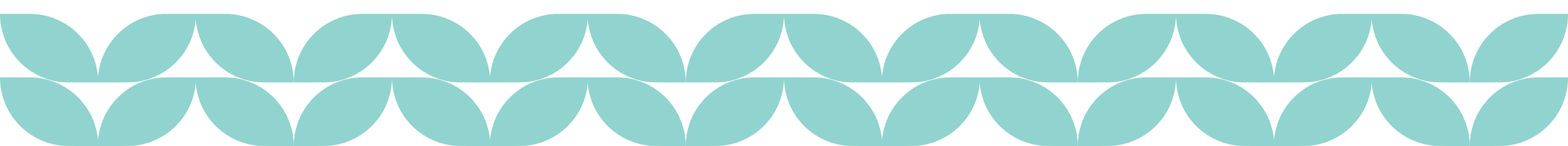
”Itselle se on sekä vapauttavaa että ahdistavaa – oma muutos ei suuri, kun on tehnyt itsenäisesti kuitenkin. Mutta nyt kun voi ottaa vastuuta, mietin pitkään mitä sanoa, onko fiksua?”

Ryhmien ja yksilöiden itsenäinen päätöksenteko on nopeampaa, joskus niinkin nopeaa, että lupaa kysytään jälkikäteen. Kaksi Järvenpään työntekijää keskustelivat asiasta näin:

”Olen vallan väärinkäyttäjä, vaikkei sitä (virallisesti) ole. Kun päätän, ujuttaudun tekemään – ja kerron jälkikäteen.” Tai: ”Minäkin teen noin: kerron jälkikäteen miten teen, ei ehkä aina niin kuin ohjeistettu...”

Esihenkilöstä riippumaton päätöksenteko on voimaannuttavaa:

”Ryhmällä yllättävän paljon valtaa. Nyt voi vaikuttaa. Se on ihmeellistä, että mun mielipidettä oikeasti kysytään ja voin sanoa jotain, jolla on merkitystä. Ei ole itse osannut ajatella sitä niin.”





Järvenpään kirjaston yksi case-esimerkki kulkee nimellä “Ryhmä Hau”, ja siihen liittyvä tarina on seuraavanlainen:

“Huomasimme kollegan kanssa, että tietyt lastenkirjat ja kirjasarjat ovat tiettyinä aikoina suosiossa. Helpottaaksemme niiden saatavuutta otimme erillisen pienen hyllyn ja veimme sen lastenosaston lainaustiskin luo. Hyllyyn laitoimme suositut kirjasarjat, kuten Ryhmä Haun.”

Kun yhteistä päätöksentekoa harjoitellaan, pitää muistaa, että aina on äänekkäämpiä, rohkeampia tai vetäytyvämpiä henkilöitä. Kaikilla on silti ajatuksia ja mielipiteitä, joten käytetyt yhteiset päätöksenteon tavat on syytä pitää demokraattisina. Kysymyksiä tai ideoita voidaan kerätä esimerkiksi valkotaululle tai ideaseinälle, jolloin äänekkäät ja hiljaisemmat pääsevät osallistumaan tasavertaisina. Näinkin Järvenpäässä on asiaa lähestytty:

”Ei viedä ilmatilaa muilta, tiimissä ei pidä olla yhtä tähteä ’minä, minä, minä’ -asenteella vaan tiimin pitää olla se yksi säihkyvä tähti. Tiimin työskentelyn on siis oltava vaikuttavuudeltaan merkittävämpää kuin sen yksittäisten jäsenten työskentely.”

Puheeksi ottaminen

Miten teillä annetaan ja saadaan palautetta? Millainen merkitys on työkaverin antamalla palautteella? Entä esihenkilön?

Palautteenanto on hierarkkisissa organisaatioissa pääsääntöisesti määritelty esihenkilöiden ja johtajien tehtäväksi, ja se kohdistuu henkilöstön työsuoritukseen. Asetelman ongelmana on, että se vahvistaa johtaja-työntekijä -eroa, ja palaute on pääosin yksisuuntaista. Se muistuttaa vähän vanhempilapsi -suhdetta, jossa yksi kehuu tai toruu toista.

Palautteen antaminen kannattaa irrottaa johtamisroolista. Sen voi ottaa kaikkien yhteiseksi asiaksi, jolloin se tarkoittaa tiimin keskinäistä säännöllistä keskustelua esim. onnistumisesta, oppimisesta, työmäärästä tai työnjaosta.

Työyhteisön täytyy ensin keskustella siitä, miksi oma työyksikkö tai tiimi on olemassa, mikä sen perustehtävä on, ja miten se liittyy suurempaan kokonaisuuteen. Palaute ja puheeksi ottaminen liittyvät työn tavoitteisiin: kun tiimi on yhdessä määrittänyt tavoitteensa, sen on myös säännöllisesti seurattava etenemistä ja ratkaistava eteen tulevia haasteita. Kun tavoitteet saavutetaan etuajassa tai ne ylitetään, sitä voidaan juhlistaa yhdessä.

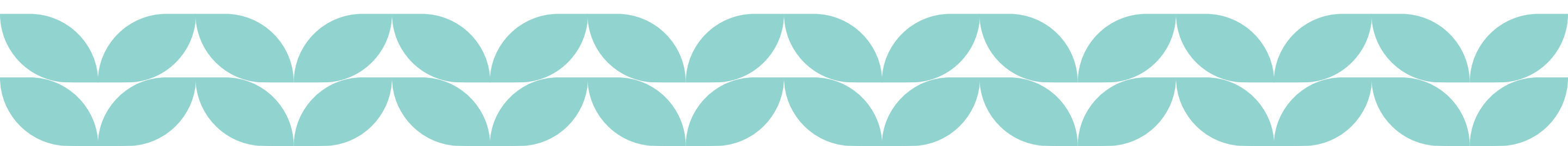
Järvenpäässä Osaamis- ja työllisyyspalveluissa todettiin, että tiimi voisi ottaa laajemmin vastuuta työllisyysmäärärahoihin liittyvästä päätöksenteosta, mutta se on samalla sekä henkilökohtainen että koko tiimin kasvuprosessi. Jos vastuuta tulee lisää, pitää tiimin huolehtia toiminnastaan asiantuntija- ja oppimisverkostona.

Siihen kuuluvat niin keskinäinen työnjako, toisten auttaminen kuin onnistumisen seurantakin – ja yhteiset palautekeskustelut. Palautteen ei tarvitse olla ulkopuolisen antamaa, vaan osa arjen toimintaa ja kehittämistyötä.

Palautteen ei myöskään tarvitse kohdistua yksilöön, vaan kyseessä on yhteinen tiimin toiminnan arviointi. Jos Markku ei selviydy työtaakastaan, onko se Markun vika? Yhteisöohjautuvuudessa ajatellaan, että jos Markku uupuu taakkansa alle, tiimi on epäonnistunut työnjaossa. Kyse voi olla osaamisesta, työmäärästä, ajankäytöstä, tehtävien runsaudesta tai vaikkapa liian monesta samanaikaisesta muutoksesta.

Kun vastuu on yhteinen, ketään ei jätetä yksin selviämään tilanteesta. Siksi palautteen antoa parempi ilmaisu on puheeksi ottaminen. Se ei tarkoita jatkuvaa epäkohtien esiin tuomista, virheiden kyttäilyä tai valittamista. Vaatii kypsyyttä arvioida, milloin ja miten ottaa asioita puheeksi.

Palautteen ei tarvitse kohdistua yksilöön, vaan kyseessä on yhteinen tiimin toiminnan arviointi.



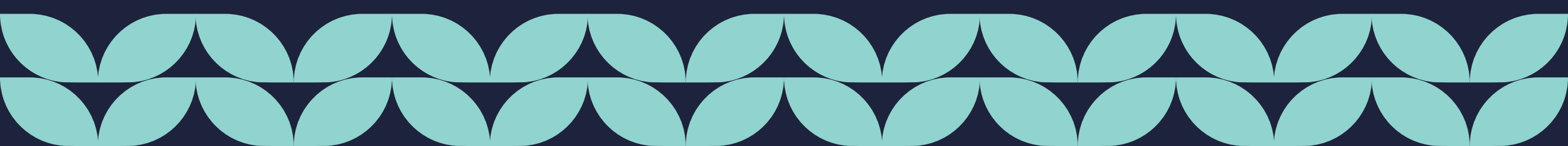


TEEMA 5:

Rakenteet

**Tämä teema koostuu
seuraavista aiheista:**

- **Tarkoituksenmukainen organisoituminen**
- **Sosiaalinen infrastruktuuri**
- **Sananvapauden foorumit**



Rakenteiden on palveltava työn tarkoitusta

Rakenne kuvaa kontekstia, jossa asioista keskustellaan ja päätetään. Rakenne voi olla virallinen tai epävirallinen. Kukin rakenne sisältää tietyn määrän toimi- tai päätöksentekovaltaa sille määrätyissä asioissa. Virallisia rakenteita ovat esimerkiksi kunnallisen päätöksenteon toimielimet. Kuntasektorin viralliset rakenteet ja niiden toimivallan rajat määrittyvät lainsäädännön ja hallintosäännön kautta.

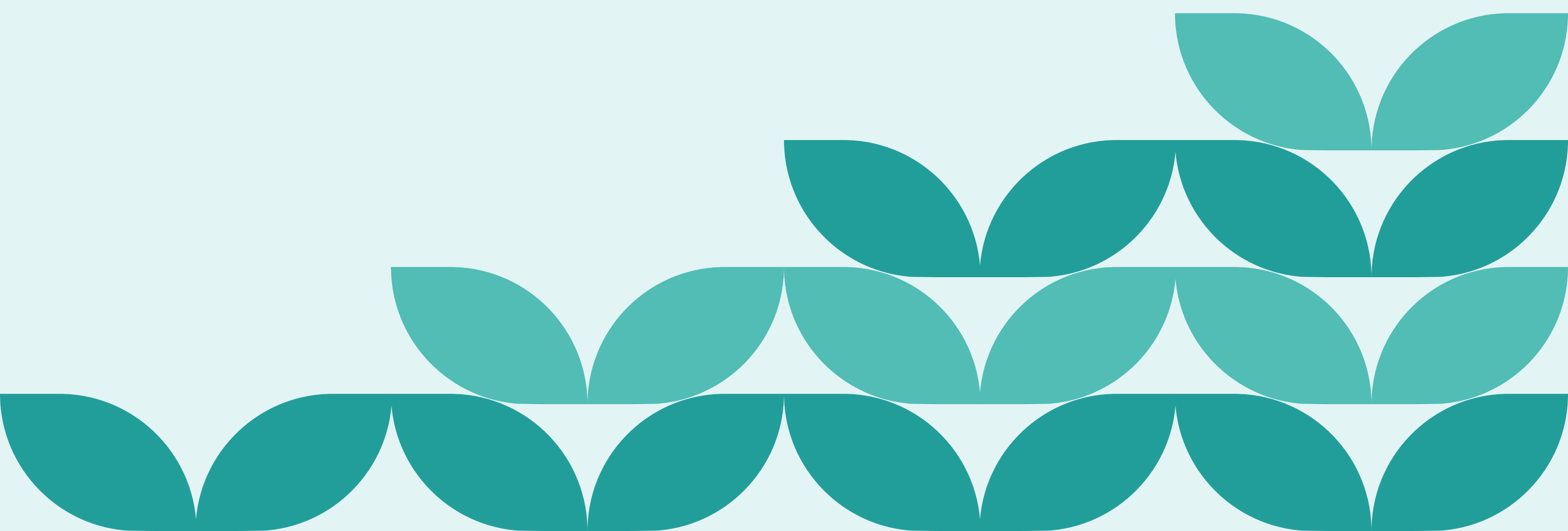
Rakenne voi olla myös epävirallinen. Tällöin puhutaan usein toiminnallisista rakenteista. Toiminnallisia rakenteita ovat esimerkiksi moniammatillinen työryhmä tai projektitiimi. Rakenteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan.

Hierarkkisessa organisaatiossa rakenteet perustuvat ylhäältä alas ohjautuvaan toimintaan sekä vakauden ja ennustettavuuden tavoitteluun. Kommunikaatio on enemmän yksisuuntaista tiedottamista sekä ohjeiden ja määräysten antamista kuin monisuuntaista vaikuttamista.

Ei-hierarkkisessa organisaatiossa rakenteet perustuvat tilannesidonnaisuuteen, tarkoituksenmukaisuuteen ja asiakastarpeesta ohjautumiseen. Tällöin kyseessä on verkostomainen yhteistyön järjestämisen tapa. Kommunikaatio on monisuuntaista vaikuttamista, yhdessä ajattelua ja tekemistä.

”Etsivän tiimillä on rakenteissa mm. tiimipalaveri, jossa työntekijät keskenään kokoontuvat ilman esihenkilöä tekemään työnjakoa, työjärjestelyjä, käymään läpi ajankohtaisia asioita jne.”

Tarkoituksenmukaisten rakenteiden avulla on mahdollista järjestää yhteistyö niin, että työ sujuu ja asiakkaiden asiat tulevat hoidetuksi.



Tarkoituksenmukainen organisoituminen

Järvenpään kirjaston henkilökunta sanoittaa työnsä tarkoitusta näin:

”Kirjasto ei ole olemassa kirjoja tai työntekijöiden työpaikkaa varten, vaan asiakkaita varten, ja toimintaa pitäisi tarkastella asiakkaiden tarpeita ja saamaa palvelua vasten.”

Ennen Järvenpään kirjastolla organisoiduttiin melko jäykällä tavalla, kun määriteltiin tarkoin, mitä vaikkapa kirjastovirkailija tai kirjastonhoitaja tekevät, tai mitä he eivät tee. Tästä perinteestä lähtien työtehtävät ja palvelupisteet eriytettiin. Kun asiakas meni yhdelle palvelutiskille, hänet saatettiin ohjata pian toiselle.

Viime vuosina kirjastolla on muutettu asiakaspalvelupisteiden fyysisiä paikkoja. Kun kirjastolla toteutettiin koulutuksia, kirjoitettiin uusia ohjeita ja ihmiset istuivat vierekkäin, he huomasivat, että kirjastonhoitaja ja -virkailija ovatkin hyvä työpari, ja heidän kannattaisi asiakaspalvelumielessä tehdä töitä rinta rinnan. ”Asiakaspalvelu muuttui monipuolisemmaksi – meillä on siis hyvä kokemus tästä”, kirjastolaiset toteavat.

Näin kirjastolla virallistettiin uusi verkostomaisempi toimintatapa. Ennen tehtäväkuvat olivat tiukkoja, mutta nyt työntekijät voivat tehdä monipuolisempia tehtäviä. Yleisesti voidaan sanoa, että kirjastolla siirryttiin hallintolähtöisestä työnjaosta organisaation tarkoituksen toteuttamiseen. Myös kirjaston johto on huomannut verkostomaisen toiminnan edut:

”

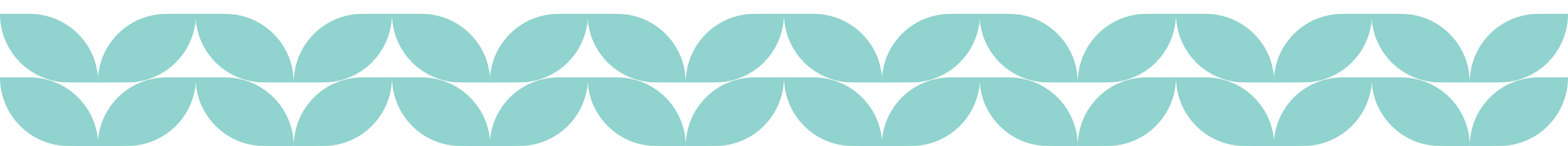
Asiakaspalvelu muuttui monipuolisemmaksi – meillä on siis hyvä kokemus tästä”

”Moniosaajatiimit ovat rakenteina tärkeitä asiakasohjautuvuuden näkökulmasta, jolloin saadaan asiakkaille paras mahdollinen palvelukokemus.”

Vakiintuneiden toimintatapojen, organisoitumisen ja rakenteiden pohtimisen taustalla on kriittinen kysymys: ovatko nykyinen organisoitumistapa ja vakiintuneet toimintamallit tarkoituksenmukaisia sujuvan palveluntuotannon näkökulmasta?

Millainen on organisaatiokaavionne? Mitä se kertoo? Missä teillä on kuvattu, miten kuntalaispalveluja tuotetaan? Voisiko olla, että se tapahtuu jo nyt verkoston kautta, vaikka sitä johdetaan hierarkian kautta (tai siitä huolimatta)?

Modernisti toimivan kunnan organisoitumismallin pitää tukea ja heijastella sen olemassaolon tarkoitusta – ei siis organisaation valtarakennetta tai hallinnon tarpeita.



Sosiaalinen infrastruktuuri

Sosiaalinen infrastruktuuri tarkoittaa niin fyysisiä tiloja kuin sosiaalisia ja digitaalisia kohtaamispaikkoja ja vuorovaikutuksen alustoja. Kunnan sosiaalista infrastruktuuria ovat myös erilaiset yhteistoiminnan foorumit, joissa keskustellaan ja päätetään yhteisistä asioista.

Itseohjautuvan organisaation nopea happotesti on tarkastella, miten vapaamuotoisesti ihmiset voivat kokoontua yhteen sekä ideoida, suunnitella ja ratkaista asioita yhdessä ilman, että johdolta tarvitsee pyytää siunausta tämäntyypiselle toiminnalle.

Toinen mielenkiintoinen tarkastelukohde on, miten vapaamuotoisesti organisaation eri osista tulevat työntekijät voivat käyttää työaika ja kehittää yhteisiä palveluja ilman, että työtunteja aletaan laskuttaa sisäisesti eri kustannuspaikkojen välillä.

Siirretäänkö teilläkin rahoja kukkarosta toiseen? Se vie paitsi hallinnon työaika, kertoo myös siitä, että vanhentuneen systeemin käyttöliittymä natisee liitoksissaan. Voisivatko kustannuspaikkarakenteet määrittyä toimintaympäristön todellisten tarpeiden mukaan? Mitä, jos erilaisille ilmiöille – esimerkiksi yksinäisyyden vähentämiselle – olisi oma kukkaronsa? Tällöin rahoitusta ei tarvitsi aina kursia kokoon sieltä, täältä ja tuolta ja palvelujen kehittäminen olisi hiukan suoraviivaisempaa.

Jos ei tulevaisuuden kunnista tehdäkään täysin itseohjautuvia eikä täyttä toimivaltaa ja resursseja annetakaan moniammatillisille tiimeille, niissä voidaan kuitenkin ideoida ratkaisuja melko pitkälle ja viedä niitä ylemmän tahon päätettäväksi. Kirjaston työntekijä ilmaisee asian näin:

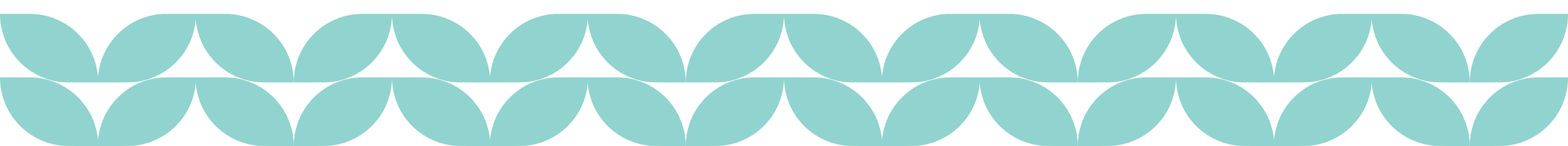
”Tällainen rakenne voi toimia todella hyvin, mutta sitten taas organisaatiorakenteen mukainen tiimi ei välttämättä tuota automaattisesti toivottua tulosta, jos sille ei ole muodostunut ryhmäidentiteettiä.”

Kirjastossa onkin havahduttu siihen, etteivät kaikki tiimit välttämättä ole tarkoituksenmukaisia, vaikka ne löytyvät organisaatiokaaviosta. Tiimeissä on keskusteltu rohkeasti siitä, ”miksi me ollaan tällainen tiimi, kun ei me oikeastaan tehdä mitään yhdessä?”

Toimivampi ratkaisu on vaikkapa moniosaajatiimi, joka kokoontuu ratkaistamaan yhteisten asiakkaiden asioita.

”

*Miksi me ollaan
tällainen tiimi,
kun ei me
oikeastaan tehdä
mitään yhdessä?”*



Sananvapauden foorumit

Saako teillä ilmaista vapaasti mielipiteensä asioista? Onko työntekijöiden ja asiantuntijoiden näkemyksellä vaikutusta, ja pääseekö johdon linjaamiin tulevaisuuden suuntiin vaikuttamaan? Missä rakenteessa työntekijä saa avata suunsa ja missä ei? Mitkä ovat viralliset ja epäviralliset vaikuttamisen foorumit? Mitkä ovet ovat avoinna ja mitkä suljettuna?

Sananvapaus tarkoittaa ihmisille kuuluvaa oikeutta kokoontua ja käyttää puhe-oikeuttaan ilman ennakkovalvontaa laillisessa tarkoituksessa. Valveutuneet työntekijät vaativat, että heidänkin näkemyksensä ja mielipiteensä kuullaan ja otetaan vakavasti.

Kuntaorganisaatioissa ruohonjuuritasolla on yleensä vähemmän mahdollisuuksia tulla kuulluksi kuin hierarkian ylemmillä tasoilla. Organisaatioon voidaan kuitenkin luoda rakenteita henkilöstön kuulluksi tulemiselle. Siihen soveltuvat esimerkiksi Kysy ja keskustele -teematunnit, idea- ja palauteseinät, päätöksentekoa edeltävät työpajat ja muu osallisuutta tukeva toiminta. Työlle tulee merkitystä, kun siihen saa vaikuttaa:

”Ihmiset osallistuivat keskusteluun hienosti, ja heille annettiin myös tilaa ja mahdollisuuksia osallistua painottamalla yhdessä tekemistä, näyttämällä kommenttikenttää ja kysymällä ideoita.”

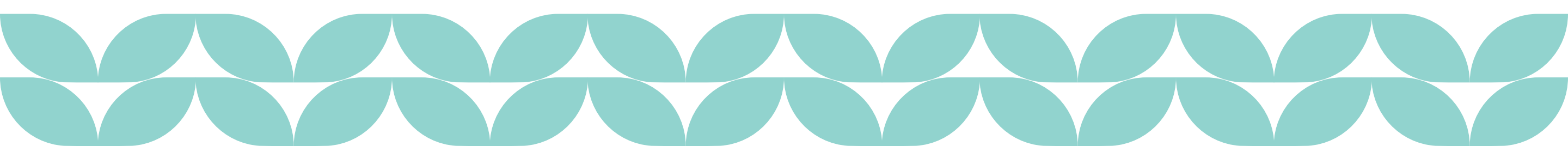


Kun henkilöstö saa vaikutusmahdollisuuksia ja voi tuoda osaamisensa esiin, esihenkilöiden rooli muuttuu ongelmien ratkaisijasta keskustelun mahdollistajaksi ja valmentajaksi.

”Itseohjautuvuuden rinnalla koemme tiiminä olevamme myös yhteisö-ohjautuvia. Tämä näkyy päivittäisessä työssämme siten, että pyrimme valmistelevaan asiat etukäteen ennen kuin viemme niitä eteenpäin. Itselle tämä on ollut uudelleen opetteluun paikka, sillä aiemmassa työssäni oli tarpeen raportoida perin pohjaisesti omasta työskentelystä.”

Esihenkilöt saattavat kokea oman roolinsa erilaiseksi kuin ennen. Voivatko he itsekin osallistua keskusteluun vai pitääkö heidän pysyä vain fasilitaattorin roolissa?

”Tiimi toimii ihan hyvin ja keskustelua ja päätöksiä syntyy. Itse vetäjänä koen haastavaksi sen, minkä verran ’saan’ olla osallisena keskusteluun ja esittää omia mielipiteitäni ja minkä verran pitäisi toimia puolueettomana tiimin vetäjänä. Lisäksi pohdin sitä, että kun minulla on tiimissä erittäin vahva persoona, jolla on jyrkät mielipiteet, niin miten saan tuotua kuuluviin kaikkien ääntä.”



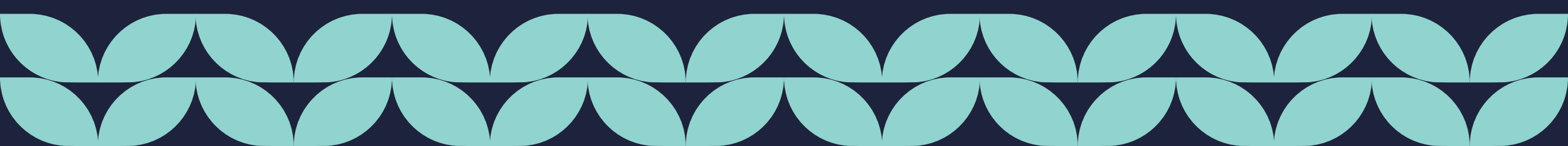


TEEMA 6:

Suuntavaisto

**Tämä teema koostuu
seuraavista aiheista:**

- **Tavoitteet suuntaavat toimintaa**
- **Kokeilut vahvistavat oikean suunnan**
- **Uusiutuminen muutosten keskellä**



Suuntavaisto ohjaa, kun kukaan ei käske, minne mennä

Kuvitellaanpa lintuparvi, jolla on edessään kevät- tai syysmuutto. Miten muutto sujuisi, jos linnuilla ei olisi suuntavaistoa eivätkä ne tietäisi, mihin suuntaan lähteä? Hajoaisiko lintuparvi eri suuntiin vai lähtisikö se umpimähkään jonnekin sen perusteella, mihin parven nopeimmat tai rohkeimmat linnut lähtisivät?

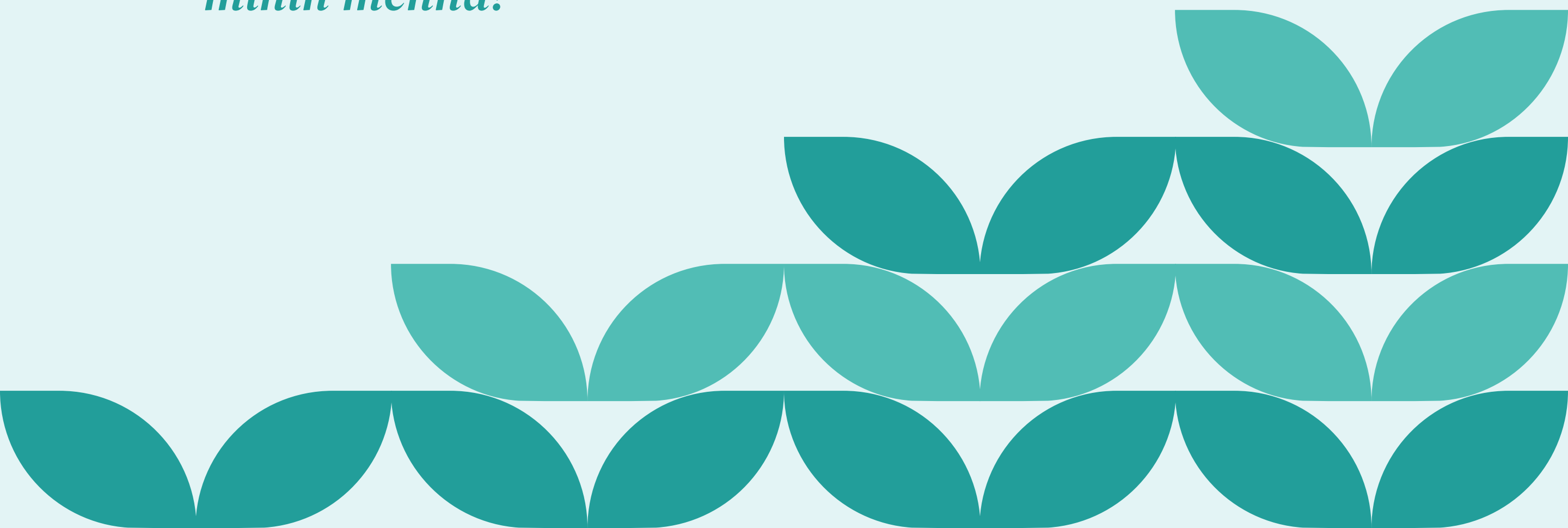
Itseohjautuva organisaatio on tietyssä mielessä lintuparven kaltainen. Se koostuu monesta erillisestä toimijasta, joiden on kommunikoitava keskenään ja sovittava, mihin suuntaan ollaan matkalla.

Itseohjautuvan organisaation yhteydessä puhutaan esimerkiksi parviälystä, joka valjastetaan ongelmanratkaisun tai päätöksenteon tueksi. Kaikki organisaation jäsenet havainnoivat ympäristöä ja sen perusteella ohjautuvat samaan suuntaan. Ihmisyhteisössä toiminnan etukäteissuunnittelu ja arviointi on keskeistä.

”Mielestäni itseohjautuvuudessa on tärkeää mm. se, että tekee työtään määrätietoisesti selkeällä visiolla siitä mitä sen pitäisi olla ja etenkin mitä se jo on. Itsenäisiä päätöksiä pitää pystyä tekemään, mutta ne pitää pystyä myös perustelemaan.”

Miten yksilöt ja tiimit suuntautuvat oikeisiin asioihin, jos kukaan ei ole kertomassa, mihin mennä? Tosiasiassa tämä ei ole vaikeaa. Sen osoittavat esimerkiksi tiimit, joissa esihenkilö joutuu olemaan pidempään poissa. Tällöin tiimi alkaa itsenäisesti organisoida työtään – pitää huolta toiminnastaan ja asiakkaistaan. Nyt tämä toimintatapa pitää mallintaa ja ottaa käyttöön.

Miten yksilöt ja tiimit suuntautuvat oikeisiin asioihin, jos kukaan ei ole kertomassa, mihin mennä?



Tavoitteet suuntaavat toimintaa

Minne olemme matkalla? Miten ohjaudumme oikeaan suuntaan, jos johto ei ole sitä meille kertomassa?

Perinteisissä johtamismalleissa esihenkilön tehtävänä on viestiä henkilöstölle johdon visio ja suunta, asettaa työlle tavoitteet, seurata etenemistä, palkita onnistumisista sekä ohjata eksyneet lampaat takaisin laumaan.

Yhteisöohjautuvuudessa tiimi ohjaa itse itseään. Se ei voi silloin tuijottaa vain omaan napaansa tai toisiaan silmiin. Kun tavoitteiden asettaminen on tiimin yhteinen tehtävä, katse pitää luoda myös ulospäin. Mistä tiimi tietää tekevänsä oikeita asioita?

Tavoitetyöskentely edellyttää pääsyä tietoon, joka kertoo toimintaympäristön muutoksesta ja oman kunnan tilanteesta. Julkisuuslain mukaan kuntien asiakirjojen on oltava avoimia, ellei ole erityistä syytä tiedon salaamiseen. Estettä avoimuudelle ja yksiköiden tai tiimien tiedonsaannille ei siis ole.

Tavoitteiden ei tarvitse tulla ylhäältä annettuna, vaan ne voidaan asettaa yhdessä. Itseohjautuva organisaatio lähtee siitä perusajatuksesta, että tiimin jäsenet osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn, sillä heillä on paras ymmärrys työn arjesta ja toimintaympäristöstä.

Tavoitteet ovat eri toimialoilla erilaisia: päiväkodin, kirjaston ja koulun tavoitteet poikkeavat toisistaan. Oleellista on, että tiimin jäsenet keskustelevat toiminnan prioriteeteista säännöllisesti.

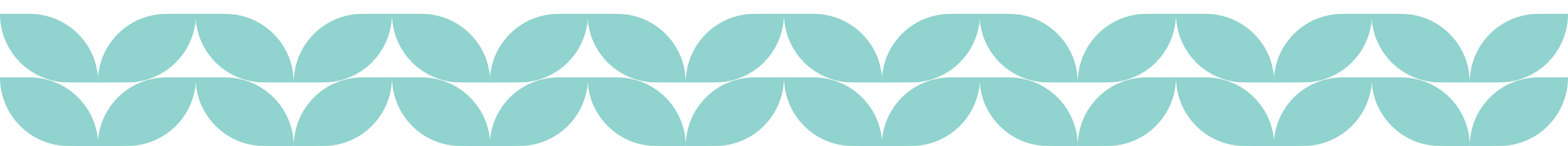
Tiimin tavoitteiden asettaminen voidaan tehdä esimerkiksi erilaisten fasilitoivien menetelmien avulla. Järvenpäässä on käytössä SMART-tavoitekeskustelumalli, joka esitellään myöhemmin tässä kirjassa.

Jotta tavoitteista tulee realistisia ja yhteismitallisia, tiimi tarvitsee

- *näkymän toimialaan (miten muut toimivat tehokkuus- ja laatumielessä)*
- *keskusteluyhteyden organisaation muihin yksiköihin*
- *pääsyn riittäviin ohjaustietoihin (talous, budjetointi, resurssit)*

Järvenpään pilottiyksiköissä yhteiset tavoitteet toimivat kuten kompassi: kun suuntaa luodataan ja kalibroidaan säännöllisesti, tavoitteet auttavat suunnistamaan muuttuvassa maailmassa.

Tavoitteiden ei tarvitse tulla ylhäältä annettuna, vaan ne voidaan asettaa yhdessä.



Kokeilut vahvistavat oikean suunnan

Miten lähteä liikkeelle kohti yhteisöohjautuvuutta? Pienet kokeilut ovat osoittautuneet tehokkaaksi keinoksi Järvenpään pilottiyksiköissä. Kokeilukulttuuri tarkoittaa, että uusia ajatuksia kokeillaan nopeasti ja joustavasti. Kokeilun jälkeen arvioidaan, mikä onnistui ja mikä ei. Onnistumisista opitaan, ja parhaat käytännöt vakiinnutetaan.

Järvenpään kirjastossa on opittu joustavaa suhtautumista kokeiluihin. Jos jokin uusi toimintamalli houkuttelee mutta arveluttaa, sitä voidaan kokeilla määraajan. Sen jälkeen arvioidaan, mikä onnistui ja miten jatkossa kannattaisi toimia. Jos kokeilu ei toimi, voidaan palata aiempaan toimintamalliin tai tehdä uusi kokeilu.

Kirjastossa huomattiin, että kun asiakkaat tulevat kysymään infotiskiltä erilaisia asioita, osaan kysymyksistä osasi vastata kirjastovirkailija, mutta usein asiakas ohjattiin seuraavalle luukulle kirjastonhoitajalle. Miksi kirjastovirkailija ja kirjastonhoitaja eivät voisi istua samalla pisteellä vierekkäin, jolloin asiakkaan kysymys tulee hoidettua kerralla, suoraviivaisemmin?

Aluksi oli pieniä epäilyjä roolien sotkeutumisesta, mutta kokeilujen kautta ilmenivät toimintamallin vahvuudet: suoraviivaisemman asiakaspalvelun lisäksi myös henkilöstö oppi toisiltaan ja nautti yhdessä tekemisestä.

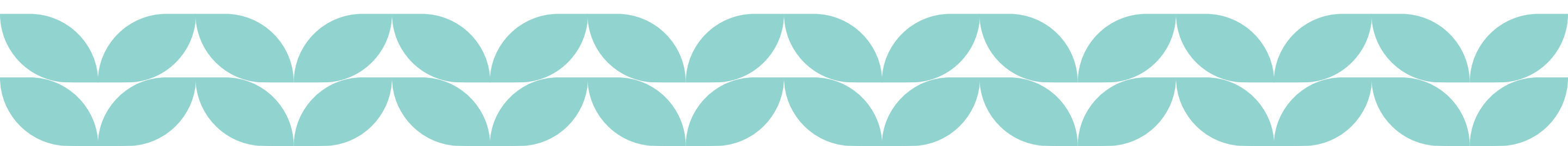
Yhteisöohjautuvuutta vahvistavien kokeilujen perusluonne on, että korvataan hierarkiaan pohjautuvia, ei-toimivia prosesseja demokraattisemmilla malleilla. Kun kunta tai kaupunki haluaa lähteä kohti yhteisöohjautuvuutta, voidaan aluksi kysyä: Millaisia yhteisöohjautuvuutta tukevia, ei-hierarkkisia toimintatapoja meillä on jo nyt? Millaisia kokeiluja voimme tehdä? Mitä hyötyä uudesta toimintatavasta voisi olla kuntalaisille ja meille?

Kokeilukulttuurissa tiimit ja yksiköt voivat pilotoida uusia ideoita joustavasti arjen keskellä. Kun vaikkapa esihenkilö joutuu olemaan äkillisesti poissa, tiimin täytyy improvisoida monia eri ratkaisuja, jotta arki saadaan rullaamaan. Esihenkilön palattua saatetaan huomata, että tiimi suoriutui monista tehtävistä itse asiassa varsin mallikelpoisesti.

Parviällyn käyttö kasvoi huikeasti korona-aikana, kun kaikkien ajatuksia ja ideoita tarvittiin uudenlaisten ongelmien ratkaisemiseen. Ratkaisujen piti syntyä nopeasti, joten niiden toimeenpanon kanssa ei jääty odottelemaan.

Yhteisöohjautuvuuden kokeilujen käänköpuolena on, että perinteinen, johtajakeskeinen malli on hyvin selkeä vastuiden ja rooliodotusten suhteen. Kokeilukulttuuri vaatii varsinkin alussa hyvin erilaisia keskusteluja kuin aiemmin. Kun enää ei voi sälyttää ongelmia, palautetta tai päätöksentekoa esihenkilön hartioille, painottaa uusi malli vuorovaikutustaitoja, kuten kuuntelua, kysymistä ja kiinnostumista toisista.

Kun tiimin pitää sopia keskenään asioista, antaa palautetta ja kehittää toimintamalleja, he saavat mahdollisuuden kasvaa ammatillisesti ja oppia toisiltaan.



Uusiutuminen muutosten keskellä

Kuntasektorin toimintaympäristö ei ole muuttumaton, vaan pikemminkin kuin liikkuva kuva, kuten eräät Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeessa mukana olevat työntekijät asiaa sanoittavat. Toimintaympäristö ja asiakas-tarpeet muuttuvat, ja organisaatioiden pitäisi pystyä vastaamaan niihin.

Muutos ei enää tarkoita ennalta määriteltyä prosessia, jolla on alku- ja päätepiste, vaan se on pysyvä asiantila. Vaikka esimerkiksi koulun olemassaolon perimmäinen tarkoitus on pysynyt ennallaan, sen toimintakulttuuriin, teknologioihin, ihmisten väliseen yhteistyöhön ja toimitiloihin on kohdistunut paljon erilaisia muutoksia.

Jatkuva muutoksessa eläminen vaatii epävarmuuden sietokykyä, mutta myös joustavaa ajattelua ja uteliaisuutta. Uudentyyppisiin tarpeisiin tai ongelmiin eivät vanhat ratkaisut ja keinot tepsä. Jo aiemmin esitelty kokeilukulttuuri on yksi keino varmistaa organisaation toimintakyky – se, että työyhteisö pysyy muutoksessa mukana ja uusiutuu, kuten virtaava vesi.

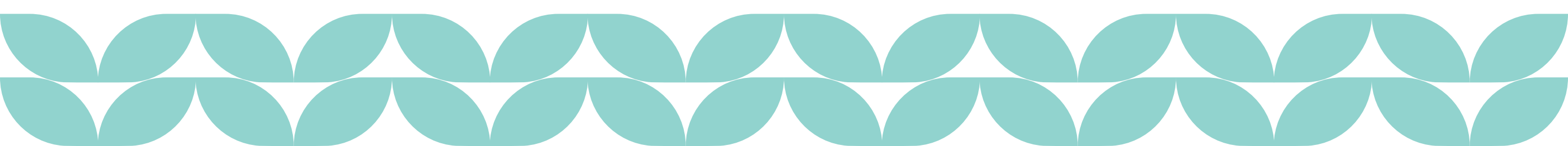
Toinen väline uusiutumiskyvyn kehittämiseen on vahvistaa työyhteisön ongelmanratkaisukykyä. Hyvät, avoimet kysymykset ovat kullanarvoisia – tärkeämpiä kuin valmiit vastaukset, joita perinteisissä organisaatioissa odotetaan. Hyvän avoimen kysymyksen tunnistaa siitä, että siihen ei voi vastata lyhyesti ”kyllä” tai ”ei”, vaan sen avulla syntyy uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja.

Järvenpään yhteiskoulussa on huomattu, että osallistava, arvostava johtamis-ote on alkanut ruokkia opetushenkilöstön luottamusta omaan ratkaisukykyynsä. Koulun rehtorikolmikko pitää tavoitteenaan sitä, että jonain päivänä henkilöstö voi vain tulla kertomaan ratkaisusta, johon ovat yhdessä päätyneet, eikä esihenkilöiden siunausta tarvita. Jo nyt syntyy aiempaa enemmän ideoita ja vaihtoehtoja, eikä pulmatilanteessa nosteta käsiä pystyyn.

Kirjastossa esihenkilöiden ovella käydään aiempaa vähemmän ja erilaissa kysymyksissä kuin aiemmin. Kirjaston tiimeissä kuka tahansa saattaa ottaa puheeksi ongelman, johon täytyy puuttua tai keksiä uusi ratkaisu, ja pyytää työyhteisön chatissa parviälyä avukseen.

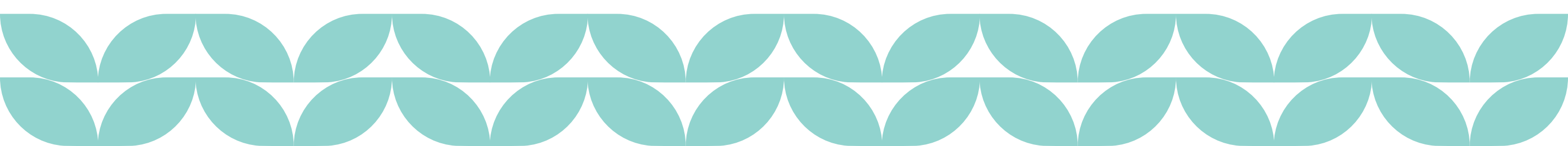
Osaamis- ja työllisyyspalvelujen työpajatoiminnassa uusiutuminen näkyy esimerkiksi siinä, että ilman esihenkilöä toimivan työpajakahvilan tiimi ideoi uutta palvelukonseptia ja kehittää palveluja ilman ylemmän tahon käskyä tai kehotusta. Tarve uusiutumiseen löytyy tiimistä itsestään, eikä siihen tarvita keppeä tai porkkanaa.

Kantavana ajatuksena jatkuvien muutosten keskellä on, että paitsi toimintaympäristössä, myös ihmisissä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa ja vahvistaa hyödyllistä muutosta ja sanoittaa sitä hyvää, jota he havaitsevat työntekijöissä.





Hyvän avoimen kysymyksen tunnistaa siitä, että siihen ei voi vastata lyhyesti ”kyllä” tai ”ei”, vaan sen avulla syntyy uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja.



LUKU 3

Miten kehittää ei-hierarkkisia malleja?

Liikkeelle henkilöstölähtöisen kehittämisen ja voimavarakeskeisen ajattelun kautta

Parasta työssämme?



Henkilöstölähtöinen kehittäminen

Suuretkin muutokset lähtevät liikkeelle pienin askelin, kohtaaminen kerrallaan. Henkilöstölähtöisellä kehittämisellä voidaan päästä rakenteellisiin muutoksiin, mutta muutos ei lähde liikkeelle laatikkoleikeistä vaan ihmisistä.



3

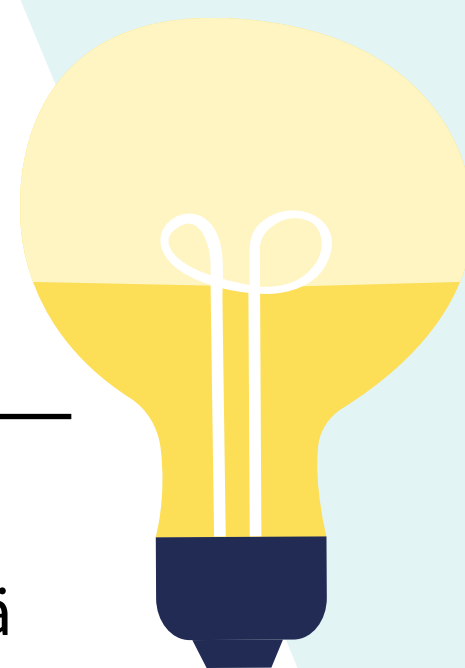
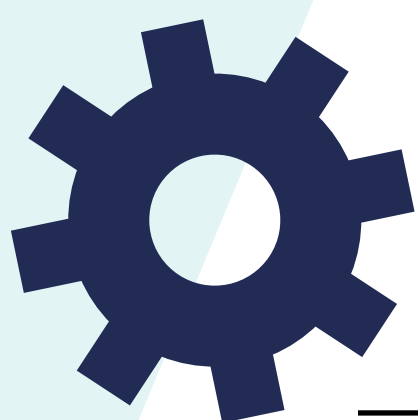
Rakenteet, käytänteet ja prosessit muutetaan vastaamaan yhteisössä tapahtuvaa kehitystä, jolloin ne mahdollistavat itse- ja yhteisöohjautuvuutta

2

Yhteisön jäsenet saavat tilaa ajatella, ideoida, ratkaista ja tehdä yhteistyötä vapaammin ja luovemmin keskenään, vähemmän esihenkilövetoisesti.

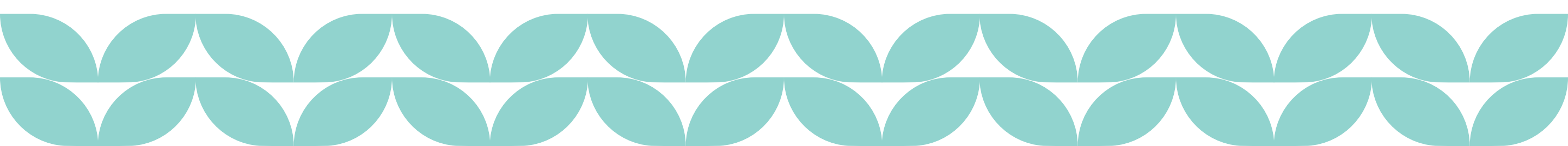
1

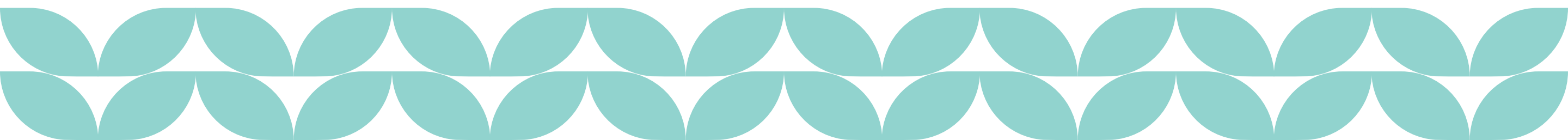
Poistetaan ajattelun ja kommunikoinnin esteitä, joita perinteinen johtaminen tuottaa. Pois pelolla johtamisesta, käskyttävästä sävystä ja sen aiheuttamasta opitusta avuttomuudesta. Kohti yhdessä ajattelua, oppimista, kasvua ja valmentavaa kulttuuria.



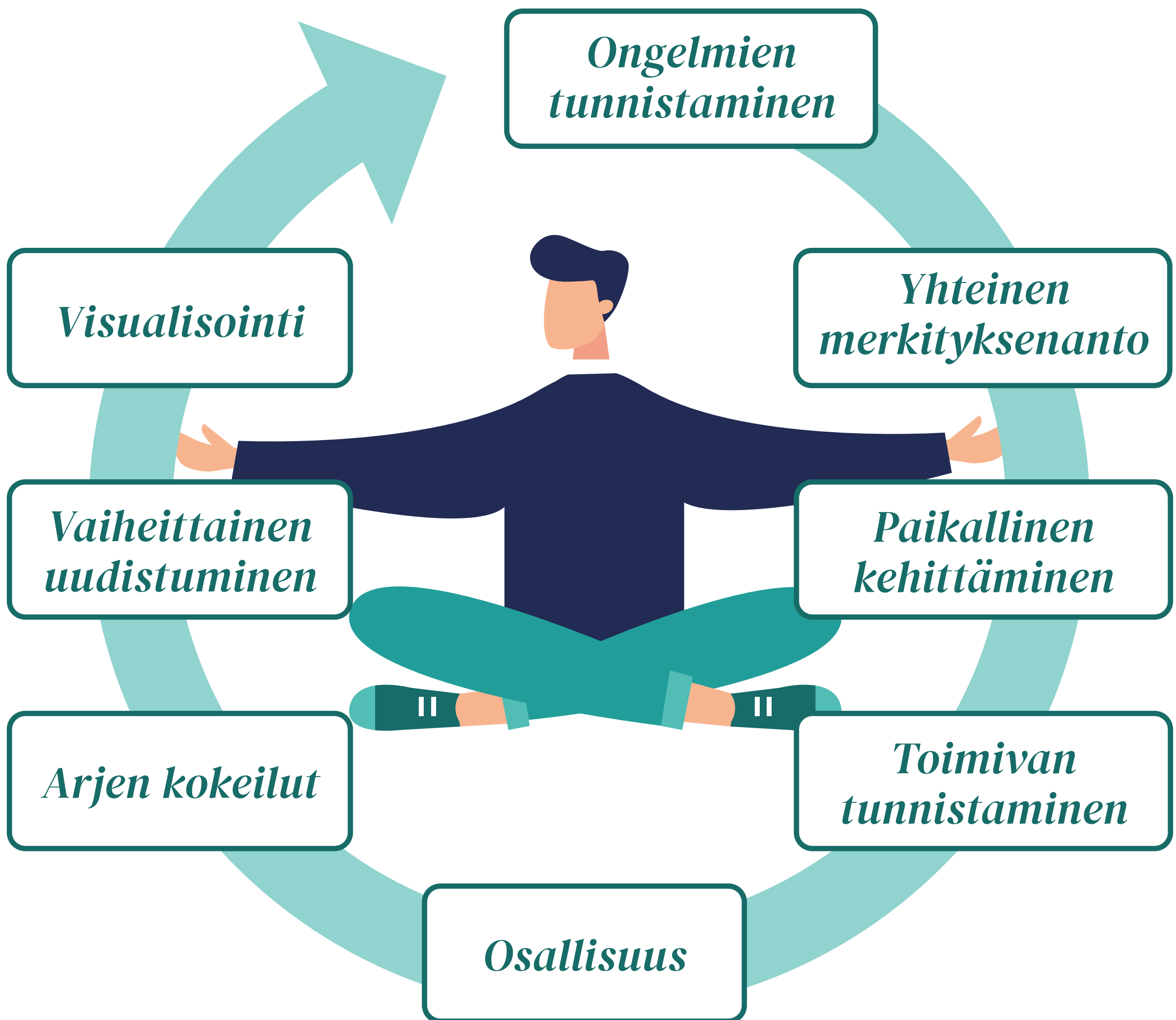
Miksi hyödyntää henkilöstölähtöistä kehittämistä?

- Johtajilla ja esihenkilöillä on tärkeä rooli henkilöstölähtöisen kehittämisen käynnistämisessä. Esihenkilöstä tulee yksi ongelmanratkaisija muiden joukossa, ei muiden yläpuolella oleva auktoriteetti, joka sanoo ensimmäisen ja/tai viimeisen sanan kaikessa.
- Jos työyhteisön vuorovaikutus ei muutu tasavertaisten aikuisten väliseksi vuoropuheluksi, ei uudesta organisaatiokaaviosta tai moderneista toimintamalleista ole sellaisenaan hyötyä.
- Työntekijät tarvitsevat paitsi toiminnan vapautta, myös aikaa ajatella, oppia ja puhua kokemuksistaan. Investoimalla ihmisiin – kuuntelemalla heitä ja olemalla saatavilla – esihenkilö viestii, että henkilöstö on hänelle aidosti tärkeä.
- Käskemällä ei saa itseohjautuvia työntekijöitä, eikä työyhteisö kehity pelolla johtamisesta. Yhteisöohjautuvuus perustuu yhteiseen tehtävään ja työnäkyyn, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. Myönteistä vuorovaikutusta lisäämällä, kokeilukulttuuria kehittämällä, maltilla ja kärsivällisyydellä pääsee jo pitkälle.
- Kokeilukulttuuri tarkoittaa sitä, että ensin tutkitaan ja kokeillaan, mikä toimii, ja vasta sitten ratkaistaan, millaiset rakenteet ja toimintamallit onnistumisen tueksi tarvitaan. Kehittämistyö etenee bottom-up-mallilla. Aluksi tunnistetaan ja keskustellaan, mitä tarvitsee muuttaa ja mikä taas voi säilyä ennallaan. Tämän jälkeen tutkitaan, millaisia vaihtoehtoja nykyisille, hierarkiaan perustuville toimintatavoille olisi.
- Vaihtoehtojen pohjalta tehdään kokeiluja, joissa hyödynnetään henkilöstön kiinnostuksen kohteita ja motivaatiota. Vastuuta ja valtaa tulee antaa suhteessa siihen, mitä henkilöstö on valmis ottamaan vastaan. Ketään ei voi pakottaa itseohjautuvaksi, vaan kokeilujen tulee olla ihmisen kokoisia. Sellaisia, että ihminen voi kasvaa turvallisesti työnsä mukana.
- Onnistuneiden kokeilujen opit otetaan käyttöön ja ylätason rakenteita, kuten johtamisjärjestelmää, päivitetään vasta tämän jälkeen. Kokeilukulttuuri ei tule koskaan valmiiksi, joten kehittämissykli toistuu tietyin väliajoin – kun työyhteisö huomaa, ettei nykyinen malli palvele työn sujuvuutta tai asiakkaiden muuttuvia tarpeita.





Ketterän kehittämisen periaatteita esihenkilötyön tueksi



ONGELMIEN TUNNISTAMINEN Et voi muuttaa mitään sellaista, mitä et tiedosta etkä ota puheeksi toisten kanssa. Yhteisöohjautuvuudessa muutos lähtee yhteisestä keskustelusta ja ymmärryksestä. Millainen on toimintaympäristömme ja mihin suuntaan se on kehittymässä? Millainen työyhteisö haluamme olla jatkossa? Kun kuulet, millainen muutos henkilöstöäsi puhuttelee ja inspiroi, et lähde rakentamaan mahdotonta vaan mahdollistamaan sitä, mitä on jo tulossa (jos et itse asetu esteeksi).

YHTEINEN MERKITYKSENANTO Itseohjautuvuus ymmärretään käsitteenä hyvin eri tavoin. Joillekin se on pelastus, toisille kirous. Ota selvää, miten työyhteisösi jäsenet sen ymmärtävät. Hyödynnä tarvittaessa tästä kirjasta löytyviä harjoituksia sekä käsitteenmäärittelyä, jonka avulla on helpompi eritellä ja tulkita itseohjautuvuuden ja sen lähikäsitteiden eroja. Virittäydy työyhteisösi keskustelutaajuudelle ja puhu asioista arjen esimerkkien avulla, jotta vieraat käsitteet eivät vieraannuta teitä työn todellisuudesta.

PAIKALLINEN KEHITTÄMINEN Itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyvää muutosta ei voi suunnitella erillään siitä yksiköstä tai tiimistä, jonka toimintaan se liittyy. Muutoksen tekemisellä on aina paikalliset piirteensä, koska se on sidoksissa henkilöstöön, asiakastarpeisiin, toimintaympäristöön ja yksikön historiaan. Muutosta ei tehdä suljetuin ovin tai pienessä sisäpiirissä vaan yhdessä henkilöstön, asiakkaiden ja mahdollisesti muiden sidosryhmien kanssa.

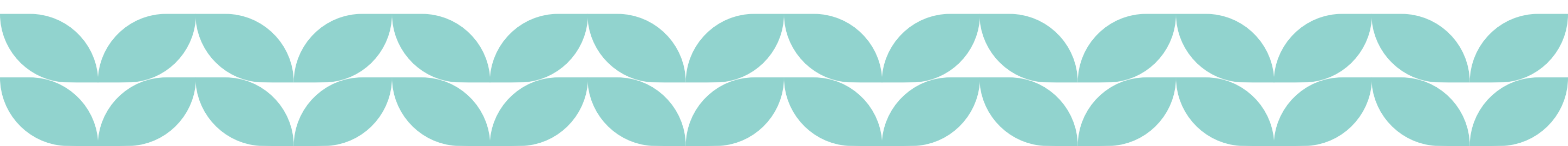
TOIMIVAN TUNNISTAMINEN Muista että ison mittakaavan muutos ei välttämättä edes ole se, mitä ajat takaa. Joka organisaatiossa ja tiimissä on jo paljon toimivia käytänteitä, joita kannattaisi vahvistaa. Huomaatko niitä? Kysy muilta ja itseltäsi: Mikä on tulevaisuuskuvamme? Mitä sellaista tapahtuu jo nyt, mikä vie toivottuun suuntaan? Tavoitteena on vahvistaa sitä, mikä jo toimii ja vähentää sitä, mikä ei vie kohti yhteisiä tavoitteita.

OSALLISUUS Ihmisillä on paljon näkemyksiä siitä, miten toimintaa kannattaisi kehittää. Nämä ajatukset eivät välttämättä koskaan tule ilmaistuksi ja kuulluksi, ellette varaa niille sopivaa aikaa, paikkaa ja käsittelytapaa. Ottakaa käyttöön tasavertaisuutta lisääviä osallistavia menetelmiä, ja miettikää, miten ideat ja ratkaisut dokumentoidaan. Käyttäkää omia ”antropologeja” muutoksen havainnoijina ja tulkkeina. Aloitelaatikko ei enää riitä ideaprosessiin eikä muutos-agentteja käyttämällä saa aikaan muuta kuin hämmennystä ja vastarintaa.

ARJEN KOKEILUT Rohkaise henkilöstöäsi arjen kokeiluihin. Jäsentäkää yhdessä, mitä kaikkea ”kokeilu” voi tarkoittaa työssänne. Kokeilukulttuurissa ei pelätä virheitä, vaan niitä pidetään yhtenä oppimistuloksena. Jos jokin ei toimi, voidaan jatkossa kokeilla toista tapaa. Kokeilujen oppeja kannattaa jakaa avoimesti ja säännöllisesti, jolloin muutoksen hyödyt ja opit tulevat kaikkien arvioitavaksi.

VAIHEITTAINEN UUDISTUMINEN Osallistavassa muutostyöskentelyssä ratkaisut syntyvät iteratiivisesti, vaiheittain, pienissä paloissa. Uudistumista ei pidä hahmottaa lineaarisesti etenevänä prosessina vaan kehityssykleinä ja aaltoliikkeenä. Anna tilaa tuntemattoman esiin tulemiselle ja asioiden kehkeytymiselle. Luota prosessiin ja henkilöstöösi. Ota vastaan apua ja käytä kehittämiskumppaneita tarpeen mukaan.

VISUALISOINTI Kerää tietoa ja ymmärrystä henkilöstöltä mahdollisimman laajasti, ennen kuin mietit ”lopulliset” rakenteet, joilla yksikkösi toimintaa johdetaan jatkossa. Visuaalinen viesti on vahva, joten kannattaa mieluummin sietää epävarmuutta kuin hätiköidä ja julkistaa uusi organisaatiokaavio, joka ei vastaa tavoitetilaa tai todellisuutta. Millainen on teidän uusi pallomeri- tai verkostorakenteenne?

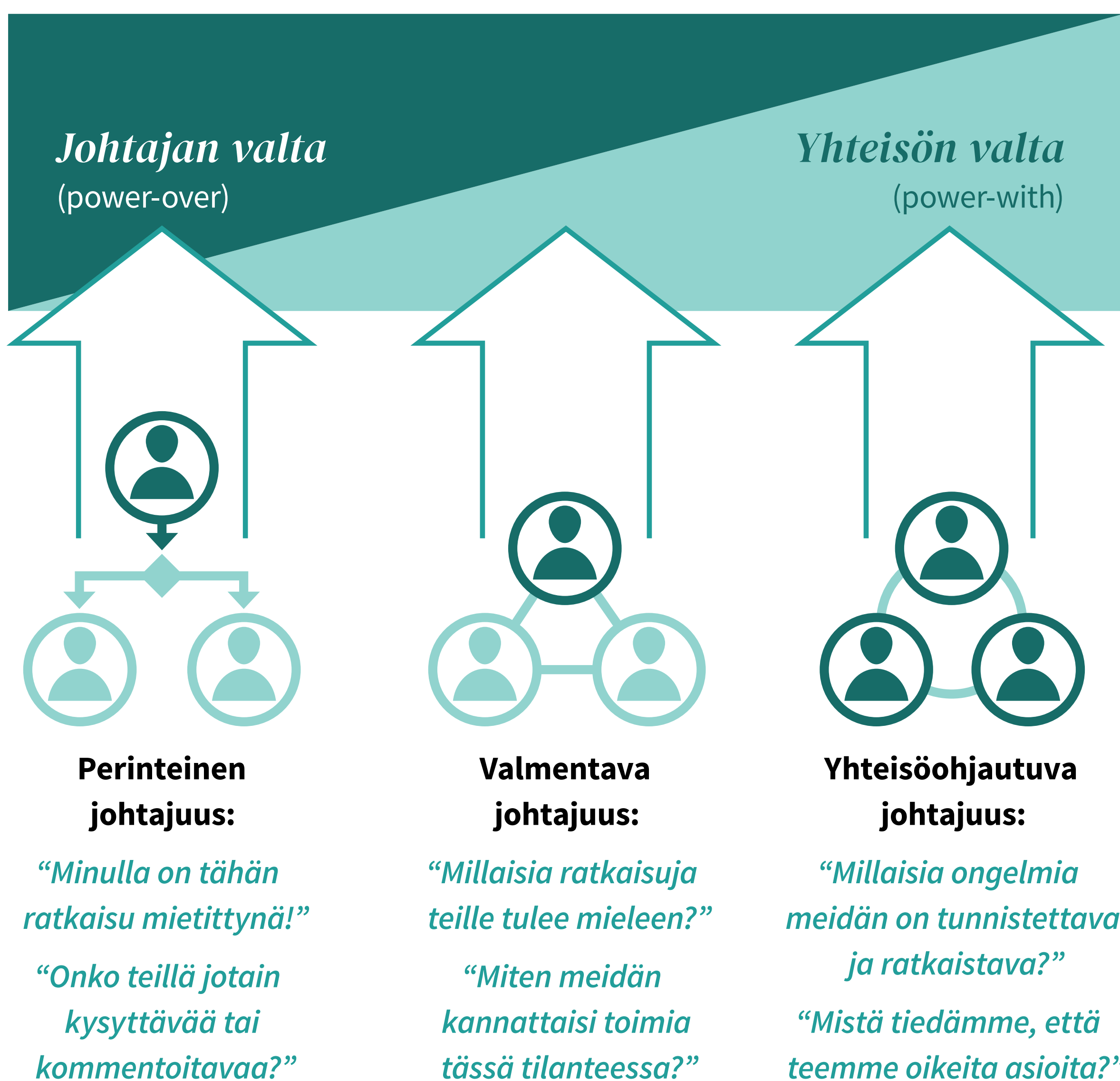


Miten esihenkilön rooli muuttuu?

Miten esihenkilön rooli muuttuu? Kun hierarkiaa puretaan, esihenkilön täytyy hahmottaa oma roolimutoksensa. Jos esihenkilö jatkaa vanhaan malliin ja valmistelee asiat itsekseen, ei työyhteisön parviälyä saada käyttöön.

Alla olevalla janalla vasemmalta oikealle liikuttaessa esihenkilön asiantuntijaroolin merkitys pienenee, ja tasavertaisen keskustelun merkitys kasvaa. Kun työyhteisö alkaa ideoida ja ratkaista asioita, esihenkilö voi vetäytyä fasilitaattorin rooliin. Tätä muutosta ei voi kuitenkaan tehdä kertarysäyksellä, vaan pienin askelin ja vaiheistetusti.

Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa työntekijöiden ajatukset ja ideat ovat tärkeitä, koska heillä on työn kehittämiseen tarvittava tieto ja kokemus. Tällöin ei johdeta niinkään ihmisten toimintaa vaan ennen kaikkea heidän ajatteluaan. Työyhteisöt ovat eri kehitysvaiheessa yhteisöohjautuvuuden suhteen. On tärkeä tunnistaa, millaisesta nykytilasta muutosmatkalle lähdetään. Tässä kirjassa esiteltävät menetelmät voivat auttaa mielikuvien ja uskomusten sanoittamisessa. Vinkki: ”Kun muutat keskustelua, muutat organisaatiota.”



Millaiset uskomukset vaikuttavat ajattelun ja toiminnan taustalla?

Millaisia uskomuksia tunnistat työyhteisösi arjesta? Ennen kuin lähdette tekemään toimintamallien tai rakenteiden muutosta, on hyvä tunnistaa, millaiset uskomukset estävät tai edistävät teillä itse- ja yhteisöohjautuvuutta.



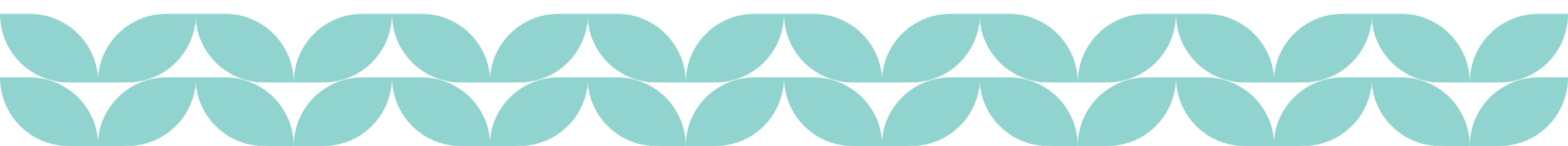
Miten muutosta edistettiin Järvenpäässä?

Liikkeelle sen mallintamisesta, mikä jo toimii

Järvenpäässä tehtyjen kokeilujen ytimessä on ollut voimavarakeskeinen ajattelu: pilottityksiköissä, tiimeissä, vuorovaikutuksessa ja yksilöillä on jo nyt itse- tai yhteisöohjautuvuutta tukevia toimintatapoja, jotka täytyy tehdä näkyväksi ja mallintaa.

Mallintaminen tarkoittaa jonkin toimintatavan purkamista osiin sen ymmärtämiseksi. Mallintaminen liittyy Järvenpäässä voimavarakeskeiseen ajatteluun, jonka pääperiaatteita ovat:

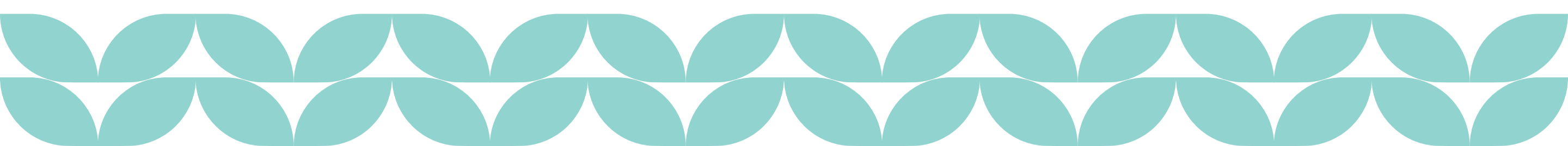
- Ihminen/yhteisö on oman toimintansa paras asiantuntija.
- Ihmisyhteisö on systeemi, jonka toimintaan vaikuttaa ryhmädynamiikka. Siksi on tärkeää päästää yhteisön jäsenet ääneen. Yhdessä pohtiminen – dialogi – tuottaa ymmärrystä ryhmän tavasta toimia ja hahmottaa todellisuus.
- Kukaan ei ole muiden yläpuolelle asettuva auktoriteetti, joka sanoo ensimmäisen tai viimeisen sanan. Toiminnan lähtökohdaksi muodostuu yhteinen ihmettely ja ei-tietämisen asennoituminen.



- Tavoitteena on tutustua syvemmin yhteiseen toimintaan ja sen potentiaaliin. Mitä työyhteisö on valmis muuttamaan ja millaisin pienin askelin se etenee kohti tavoitteitaan?
- Konkreettiset arjen esimerkit auttavat eteenpäin. Hyvä esimerkki toimivasta käytänteestä on Järvenpään pilottitiimien itsenäinen ideointi ja ideoiden vieminen toteutukseen ilman esihenkilön käskyä tai kehotusta.
- Työskentely on tavoitesuuntautunutta ja ratkaisukeskeistä. Tällöin keskitytään siihen, mikä jo toimii ja vahvistetaan toimivia käytänteitä. Ei siis alleviivata ongelmia ja keskitytä asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. Huomio siirretään ongelmista kohti tavoitteita.
- Pulmatilanteissa keskitytään löytämään myönteisiä poikkeuksia, jotka kuvaavat oikeaan suuntaan vieviä, pieniä muutosaskeleita. Tällä tavalla tuotetaan uudenlaista puhetta siitä, mikä jo toimii.
- Vastuu toiminnan muutoksesta ja kehittymisestä tulee olla yhteisöllä itsellään. Kehitys on omasta systeemistä tietoisiksi tulemistä ja siihen vaikuttamista.

Mallintamisen avulla pyritään vapauttamaan työyhteisön ja yksilöiden kasvupotentiaalia. Yhteisten keskustelujen kautta tunnistetaan, minne halutaan päästä, ja miten sinne voitaisiin suunnistaa. Voimavarakeskeisen matkanteon ytimessä on, että puhutaan kaikesta siitä, mikä vie oikeaan suuntaan.

→ **Tutustu Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeeseen tästä**



Muutostyöskentelyn keinot Järvenpäässä

Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeessa käyttämiemme uudenlaisten muutosmenetelmien avulla olemme halunneet purkaa hierarkkisesta johtamisperinteestä kumpuavia, ylhäältä alas suuntautuvia toimintamalleja. Sen sijaan olemme tukeneet muutosta seuraavilla, ei-hierarkkisilla toimintamalleilla:

VOIMAVARAKESKEISYYS tarkoittaa, että emme lähteneet määrittelemään yksiköiden muutostavoitteita ylä- tai ulkopuolelta, vaan tuimme pilottiyksiköitä henkilöstölähtöisissä kokeiluissa ja niistä oppimisessa. Kokeilujen välillä toteutimme lähi- ja etätapaamisina toteutettavia työpajoja ja annoimme yksiköiden johdolle prosessitukea ajankohtaisissa johtamiskysymyksissä.

SISÄISET ANTROPOLOGIT Otimme muutostyöskentelyn lähestymistavaksi antropologisen näkökulman. Siinä tutkitaan, havainnoidaan ja kysytään toisilta, millaista heidän työnsä on ja miten se on lähtenyt kehittymään itse- ja yhteisö-ohjautuvuuden suuntaan. Rekrytoimme kaikista pilottiyksiköistä 1–2 vapaaehtoista antropologia kevätkauden 2021 aikajaksolle havainnoimaan toiminnan kehittymistä yksiköissä.

Antropologit kirjasivat havaintojaan, tekivät kyselyitä ja koosteita, ja kokoonoutuivat jakamaan tietoa keskenään. Tarjosimme heille kevyen perehdytyksen antropologiajatteluun, säännölliset tapaamiset sekä alustan, jossa havaintoja jaettiin ja kiteytettiin. Eri yksiköiden välillä käytiin hedelmällistä ja rikasta keskustelua, ja ajatuksia voitiin törmäyttää.

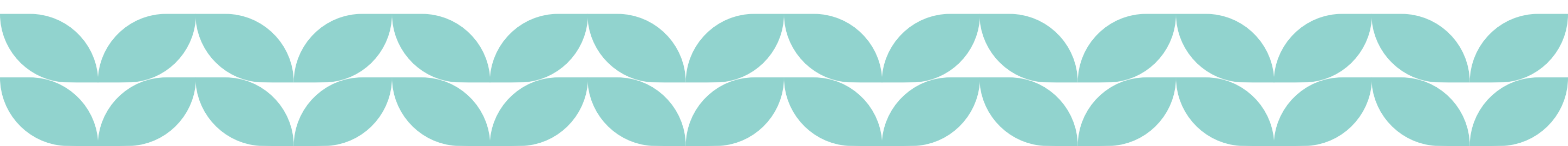
→ **Tutustu antropologien pohdintoihin tästä**

REFLEKTOIVA OHJAUSRYHMÄ Ohjausryhmistä tulee helposti hiukan liian isokokoisia ja kankeita. Tällöin esittelijä käyttää suurimman osan puheenvuoroista, ja oppimista edistävä keskustelu sekä muiden jäsenten osallistuminen jäävät vähäisiksi.

Siksi loimme mahdollisimman kevyen ja sparraavan ohjausryhmän: hankkeen toteutuksesta vastaavat henkilöt, henkilöstöjohtaja hankkeen sponsorina, yksiköitä edustavat kaksi työsuojeluvaltuutettua, ja kehittämisasiantuntija, joka osallistui hankkeen koordinointiin ja teki gradun aiheesta. Saimme pidettyä ryhmän erittäin keskustelevana. Tapaamisissa käytiin läpi yksiköiden tilanteita eri näkökulmista, ja niiden edistymistä arvioitiin suhteessa kaupungin ylätasoon kehityspyrkimyksiin.

Lisäksi Järvenpäässä HR-tiimillä teki omia yhteisöohjautuvuuden kokeilujaan pilottiyksiköiden rinnalla.

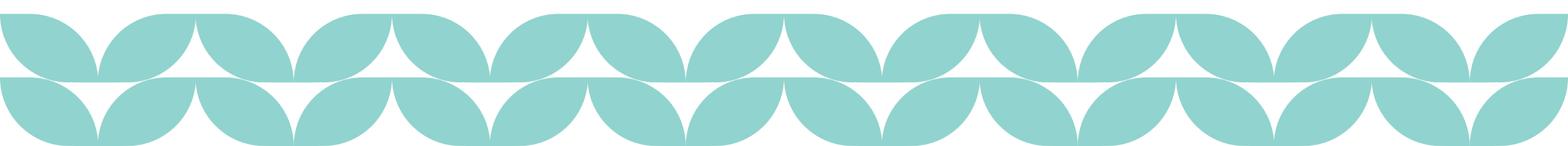
→ **Lue lisää: Monimuotoinen itseohjautuvuus edistyy Järvenpäässä ennakkoluulottomilla kokeiluilla**





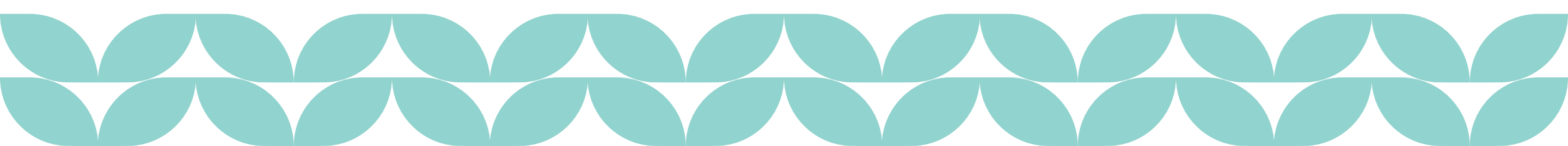
Keskeiset opit Järvenpään muutostyöskentelystä

- Suurin muutos on ensin näkymätön, koska se tapahtuu ihmisen mielessä: tavassa hahmottaa organisaatio ja johtajuus uudella tavalla.
- Havahtuminen siihen, että asiat kannattaisi ajatella uusiksi, voi viedä aikaa. Ajattelutapojen muutosta ei voi pakottaa, eikä sille voi asettaa deadlinea.
- Asioille kannattaa antaa aikaa kypsyä ja kehkeytyä. Jos muutetaan pelkkää toimintaa, eli ulkoista käyttäytymistä, ja mielen tasolla jatketaan vanhalla mallilla, asiat saattavat muuttua näennäisesti mutta muutos ei välttämättä ole kestävällä pohjalla. Tässä onnistuimme: ihmiset eivät lähteneet mekanistisesti muuttamaan asioita, vaan ottivat pienet muutosaskeleet osaksi arjen tekemistä.
- Pienikin muutos voi olla käännteentekevä. Erään esihenkilön sanoin: *”Jos jokainen meistä muuttaa omaa toimintaansa yhteisen tavoitteen suuntaisesti, vaikka pienestikin, se voi olla järisyttävän iso muutos kokonaisuuden kannalta.”*
- Muutoksen omistajuus pitää olla yksiköillä itsellään, jolloin kokeilut kohdistuvat arjen työhön ja toimintatapoihin. Oikea-aikaisuus ja hallittu määrä samanaikaisia kokeiluja ratkaisevat sen, millaisena muutos koetaan – onko se luonnollista ja soljuvaa vai kaoottista ja päälle vyöryvää.



- Muuttuva arki ja ennakoimattomat asiat ajavat lähes poikkeuksetta systemaattisen kehittämisen ohi. Korona on tästä loistava esimerkki!
- Systemaattista kehittämistä ei tehdä vartin pätkissä, vaan se vaatii sitoutumista säännölliseen ajankäyttöön sekä riittäviä henkilöstöresursseja. Tämän vuoksi pitää suunnitella jo etukäteen, miten perustyö hoituu sillä aikaa, kun jotakin pitää ajatella kokonaan uusiksi. Asiakaspalvelua ei voi hoitaa samalla, kun piirtää tulevaisuuden tiekarttaa.
- Moni työ kehittyy tekijänsä mukana – arjen kohtaamisissa asiakkaiden ja kollegojen kanssa – ja muutostyöskentelyn tukemisessa on ennen kaikkea kyse siitä, että huomataan hyödyllinen muutos, sanoitetaan sitä ja tehdään sitä näkyväksi.

*Itse- ja yhteisö-
ohjautuvuuden
kehittäminen
synnyttää ja vaatii
uutta sanastoa.
Kun muutat
keskustelua, muutat
organisaatiota.*



Menetelmiä muutoksen tueksi

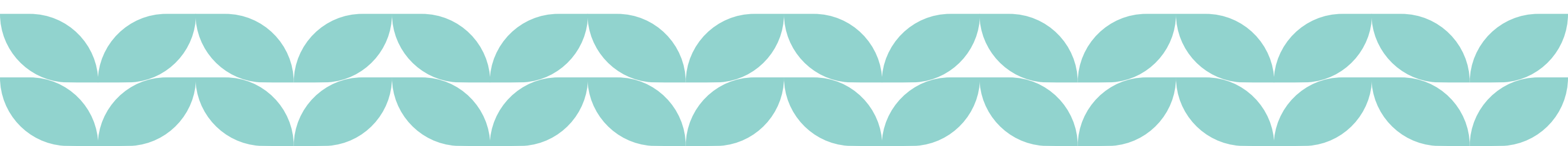
Mitä itse- ja yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työssäni/työssämme?

Yhteistä työnäkyä voidaan rakentaa esimerkiksi seuraavien harjoitusten avulla:

YKSIN, KAKSIN, YHDESSÄ -HARJOITUS:

Mitä itse/yhteisöohjautuvuus tarkoittaa meidän työssämme?

- Mieti ensin yksin post-it lapuille
- Vaihda sitten ajatuksia toisen kanssa, ja luokaa yhteinen näkemys aiheesta
- Kiteyttäkää ajatustenvaihtonne muulle ryhmälle, ja tuokaa kiteytyksenne fläppitaululle/ seinälle muun ryhmän nähtäville



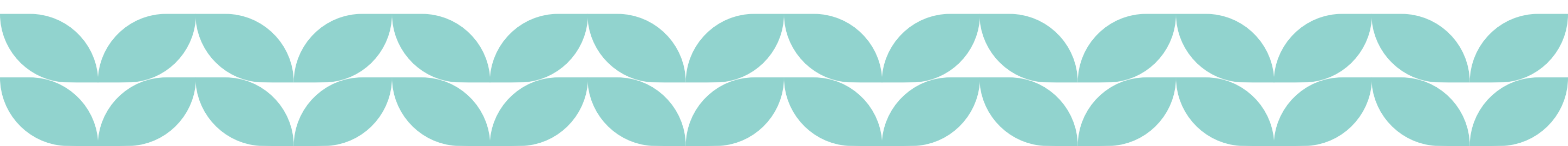
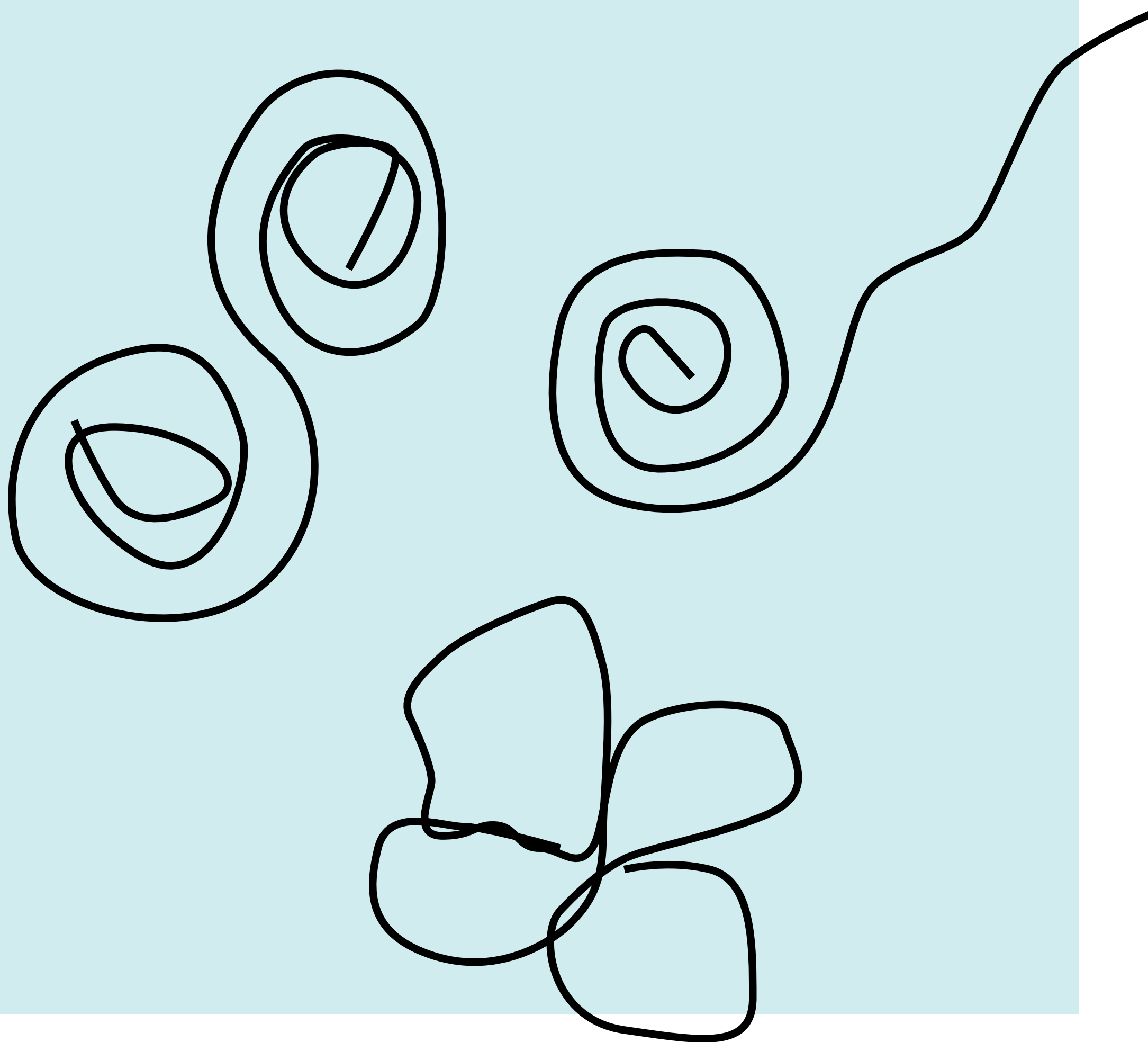
VÄÄNNETÄÄNPÄ RAUTALANGASTA -HARJOITUS:

Mitä itse/yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työssäni?

- Anna jokaiselle pätkä taipuisaa rautalankaa
- Jokainen vääntää rautalangasta mieleisensä hahmon ja kertoo sen avulla, mitä itse/ yhteisöohjautuvuus tarkoittaa hänen työssään
- Rautalankaväännöksiä voidaan ensin tulkita yhteisesti, ennen kuin tekijä paljastaa, mitä hänellä oli mielessä, kun väänsi rautalangasta
- Lopuksi rautalankaväännöksistä voidaan ottaa valokuva muistoksi ja kirjata ylös, millaisia merkityksiä löydettiin.

Esimerkki Järvenpäästä:

Hankkeen päätteeksi pilottityksiköiden johto kerättiin yhteen illallistapaamisen merkeissä. Kukin väänsi tapaamisessa rautalangasta – siis konkreettisesta rautalangan pätkästä – mitä itse- ja yhteisöohjautuvuus tarkoittaa. Suosittelemme kokeilemaan!



PARVIÄLYKÄS KÄVELYHARJOITUS

Mitä tiimissä tapahtuu, kun ei olekaan enää yhtä johtajaa, joka määrää tahdin? Tämän harjoituksen tarkoituksena on havainnollistaa yhteisöohjautuvan tiimin parviälyä. Jotta parviäly voi toimia, tarvitaan paljon keskinäistä kommunikaatiota ja toisten huomioon ottamista.

Valitkaa tila, jossa ryhmä pääsee liikkumaan vapaasti. Tämän jälkeen valitkaa joukostanne yksi, joka ohjaa kävelyharjoituksen ensimmäisen vaiheen.

Työskentelyn 1. vaihe

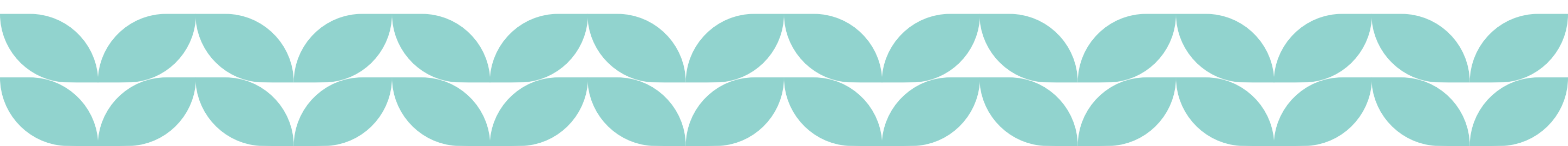
Jokainen asettuu väljästi tilaan. Kun ohjaaja sanoo numeron 1, ryhmä lähtee hitaasti liikkeelle toisiaan havainnoiden ja seuraten. Kun hän sanoo numerot 2, 3, 4 ryhmä kiihdyttää tahtiaan numero kerrallaan aina lakipisteeseen eli numeroon 5 saakka. Tämän jälkeen hän sanoo laskevat numerot 5:sta aina 1:een, jonka kohdalla ryhmä pysähtyy.

Työskentelyn 2. vaihe

Ryhmän tehtävänä on lähteä liikkeelle ilman ohjaajan käskyä, ja kiihdyttää vauhtiaan aina numeroon 5 saakka. Kun ryhmän kävelytahti on lakipisteessään, alkaa yhteinen hidastaminen kohti alkupistettä ja numeroa 1, jolloin liike pysähtyy.

Tämän vaiheen haasteena on, ettei kukaan saa päättää yksin numeron vaihtumista, vaan ryhmän jäsenten pitää seurata toisiaan. Kun ei ole yhtä, nimettyä johtajaa, tarvitaan paljon enemmän kommunikaatiota ryhmän jäsenten välillä, jotta yhteinen tahti voi löytyä.

Harjoituksen lopuksi keskustellaan, miten yhteisen rytmin löytäminen onnistui ja missä numerossa kukin oli, kun huomasit toisten pysähtyvän harjoituksen lopussa.



TIIMIN YHTEINEN TAVOITEKESKUSTELU

SMART-tavoitekeskustelun avulla voidaan muodostaa selkeästi määritelty, mitattava ja motivoitava tavoite/tavoitteet yhdessä.

Aloita tiimin tavoitekeskustelu seuraavien apukysymysten avulla, joihin voidaan vastata esimerkiksi post-it lapuilla tai virtuaalisinälle:

- Mitä meidän tarvitsee muuttaa?
- Mitä meidän ei tarvitse muuttaa?
- Mikä on toivomamme lopputulos?
- Miten seuraamme edistymistämme?
- Mistä huomaamme, että olemme saavuttaneet tavoitteemme?

Lähtekää tämän jälkeen muotoilemaan vastaustenne perusteella yhteistä SMART-tavoitetta:

Hyvin määritellyn tavoitteen tunnistaa siitä, että se on

S = saavutettavissa oleva

M = motivoiva

A = aikaan sidottu

R = realistinen

T = toimintaan sidottu

(Mukaillen lainattu, Valmentavan johtamisen työkirja, Järvenpään kaupunki 2020.

Lähde: Peter Drucker, tavoitejohtaminen)



HANKALIEN TILANTEIDEN KÄSITTELYMALLEJA

Hankalien tilanteiden käsittely on yksi yhteisöohjautuvuuden haasteellisimmista osa-alueista. Kun esihenkilö ei ole ratkaisemassa arjen pulmatilanteita, tarvitaan ongelmatilanteiden käsittelyyn malli, joka on kaikkien tiedossa ja jonka käytöstä on sovittu etukäteen.

Tässä käsittelymallissa on neljä eri vaihetta:

- Kun epäkohdan havaitsee, voi tarvittaessa punnita ensin kollegan kanssa, mistä on kyse ja onko tilanteeseen syytä puuttua.
- Toinen askel on puhua henkilön tai henkilöiden kanssa suoraan.
- Jos asia ei selviä, kolmas askel on ottaa mukaan kolmas osapuoli ja kysyä hänen mielipidettään.
- Mikäli asia ei vieläkään selviä, organisaatiossa voi olla sovittelu-menetelmiin koulutettuja osajia. Jos heidänkään avullaan ratkaisua ei synny, asia voidaan viedä erityiseen konfliktiryhmään ratkaistavaksi.



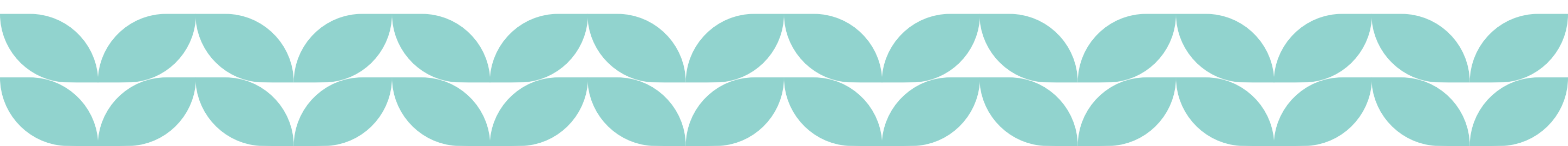
Arjen hankalia tilanteita voi purkaa ja käsitellä esimerkiksi ulkopuolisen sovittelijan kanssa seuraavien kysymysten avulla:

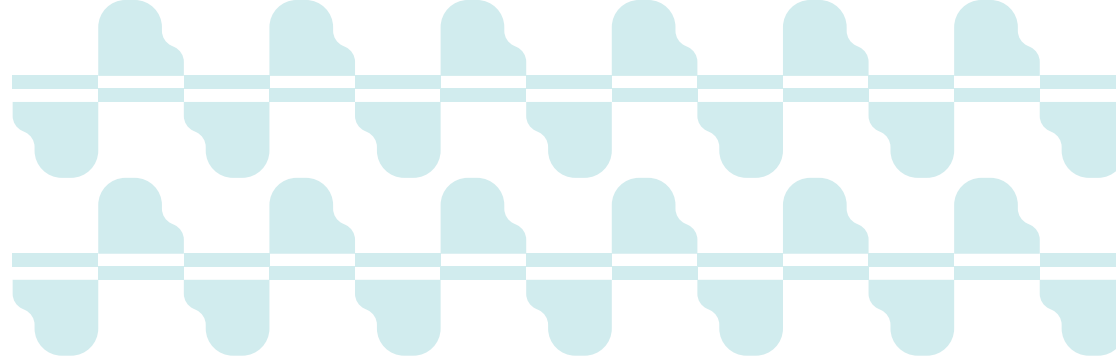
- Kuvaile, mitä tilanteessa tapahtui.
- Pohdi, millaisia tulkintoja tehtiin.
- Nimeä, millaisia tunteita heräsi.
- Kuulostele, millaisia arvoja tunteiden taustalla on.
- Pohdi, miten voit toimia arvojesi mukaan, kun kohtaat tilanteen toisen osapuolen.

Tavoitteena on, että kun tilanteeseen liittyvät tunteet ovat tasoittuneet, osapuolet kohtaavat ja kuulevat toisiaan. Ulkopuolinen sovittelija voi toimia koolle kutsujana ja keskustelun vetäjänä, jolloin tilanne käydään läpi samojen kysymysten avulla molempien osapuolten näkökulmasta.

Tasavertaisen keskustelun kautta voi syntyä uudenlaista ymmärrystä ja myötätuntoa:

*”Tuo toinen on ihan samanlainen ihminen kuin minäkin.
Häenkään ei tarkoittanut mitään pahaa.”*





Keskeiset käsitteet

ORGANISOITUMINEN, ORGANISAATIO

Organisoituminen tarkoittaa yhteistyön järjestämistä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tähän kuuluvat esimerkiksi johtaminen, työn jakaminen ja tavoitteiden asettaminen. Organisaatio on se kokonaisuus, joka organisoitumisesta hahmotetaan. Sillä on nimi, identiteetti ja ilme, olemassa olon tarkoitus, asiakkaalle tuotettavat palvelut, johtamisjärjestelmä, organisaatiokaavio ja viestintäsuhteet.

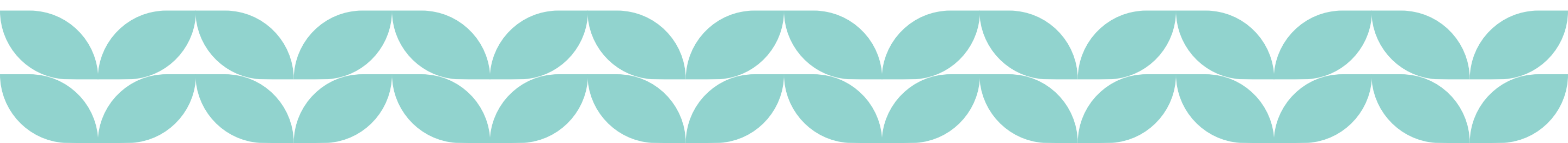
HIERARKKINEN ORGANISAATIO

Hierarkkinen organisaatio on johtamisjärjestelmä, jonka pyramidimaisessa kaaviossa ylempänä olevat kontrolloivat alempana olevia. Johto määrittelee alemman tason tehtävät ja tavoitteet. Tyypillisesti hierarkia jakautuu toimialoihin, joilla on omat tehtäväkokonaisuutensa. Ne on jaettu pienempiin osastoihin tai yksiköihin, joiden sisällä työt jaetaan tiimeille. Hierarkia määrittelee johtamis- ja raportointisuhteet lineaarisiksi ja yksisuuntaisiksi.

Hierarkian heikkous on siinä, ettei se ota huomioon organisaation toimijoiden välistä keskinäisriippuvuutta ja vuorovaikutuksessa syntyvää arvontuottoa. Keskeiseksi pullonkaulaksi muodostuu, että hierarkia erottaa ”ajattelijat” ja ”toimeenpanijat” toisistaan. Käytännössä se tarkoittaa toimintamallia, joka opettaa ihmiset odottamaan käskyjä ja toimimaan johdon ohjeiden mukaan. Tällöin toimeenpanokyky, ajattelu, vuorovaikutus, ongelmanratkaisu ja luovuus kärsivät – näitä kaikkia tarvitaan muuttuvassa ja kompleksisessa maailmassa.

EI-HIERARKKINEN ORGANISAATIO

Hierarkia on jo pitkään ollut vallitseva organisoitumisen malli, jota sovellettiin ensin teollisessa tuotannossa. Kun siihen lisättiin byrokratia, siitä tuli arkea myös palvelujen tuotannossa. Viimeisten 20–30 vuoden aikana on havaittu lisääntyvä tarve joustavuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Reagointiherkkyydessä ja muuttuvien asiakastarpeiden huomioimisessa hierarkia ei ole vahvoilla. Sen rinnalle on kehitetty ei-hierarkkisia organisoitumismalleja. Kuntasektorin viitekehyksessä ei-hierarkkisuus voi tarkoittaa kuntahierarkian sisälle rakennettua verkostomaista toimintamallia, joka sallii joustavamman ja reagoivamman toiminnan. Verkostomainen toimintamalli huomioi palveluntuotannon ekosysteeminä. Se pyrkii ratkaisemaan asiakkaiden tarpeet verkostoyhteistyönä, eikä kadota asiakasta esim. kunnan ja sote-toimijoiden väliseen hallinnolliseen siilo.



RAKENNE

Rakenne kuvaa kontekstia, jossa asioista keskustellaan ja päätetään. Rakenne voi olla virallinen tai epävirallinen. Virallisia rakenteita ovat esimerkiksi kunnallisen päätöksenteon toimeilimet. Kuntasektorin viralliset rakenteet ja niiden toimivallan rajat määrittyvät lainsäädännön ja hallintosäännön kautta. Kukin rakenne sisältää tietyn määrän toimi- tai päätöksentekovaltaa sille määrättyissä asioissa.

Rakenne voi olla myös epävirallinen. Tällöin puhutaan usein toiminnallisista rakenteista. Toiminnallisia rakenteita ovat esimerkiksi moniammatillinen työryhmä tai projektitiimi. Kuntasektorin toiminnallisten rakenteiden yleisin heikkous on puutteellinen resurssointi – ei ole aikaa eikä rahaa, vaikka osaamista olisi. Epävirallisten rakenteiden merkitystä ei aina tunnisteta, vaikka niiden toiminta ratkaisisi kalliita ongelmia ja niissä työskentelisi toimintaan sitoutuneita huippuammattilaisia.

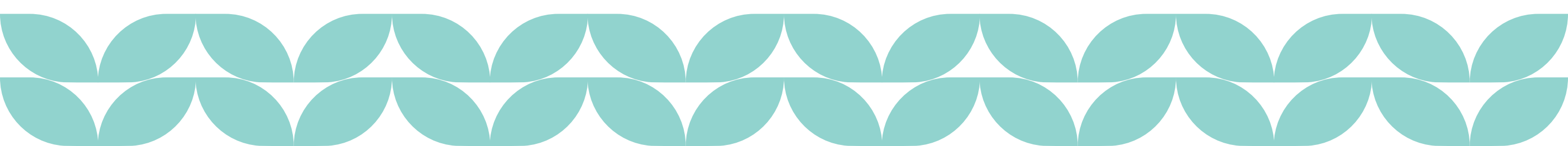
Hierarkian sisällä toimivat toiminnalliset rakenteet tarvitsevat kehittämisen tukea sekä sponsorin, kuten johto- tai ohjausryhmän, joka päättää esim. budjetista. Kun toiminnallinen rakenne toimii saumattomasti, sillä on oma budjetti ja/tai työaika sekä vapaus edistää toimintaa yhteisten tavoitteiden suuntaisesti.

ITSEORGANISOITUMINEN

Tällä tarkoitetaan, että alun perin hahmottomasta epäjärjestyksestä muodostuu osien interaktioiden kautta jonkinlaista yleistä järjestystä. Tätä kutsutaan myös spontaaniksi tai kehkeytyväksi järjestymiseksi, myös englanninkielistä käsitettä chaordic (chaos + order) on käytetty. Esimerkkinä voidaan käyttää ihmisen kehoa: se on itseään säätelevä systeemi, jossa kokonaisuus tukee osien (elimet, verenkierto jne.) välistä toimintaa. Vastaavasti osat muodostavat systeemin. Kuntaorganisaation sovellettuna kyse ei ole vain yksilön tai tiimin ohjautumisesta, vaan kokonaisuuden synkronisesta toiminnasta. Erilaiset systeemit ohjautuvat eri tavoilla ja tuottavat erilaista organisoitumista. Jotkut systeemit tuottavat hierarkiaa, toiset yhteisöohjautuvuutta.

ITSEOHJAUTUVUUS

Itseohjautuvuus mielletään tyypillisesti yksilön ominaisuudeksi, ja se rinnastetaan usein itsensä johtamiseen. Sitä voidaan kuitenkin pitää psykologisena perustarpeena, johon liittyy omaehtoisuus, tarve kuulua joukkoon ja tuntea itsensä kyvykkääksi. Itseohjautuva yksilö ei ole riippumaton muista vaan tarvitsee toisia. Väärin ymmärrettynä itseohjautuvuus voi tarkoittaa esimerkiksi ”sooloilua” tai päätöksentekoa, joka ei ota kokonaisuutta huomioon. Tällöin riskinä on, että ratkaisut perustuvat osaoptimointiin eivätkä ne tue työyhteisön tai koko organisaation tavoitteita.



ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on perusedellytys ihmisten väliselle yhteistyölle ei-hierarkkisessa organisaatiossa, jossa ohjaus ja kontrolli eivät tule ihmisten yläpuolelta, vaan sitä tuotetaan vertaisten verkostossa. Itsensä johtaminen tarkoittaa kykyä suunnitella ja säädellä omaa toimintaansa ja mukauttaa sitä suhteessa toisiin. Itsensä johtaminen perustuu opeteltavissa oleviin taitoihin, kuten ajankäytön hallintaan ja tehtävien priorisointikykyyn. Tämä ei kuitenkaan riitä kuntaorganisaation tavoitteeksi. Kukaan ei tee pelkkää yksilötyötä muista riippumatta. Kyse on oman toiminnan säätelystä ja mukauttamisesta suhteessa toisiin.

YHTEISÖOHJAUTUVUUS

Yhteistyön järjestämisen malli, joka lähtee siitä, että tiimillä ja organisaatiolla on yhteinen olemassaolon tarkoitus, jota työssä toteutetaan. Se vaatii tuekseen tasavertaisuutta tuottavia yhteisöllisiä käytänteitä, prosesseja ja rakenteita, sekä näitä ylläpitävää vuorovaikutusta ja kulttuuria. Yhteisöohjautuvuus ei tarvitse hierarkkista johtamista, vaan siihen liittyvä valta ja vastuu on jaettu yhteisön jäsenten kesken.

MONIMUOTOINEN ITSEOHJAUTUVUUS

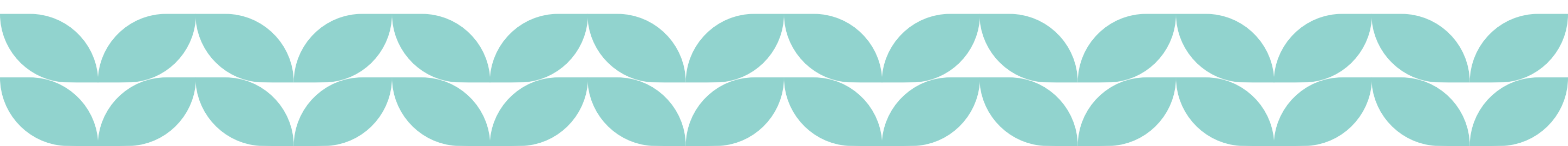
Hankkeemme lähtöoletuksena oli, että itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat laajakirjoinen ilmiö ja kompleksinen kokonaisuus, jota voi toteuttaa monin eri tavoin. Kyseessä ei siis ole kiveen hakattu, yhden koon toimintamalli, joka voidaan istuttaa mihin tahansa kontekstiin sen erityispiirteistä riippumatta. Siksi annoimme hankkeellemme nimen “Monimuotoinen itseohjautuvuus”.

→ **Voit tutustua hankkeemme lähtökohtiin ja oppeihin tästä**

ANTROPOLOGIT

Otimme Monimuotoinen itseohjautuvuus –hankkeessa muutostyöskentelyn lähestymistavaksi antropologisen näkökulman. Siinä tutkitaan, havainnoidaan ja kysytään toisilta, millaista heidän työnsä on ja miten se on lähtenyt kehittymään itse- ja yhteisöohjautuvuuden suuntaan. Antropologit kirjasivat havaintojaan, tekivät kyselyitä ja koosteita, ja kokoontuivat jakamaan tietoa keskenään. Tarjosimme heille kevyen perehdytyksen antropologiajatteluun, säännölliset tapaamiset sekä alustan, jossa havaintoja jaettiin ja kiteytettiin. Eri yksiköiden välillä käytiin hedelmällistä ja rikasta keskustelua, ja ajatuksia voitiin törmäyttää.

→ **Voit tutustua antropologien tarinaan tästä**



Kirjallisuus ja linkit

→ **Järvenpään kaupungin itseohjautuvuus-sivusto:**
www.jarvenpaa.fi/itseohjautuvuus

KOTIMAISTA KIRJALLISUUTTA:

Gamrasni, M. (toim.) (2021). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen.

Haaga-Helian julkaistu 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisöohjautuvuuteen>

Kostamo, T., Vuori, J. & Vääntti N. (2020) Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. Työn tuuli 02/2021 (s. 7-13). Henry ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Larjovuori, R-L, Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi K. (2021). Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4dbe-a355-a3adc2cc07b2>

Launonen, R. (2021). Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.

Launonen, R., Koistinen, J. & Mäkkeli, J. (2020). Itseohjautuvuus ja työelämän demokratisointi. Työn tuuli 02/2021 (s. 29-37). Henry ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F. (2020). Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Työn tuuli 02/2021 (s. 21-28). Henry ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Martela, F., Hakanen, J.J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? <https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/62348372/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Salovaara, P. (2020). Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.

Salovaara, P. (2020) Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli 02/2021 (s. 14-20). Henry ry. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf

Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Edita Publishing Oy.

Salovaara, P. (2018). Riisuttu organisaatio – itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. E-kirja, ladattavissa osoitteesta <https://www.renesans.fi/riisuttuorganisaatio/>

Vuori, J. (2022). Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. (Painossa)

KANSAINVÄLISTÄ KIRJALLISUUTTA:

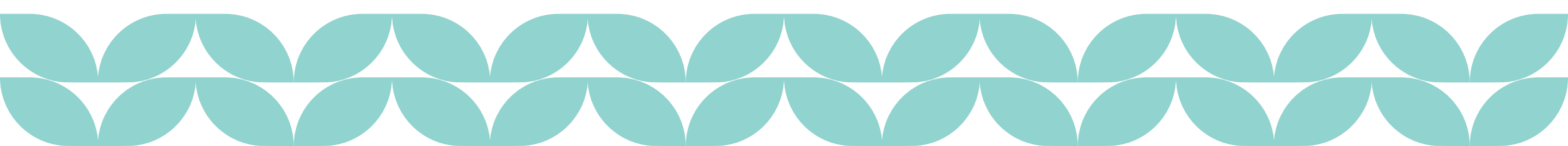
Hamel, G. & Zanini, M. (2020). Humanocracy. Creating organizations as amazing as the people inside them. Boston. Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels: Nelson Parker.

Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizations. Research in Organizational Behavior, 37, 35–58.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. Journal of Organization Design, 8(23).

Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: an unfinished business? Leadership, 14 (2), 179-202.



Tämän kirjan tekijät

Kati Toikka toimii Järvenpään kaupungin HR-kehittämispäällikkönä, muutosvalmentajana ja kirjoittajana, jota kiehtovat ryhmädynamiikka, vuorovaikutuksen ilmiöt, muuttuva johtajuus ja uudenlaiset organisoitumisen tavat.

Perttu Salovaara toimii Renesans Consultingissa organisaatiokonsulttina ja työyhteisöiden kehittäjänä. Lisäksi hän tekee tutkimusta ei-hierarkkisista organisoitumisen tavoista Helsingin yliopiston dosenttina. Hänen viimeisin kirjansa aiheesta on ”Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen” (Teos, 2020).





Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

