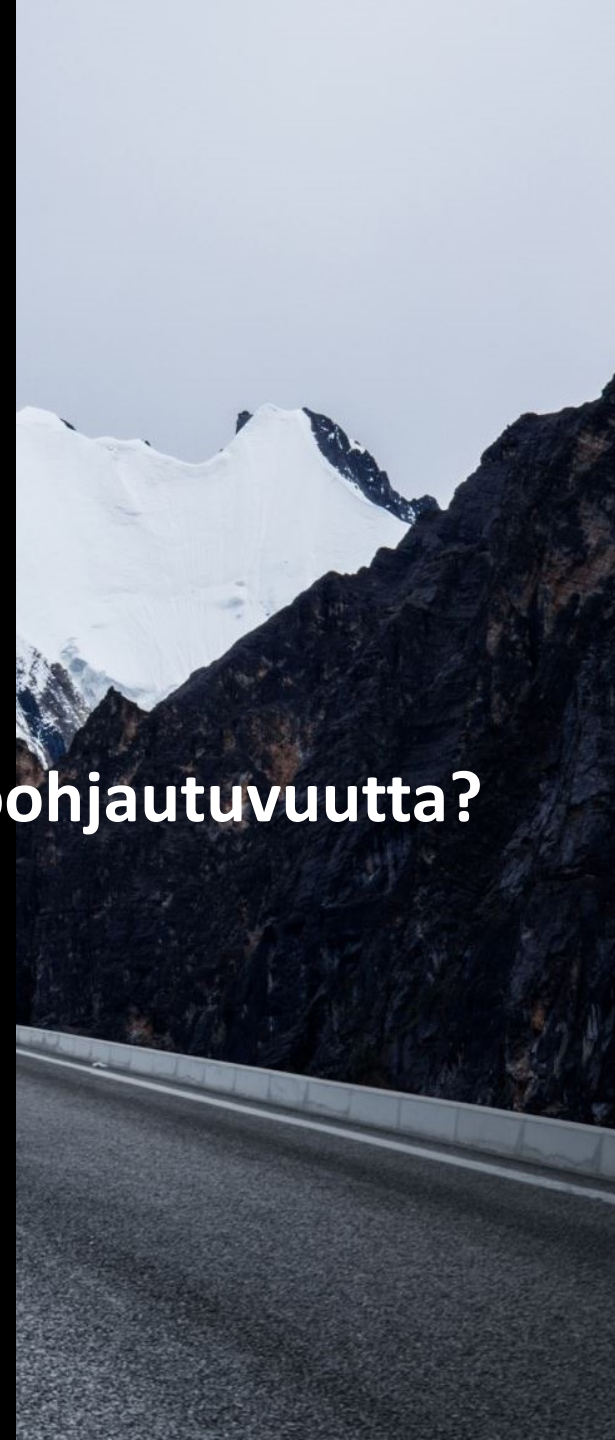


Millaiset työntekijän taidot ja valmiudet tukevat yhteisöohjautuvuutta?

Ismo Kinnari (KM)
Tutkija
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä
17.3.2022



Itseohjautuvuus ei pelkisty yksittäisen ihmisen kyvyiksi tai ominaisuuksiksi, joita voi toteuttaa minkälaisessa organisaatiossa tahansa. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi, 2021)

Yhteisöohjautuvuuteen liittyviä yleisiä organisoitumisen perusperiaatteita voidaan soveltaa missä tahansa organisaatiossa niiden omista lähtökohdista ja kontekstista käsin (Koistinen & Kostamo, 2021)

Perusperiaatteita ihmiskäsityksestä - miten näemme itsemme ja toisemme?

Tekosyynä yhteisöohjautumisen vastustamiseen sisältyy esim. seuraavanlainen väite: ”Ei meidän ihmiset osaa johtaa itseään”

Nähdäänkö työntekijät holhottavina, jatkuvaa ohjausta tarvitsevinä, laiskoina ja jatkuvaa valvontaa vaativina olentoina? (Koistinen & Kostamo 2021)

Jos emme oikeasti luota siihen, että ihmiset ovat kykeneviä tekemään päätöksiä tai ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia yhdessä, on vaikea uskoa ei-hierarkkisten kokeilujenkaan onnistuvan. (Toikka & Salovaara 2022).

Perusta myönteisessä ihmiskäsityksessä (luotetaan, aktiivinen, kyvykäs, haluaa kantaa vastuun)

Millainen työntekijä pärjää mielestäsi hyvin tässä työpaikassa? (Millaista osaamista tarvitaan, jotta pärjää?)

- oma-aloitteisuus
- kyky ja halu olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa
- kyky toimia myös epäselvissä tilanteissa ja ympäristöissä
- kyky huomioida omassa toiminnassa koko organisaation etu ja tavoitteet



Taito ohjata omaa työtään

Välttämätön edellytys

- *Jos on tottunut siihen, että manageri tulee sanomaan, mitä sun pitää tehdä ja siinä välissä sitten saa pyöritellä peukaloitaan, jos kukaan ei tule antamaan tehtäviä, niin se voi olla vähän vaikea paikka täällä.*

Asenne ja ajatusmaailma

- Rohkeus ja halu mennä uusien asioiden ja työtehtävien äärelle sekä ottamaan haltuun ja opettelemaan uusia taitoja, työtehtäviä ja rooleja niiden tarpeiden mukaan mitä organisaatiossa syntyy

Kyky tulla toimeen epäselvissä tilanteissa ja sietää epävarmuutta

Mitä aktiivisemmin on mukana, niin sen paremmin pärjää työyhteisössä ja sen paremmin löytyy niitä uusia projekteja, ja sen paremmin pääsee tekemään niitä asioita mitä haluaa tehdä, eikä vaan ole siellä virran vietävänä. Ja itse asiassa pystyy, mitä aktiivisempi olet, niin pystyy myöskin muuttamaan sitä virtaa.

Taito edistää yhteistä päämäärää

Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöillä on hyvä olla kykyä nähdä ja ymmärtää oman työnsä merkitys suhteessa kokonaisuuteen.

Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja joustavuutta, joka voi ilmetä esimerkiksi aloitteiden tekemisenä, päätöksentekoon osallistumisena tai yhteisenä kehittämisenä

- Muutosten passiivisen hyväksymisen sijasta vaaditaan proaktiivista otetta olla mukana kehittämässä toimintaa yhä paremmaksi.
- Kykyä kyseenalaistaa, keskustella ja perustella omia näkemyksiään sekä kuulla muita. Yhteinen päämäärä muuttuu ja kehittyy yhteistyön ja keskustelun kautta.
- Yhteisen päämäärän edistäminen voi tarkoittaa myös rohkeutta puuttua toimintaan, joka ei näytä yhteisen päämäärän mukaiselta.

Taito toimia työyhteisön jäsenenä

Eriytyisen suurta ulospäinsuuntautuneisuutta tai sosiaalisuutta ei siis vaadita.

Pärjääminen ja viihtyminen ovat yhteydessä kykyyn ja haluun omaksua yhdessä sovittuja toimintatapoja ja -periaatteita.

Kuunteleminen, itsensä säätely ja pysyminen joskus myös taka-alalla ovat usein tarpeen, jotta tasapuolisuus toteutuu:

Semmoiset "one man show" –tyyppiset eivät sovi tähän maailmaan. Jos sä oot ollut one man show, etkä sä pysty kehittymään ihmisenä eteenpäin ja toimimaan paremmin tiimeissä, niin sitten sulla on hankaluuksia tällaisen tiimin kanssa toimimisessa. Sitten tulee tosi helposti konfliktitilanteita.

Kyky esitellä asioita ja tehdä ehdotuksia, viestiä aktiivisesti, kysyä neuvoa ja tarvittaessa vaikuttaa muihin edistävät tuloksellista toimintaa itseohjautuvalla työpaikalla.

Aktiivisella työkaveruudella tarkoitetaan esimerkiksi kykyä tukea toisia, tuoda esille ja käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitoja, pyrkimystä dialogiin ja rohkeutta olla oma itsensä.

Taito kantaa vastuuta itsestä

Itsetuntemus, esimerkiksi oman kuormittumisen tunnistaminen, on keskeinen työhyvinvointia tukeva taito itseohjautuvassa työssä

Vastuun kantaminen itsestä tarkoittaa esim. kykyä:

- säädellä omaa työkuormitustaan
- tuntea itseänsä ja omia tarpeitaan
- viestiä omista tarpeistaan ja tarvittaessa puolustaa ja priorisoida niitä

Taitojen oppiminen

Monet itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen liittyvät haasteet ovat yhteydessä yksilöiden erilaisiin kokemuksiin, taustoihin ja työhistorioihin (vrt. ihmiskäsitys)

Jos sä tuut jostain vanhasta organisaatiosta, olet tottunut siihen hierarkkiseen järjestelmään. Tuntuu, että mitä kokeneempia ja ehkä vähän vanhempia henkilöitä on, niin sitä enemmän ne tulee niistä vanhan organisaation malleista. Niille pitää antaa aikaa sopeutua siihen maailmaan. Samaan aikaan heitä pitää neuvoa, ettei sun tarvitse kysyä meiltä tätä lupaa tähän, tai kertoa johtajille: kerro suoraan tuolle henkilölle, kenen pitää tietää se asia.

- Vaikutusmahdollisuuksien käyttöönottoaminen vaatii usein rohkaistumista, harjoittelua ja mallioppimista.
- Toisaalta toimintatapojen jakaminen, niistä keskustelu ja uusien taitojen opettelu ovat jatkuvia prosesseja, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Jatkuvaa oppimista voidaan ja kannattaa tukea. Kollegoiden toiminnan seuraaminen on hyvä tapa mallioppia toivottuja toimintatapoja.
- Selkeät kuvaukset toimintamalleista, esim. päätöksenteosta, konfliktiratkaisusta ja eri rooleista helpottavat toimintaan sisälle pääsemistä.

Lähteet:

Gamrasni, M. (toim.) (2021). Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaistu 3/2021.

<https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisöohjautuvuuteen>

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>

Toikka, K. & Salovaara, P. (2021). Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta ja uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki. Työsuojelurahasto.