

Voisiko valtaa ja vastuuta jakaa toisin?

Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen -kirja määrittelee yhteisöohjautuvuuden seuraavalla tavalla: Yhteisöohjautuvuus on työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä. Työntekijöillä on vapautta, valtaa ja vastuuta päättää niistä asioista, joista aiemmin on päättänyt esihenkilö tai organisaation muut johtoon kuuluvat toimijat.

Yhteisöohjautuvuuden fokuksipiste on *tiimi*. Tiimillä tarkoitetaan työntekijäryhmää, jolla on yhteinen tavoite, selkeästi määritelty asiakaskunta ja yhteinen tehtävä. Tiimi on kooltaan perinteisesti 8–12 henkilöä. On tutkittu, että 16:sta henkilön kohdalla pienryhmästä tulee suuryhmä, jossa ääreisilmiöt alkavat korostua. Tämä näkyy muun muassa vuorovaikutuksen hankaloitumisena ja mielipiteiden voimistumisena. Äänekkäät ja hiljaiset keskustelijat erottuvat suuryhmässä selkeämmin kuin pienryhmässä.

Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen -kirjassa sanotaan näin: Kun oman työnsä asiantuntijat saavat tehdä työtä yhdessä itse järkeväksi katsomallaan tavalla, saadaan parasta tulosta aikaan. Johtaja ikään kuin vapauttaa työntekijän ottamaan käyttöön parhaimman voimavaransa ja sytyttää hänet.

Yhteisöohjautuvuuden rinnalla käytetään myös paljon käsitettä *itseohjautuvuus*. Sillä viitataan yksilön kykyyn ohjata itse omaa toimintaansa ja myös hänen valtaansa ja vapautteen toimia itsenäisesti. Yhteisöohjautuvuus on ikään kuin askel eteenpäin itseohjautuvuudesta.

Filosofi ja tutkija **Frank Martelan** johdolla tehdyn suomalaistutkimuksen (2021) mukaan vahva kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työnimuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja sitoutuminen nykyiseen työpaikkaan ovat tyypillisiä työpaikoissa, missä itseohjautuvuus on vahvaa.

Tutkija ja tietokirjailija **Jukka Ala-Mutkan** mukaan osallisuus, osallisuuden kokemus ja osallisuuden johtaminen ovat kaiken lähtökohta. Seuraavana tulee kommunikaatio, joka edistää osallisuuden kokemuksesta sekä informaatio ja sen läpinäkyvyys. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy ymmärrys, jonka avulla päästään *hajautettuun päätöksentekoon*.

Kun henkilö pääsee tekemään itseään koskevia päätöksiä itse, on osallisuuden kokemus läsnä. Ala-Mutkan mukaan ihmistä ei voi osallistaa, vaan ihmisen tulee itse kokea osallisuus, jotta hänen voimavaransa saadaan organisaation käyttöön. Osallisuusjohtaminen on näin ollen itseasiassa osallisuuden kokemuksen johtamista. Johtajan tulee pohtia, millä kaikilla asioilla hän voi parantaa työntekijöidensä osallisuuden kokemusta.

Henkilöstö ei ole organisaation tärkein voimavara, vaan se on henkilöiden välissä. Kaikki kommunikaatio, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, kulttuuri ja merkityksellisyyden kokemus on ihmisten välissä. Eli alansa parhaat huippuasiantuntijat eivät tuota lisäarvoa, ellei heidän välilleen synny vuoropuhelua, joka johtaa yhteisöllisiin tekoihin ja päätöksiin. Hyviä päätöksiä voi syntyä vain silloin, kun tiimillä on tarpeeksi paljon tietoa käytössään. Tieto on hedelmällisen keskustelun edellytys. Kaiken tiedon tulee olla avointa ja saavutettavaa, jotta henkilö kokee olevansa osa kokonaisuutta ja pystyy osallistumaan päätöksen tekoon.

Valta tulee näkyväksi siinä, kuka tekee päätöksiä ja kenellä on valtaa. Siksi hajautettu päätöksenteko on yhteisöohjautuvuuden kehittämisen keskeinen elementti. Matkalla kohti muutosta tulee tehdä ensin päätös päätöksentekomallista. Päätöksenteon siirtäminen esihenkilöltä tiimille vaatii esihenkilöltä luottamusta tiimin kykyyn tehdä oikeita päätöksiä. Tutkimusten mukaan päätöksentekoa varten tiimille tulee antaa raamit, joiden puitteissa

toimia. Hajautetun päätöksenteon periaatteen mukaan päätöksiä on tehtävä siellä, missä on paras tieto. Esimerkiksi kotihoidon yksikössä hoitotyöntekijöiden tiimin tulee tehdä omaa yksikköään koskevat päätökset, koska heillä on paras tieto asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan sekä siitä, miten työtä kannattaa tehdä. Esihenkilöillä on puolestaan paras tieto omasta johtamistyöstään, ja organisaation ylimmällä johdolla on oma vastuualueensa, josta se päättää.

Muutos edellyttää poisoppimista aikaisemmista toimintamalleista. Esihenkilöltä muutos edellyttää päätöksenteon jakamista ja alkuvaiheessa päätöksenteon hitauden sietämistä. Työntekijöiden puolelta muutos edellyttää uudenlaista vastuunottamista. Ala-Mutkan mukaan päätöksentekoa kannattaa rohkeasti kokeilla, koska väärä päätös antaa suunnan oikealle päätökselle. Väärä päätös on oikean päätöksen ensimmäinen askel, ja päätöksentekoa oppii vain tekemällä päätöksiä.

Lähde: Hietanen, A. & Piippo, J. 2021. Keinoja yhteisöohjautuvuuden rakentamiseen. Voisiko valtaa ja vastuuta jakaa toisin? Verkkoseminaari. Viitattu 5.7.2022.