

Yhteisöohjautuvuuden pelisääntöjen määrittely

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.

Kun yhteisöohjautuvuutta lähdetään kehittämään, helposti käy niin, että esihenkilö on valmis jakamaan vastuuta, mutta hän pitää vallan itsellään. Tällöin yhteisöohjautuvuus ei toteudu. Jotta toiminta on yhdenmukaista ja sujuvaa, yhteisöön tulee luoda säännöt yhteisölliseen toimintaan. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja menettely- ja toimintatapoja tiimin ja toiminnan sujuvuuden edistämiseksi ja vahvistamiseksi. Ne voivat toimia samalla myös puheeksi ottamisen välineenä.

Tutkija ja tietokirjailija **Jukka Ala-Mutkan** vuonna 2019 kirjoittaman [Johtajuuden rakentajat](#) -kirjan mukaan on neljä teemaa, jotka työyhteisössä olisi tärkeää yhteisesti ymmärtää yhteisöohjautuvuuteen siirtymisen alkuvaiheessa.

- 1) Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa mitään ei tuoda ylhäältä tai ulkopuolelta annettuna. Henkilön tulee aidosti osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat hänen työhönsä. Tiimin ei tarvitse heti kehityksen alkuvaiheessa olla tilivastuussa, vaan se voi olla kehittämisvaiheessa oleva tiimi. Tavoitteena on, että myöhemmässä vaiheessa myös taloudellinen vastuu siirtyy tiimille.
- 2) Avoimen kommunikaation vahvistaminen ja tiedon aktiivinen läpinäkyvyys. Tiimissä kaikki jäsenet keskustelevat tasavertaisina ja kaikkien ideoita kuunnellaan.
- 3) Kaikki ovat päätöksentekijöitä. Päätöksenteko viedään sinne, missä tieto on.
- 4) Kokeilemalla kehittäminen tulee osaksi jokaisen tiimin työtä.

Järvenpään kaupungin HR-kehittämispäällikkö **Kati Toikka** ja Renesans Consultingin organisaatiokonsultti **Perttu Salovaara** ovat kirjoittaneet alkuvuonna 2022 julkaistun oppaan yhteisöohjautuvuuteen kehittymisestä, [Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus](#), missä käsitellään samantapaisia teemoja kuin Ala-Mutkan kirjassa.

Yhteisöohjautuvuus on tuttu toimintamalli it-maailmasta, mutta viime vuosina se on alkanut levitä myös muille toimialoille. Järvenpään kaupunki oli ensimmäisiä suomalaisia toimijoita, joka lähti muokkaamaan vanhustyötä yhteisöohjautuvaksi. Keusote huomasi Järvenpään kehittämistyöstä saadut hyvät tulokset ja jatkoi sitä. Yhteisöohjautuvaksi kehittymisen rinnalla on koko ajan ollut [Lean-ajattelu](#), sen menetelmien haltuunotto ja jatkuvan parantamisen idean ymmärtäminen. Leanissa työtä ajatellaan prosessina, jota tehdään näkyväksi. Tällä tavalla havainnoimalla huomataan työn toimivat ja kehitettävät asiat. Yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa löydetään keinot parantaa työtä.

Mistä pelisääntöjä sitten tulisi tehdä? Salovaara toteaa kirjassaan, että yhteisöllisiä käytänteitä ovat neuvonpitokäytännöt päätöksenteossa sekä konfliktien käsittelyn, tavoitteiden asettamisen ja palautteen antamisen käytänteet. Tiimin tulee selvittää myös se, mitä autonomiset tiimit ovat ja millainen on tiimin suhde esihenkilöön. Pelisääntöjä rakennetaan silloin, kun toiminta etenee ja ne laaditaan yhteisesti toisista välittäen. Pelisääntöjen tekeminen liittyy kokeiluihin ja tekemisen myötä pelikirja pikkuhiljaa valmistuu. Työn tuloksena monissa organisaatioissa on syntynyt peli- tai kulttuurikirja, joka kertoo tiimin tavasta toimia ideoina ja keskeisinä peliliikkeinä.

Lähde: Hietanen, A. & Piippo, J. 2022. Keinoja yhteisöohjautuvuuden rakentamiseen. Yhteisöohjautuvuuden pelisääntöjen määrittely. Verkko-seminaari. Viitattu 5.7.2022.