

# **Kuntakentällä vain muutos on pysyvää – millaisia muutoksia Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen antropologit havaitsivat omissa yksiköissään?**

## **Miksi kehitimme uudenlaisen lähestymistavan muutostyöskentelyyn ja rekrytoimme muutosagenttien sijaan antropologeja?**

Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen avulla olemme halunneet purkaa hierarkkisesta johtamisperinteestä kumpuavia ylhäältä alas suuntautuvia toimintamalleja. Siksi olemme lähteneet kehittämistyössä liikkeelle mahdollisimman kevyillä toimintamalleilla.

Emme ole hankkeen johtamisen näkökulmasta halunneet vahvistaa perinteistä muutosjohtamisen mallia, jossa tavoitteet valuvat ylhäältä alas, ja toimenpiteet päätetään johdossa, vaan luoda kokonaan uudenlaisia muutostyöskentelyn menetelmiä, jotka toimivat henkilöstölähtöisesti, bottom up -periaatteella.

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

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. Antropologien keräämästä aineistosta löytyi itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyviä toimialariippumattomia piirteitä. ”Oliko tuo esimerkki meiltä?”, saatettiin kysyä puolin ja toisin.

## **Millaisia merkityksiä itseohjautuvuus saa antropologien ajattelussa?**

Kävimme antropologien kanssa yhteenvetokeskustelun toukokuussa 2021. Keskustelussa nousi esiin itseohjautuvuus ihmisen luontaisena ominaisuutena tai taitona, jossa on yksilöllistä eroa ja vaihtelua. Koulun antropologeissa herätti huolta kysymys siitä, voiko itseohjautuvuus tarkoittaa sellaista omaehtoisuutta, joka ei ota muita huomioon.

Mikäli itseohjautuvuus tarkoittaisi tällaista vapautta, se näyttäytyisi ainakin koulumaailman näkökulmasta melko pulmallisena ilmiönä. Yhteiskoulussa työskentelee noin 80 henkilöä, joista puolet on opettajia, puolet ohjaajia. Itseohjautuvuus pelkkänä yksilövapauden lisääntymisenä ei heillä toimisi mitenkään, eikä sellaista ole hankkeen muissakaan pilottiyksiköissä tavoiteltu.

Koko itseohjautuvuusajattelun ytimessä on antropologien mukaan se, että sen pitäisi vahvistaa asiakkaan hyvää. Organisaation toimintamalleja ei kannata kehittää vain siksi, että se on erityisen trendikästä. Koulun antropologien mukaan kaiken tekemisen pitäisi tukea oppilaiden oppimista ja opetushenkilöstön perustyötä.

## **Systemiällyn kehittäminen tukee kokonaisuuksien hahmottamisessa**

Koulun toinen antropologi, Marianne, nostaa esiin systeemiällyn ja kokonaisuuksissa onnistumisen taidon Esa Saarisen ajattelun pohjalta. Jotta itseohjautuvuus ei olisi päämäärätöntä sooloilua vaan systeemiälykstä toimintaa, Marianne nostaa esiin ydinkysymyksen: miten kukin meistä voisi pohtia omaa

toimintaansa aina suhteessa kokonaisuuteen? Ei siis tehtäisi asioita toisista välittämättä, vaan kokonaisuuden kannalta järkevällä tavalla.

Kun tulee jotain uutta, pitää jotain vanhaa jättää pois. Yhteisöllisiin toimintamalleihin liittyviä hyötyjä ei saada käyttöön, jos jokainen jatkaa silti vanhaa tuttua yksilöpuurtamista. Esimerkiksi yhteisopettajuus voi tuoda uudenlaista kollegiaalista tukea ja virtaa arkeen, kun siihen uskaltaa heittäytyä. Jos oma ammatillinen identiteetti on vahvasti sidoksissa yksilötyön tekemiseen, yhdessä tekeminen voi tuntua aluksi oudolta ja vaatia epämukavuusalueelle menemistä.

### **Uuden ajan koulumaailma on kuin liikkuva kuva**

Järvenpään Yhteiskoulu JYK on käynyt lähivuosina läpi isoja uudistuksia: on purettu alueellisia pienluokkia, on tullut inklusiivinen koulu, oppilaiden sijoitus aina lähikouluun sekä yhteisopettajuuden lisääntyminen. Nämä muutokset näkyvät etenkin niissä rooleissa, joissa on siirrytty perinteisistä opetusryhmistä ja erillisistä ala- ja yläkouluista yhtenäiskouluajatteluun.

Yhtenäiskoulua varten on luotu uudenlaisia toiminnallisia rakenteita, joissa korostuu yhdessä tekeminen. Yksi koulun tekemistä kokeiluista on mentorointimalli, joka syntyi opetushenkilöstön yhteisenä ponnistuksena ja saavutti suuren suosion. Kaikki voittavat, kun uudet tulijat ja kokeneet konkarit saadaan alusta asti tutustumaan toisiinsa ihmisinä ja tekemään töitä yhdessä.

Uudenlaista toimintakulttuuria tuetaan erilaisilla toiminnallisilla rakenteilla, kuten edellä esitellyllä mentorointimallilla. Nämä mallit ovat yhteisöllisyyttä painottavia: töissä ei olla yksinyrittäjinä eikä itseohjautuvuus tarkoita yksin puurtamista.

### **Millaista johtajuutta isossa muutoksessa oleva yhteisö kaipaa?**

Koulun antropologit nostavat esiin, että pitkittynyt uuden koulun rakennushanke, väliaikaisten käyttäjien sijoittelu ja vaihtuvuus ovat aiheuttaneet ajoittaista sekaannusta. Yhteisten toimitilojen puuttuminen ja koronapandemia ovat hidastaneet yhteisen toimintakulttuurin rakentamista.

Koulun antropologien mukaan näin suurten muutosten keskellä työyhteisössä kaivataan helposti perinteitä johtamista ja ”viimeistä auktoriteettia”, jonka puoleen voi kääntyä epäselvissä tilanteissa. Muutostilanteessa johtamisen kaipuu on ymmärrettävää, mutta tässä tulee esiin tasapainottelun tarve: vahva johtajuus ei välttämättä tue yhteisön omaehtoista toimintaa.

Koulun antropologit muistelevat, että jokainen eri vaiheissa koulua luotsannut rehtori on johtanut yhteisöä omannäköisellä tavallaan. ”Mikä olisi pysynyt samana, sitä en osaa edes sanoa”, Kati, toinen koulun antropologeista, pohtii ääneen. Aiemmin rehtori oli enemmän tiettyssä fyysisessä pisteessä paikan päällä, nykytilanteessa yhtenäiskoulun rehtori ja virka-apulaisrehtorit ovat paremmin tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse tai Teamsilla.

### **Miten muutos näkyy kirjaston toiminnassa?**

Kirjaston antropologit nostavat esiin itse- ja yhteisöohjautuvuutta heijastavia uudenlaisia toimintatapoja: nykyisin heillä on tapana toimia niin, että jos kukaan ei tuo esiin eriäviä mielipiteitä, ei niitä jäädä erikseen odottelemaan, vaan laitetaan homma käyntiin. Tai jos joku työyhteisön jäsenistä huomaa epäkohdan tai muun ratkaisua vaativan asian, sitä ei enää automaattisesti viedä esihenkilöiden pöydälle, vaan asian esiin nostanut henkilö kutsuu muut neuvonpitoon, josta haetaan ratkaisuideoita.

Kirjaston antropologien mukaan nykyiset esihenkilöt luottavat työntekijöihin ja vetävät isoja linjoja. Heidän osoittamansa luottamus vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin. Kirjaston tilanne on siis muuttunut parempaan päin. ”Selkeästi huomaa osasta ihmisistä, että he tykkäävät, miten nyt tehdään töitä verrattuna siihen,

miten aiemmin on toimittu”, kirjaston antropologeina toimineet Saara ja Jenni kuvaavat kirjaston nykyistä toimintakulttuuria.

Kirjastossa opettaja-asiakkaana pitkään asioinut, hankkeessa antropologina toiminut Kati vahvistaa ilmapiirin muuttuneen ja asiakaspalvelun laadun parantuneen. ”Siellä on ystävällisempi palvelu kuin aikaisemmin”.

Esimerkiksi The Tädit on kirjaston itseorganisoitunut ryhmä, joka hulvattomasti romuttaa kirjastotyöhön liittyviä myyttejä ja markkinoi samalla kirjastopalveluja omaleimaisen huumorinsa avulla. Heidän somepostauksensa ja videonsa tuovat uudenlaista näkökulmaa ja asiakaskokemusta palveluihin. Pohdimmekin yhteisesti, onko luottamukseen perustuvan johtamisen myötä syntynyt lisää työn iloa, joka heijastuu myönteisesti myös asiakaskokemukseen?

### **Millainen organisoituminen toimii kirjastomaailmassa?**

Kirjastomaailmassa jonkin aihepiirin tai ilmiön äärelle perustettu tiimi voi toimia todella hyvin. Tällöin tiimin jäsenet kommunikoivat ja luovat uutta yhdessä aktiivisesti, kun taas organisaatorakenteen mukainen tiimi ei välttämättä toimi yhtä hyvin. Jos ryhmän jäsenillä ei ole yhteiseen tehtävään perustuvaa ryhmäidentiteettiä, se ei välttämättä toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Parviällyn puute näkyy esimerkiksi heikompana osallistumisaktiivisuutena.

Kirjaston tietyissä tiimeissä onkin avoimesti ja rohkeasti keskusteltu siitä, ”miksi me ollaan tällainen tiimi, kun ei me oikeastaan tehdä mitään yhdessä?” On siis havahduttu tärkeän kysymyksen äärelle, voisiko organisaatiokaavioon perustuvia rakenteita purkaa ja tilalle luoda uusia, jos jokin niissä ei toimi toivotulla tavalla?

### **Osaamis- ja työllisyyspalvelujen antropologin havaintoja muutoksesta**

Osaamis- ja työllisyyspalvelujen antropologi Lotta allekirjoittaa toisten antropologien ajatuksen siitä, että itseohjautuvuus on kyllä tärkeä työelämätaito, mutta se ei yksinään riitä työyhteisön toiminnan kehittämiseen kokonaisuutena.

Hän tuo keskustelussamme esiin ammatilliseen työpajatoimintaan liittyvää problematiikkaa. Työllistyville järjestettävät työpajat kestävät yleensä joistakin viikoista reiluun kuukauteen, joten toiminta on varsin nopeatempoista ja tiheäsyklistä. Juuri, kun henkilö on oppinut toimimaan työpajalla, työpajakaso päättyy, ja seuraavaa tulijaa aletaan perehdyttää tehtäviin. Niinpä ryhmadynamiikka on jatkuvassa muutoksessa, mikä tuo omat haasteensa tiimin toimintaan.

Tiuhaan muuttuvassa työympäristössä on tärkeää, että yhteisohjautuvuus on jokaisella tiimin jäsenellä kirkkaana mielessä. Usein tällaisessa työyhteisössä kuitenkin kaivataan sitä, joka tekee päätökset, hyväksyy ideat ja kutsuu tarvittaessa koolle. Silloin puhutaan valmentavasta johtamisesta ja se on työpajaympäristössä avainasemassa.

Tiimien sujuva toiminta perustuu moniosaajien saumattomaan yhteistyöhön. Se, että tiimistä löytyy erityyppisiä osaajia ja työskentelytapoja, vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Jatkuvasti vaihtuvissa kokoonpanoissa on haasteena se, miten yhteistyö saadaan sujumaan ja miten tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa osaamiset ja vahvuudet. Näiden avulla saadaan kuitenkin aikaan sujuvat työnkulut ja hyvä asiakaskokemus.

Syksyllä 2021 realisoitui työpajatoiminnan esihenkilötyöhön liittyvä muutos, jota Lotta reflektoi lokakuussa seuraavasti:

“Löysin itseni syyskuussa aika uuden ja jännän ääreltä, kun oma esimieheni jäi opintovapaalle loppuvuodeksi. Sain lyhyessä ajassa ottaa aika paljon uutta asiaa haltuun. Alkuun jännitti paljon - pakko myöntää. Mutta jotenkin kaikki vain lähti rullaamaan. Olen saanut valtavasti tukea Cooperin ja Kartanon ohjaajilta. Miten rohkeasti he lähtivät heti minua tukemaan ja tsemppaamaan uuden työnkuvani kanssa. Päivääkään ei ole tarvinnut miettiä mitään rooleja - ollaan vaan ja tehdään tätä työtä. Yhdessä.

Nyt ollaan yhdessä rakentamassa ihan huippukonseptia Kartanon kahvilalle. Kartanon tiimillä on huikeita ideoita, jotka tukevat heidän työtänsä ammatillisessa työpajakahvilassa. Minulle esiteltiin näistä suunnitelmista maistiaisina tänään ja en voinut muuta kuin ihastellen kuunnella heidän ajatuksiaan. Aina muutoksen ei tarvitse olla suurta. Tärkeintä on, että muutokseen tartutaan, jos se koetaan tarpeelliseksi. Tämä tiimi tosiaankin on tarttunut. Ihailen heidän rohkeuttaan.

Tänään aistin ympärilläni pelkkää positiivisuutta. Aistin intoa ja ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Aistin kunnioitusta toisia kohtaan ja mikä parasta aistin tekemiseniloa. Kiitos siitä Kartanon upea tiimi. Olette timanttia! Odotan innolla, että pääsen nauttimaan aamukahvini uudistettuun Kartanon kahvilaan.

Lupaan olla teidän tukenanne ja apunanne kaikessa, missä tarvitsette. Ihan niin kuin tekin olette minua tukenut tässä muutosten syksyissä. Samalla iso kiitos myös Cooperin tiimille. Olette saaneet homman pyörimää siellä ihan uskomattoman hienosti. Teette arvokasta työtä.”

### **Miksi hierarkiaa ei kyseenalaisteta, vaikka siinäkin on omat valuvikansa?**

Yhteiskoulussa on noussut esiin tarve keskustella siitä, missä rajoissa ratkaisuja voidaan tehdä itsenäisesti, ja ainakaan talouteen tai lainsäädännöllisiin asioihin liittyviä ratkaisuja ei ole noin vain mahdollista delegoida opetushenkilöstölle. “Se on iso muutos, ja tulee aiheuttamaan joissakin ihmisissä työpahoinvointia, mutta lopputulos voi olla ihan hyvä”, toinen koulun antropologeista pohtii muutossuunnan mahdollisia pidemmän tähtäimen vaikutuksia.

Yhteenvetokeskustelussamme avasimme perusajatusta siitä, että myös ei-hierarkkiset työyhteisöt tarvitsevat reunaehtoja, pelisääntöjä ja toimintatapoja, mutta niiden ei tarvitse olla hierarkkista valtarakennetta ylläpitäviä. Hierarkian puuttuminen ei tarkoita anarkiaa.

Hierarkian kohdalla harvoin hoksataan kuitenkaan kysyä, kenelle se sopii. Vaikka hierarkkinen toimintatapa on selkeä, myös se luo työpahoinvointia. “Ihan varmasti, jos sitä käytetään huonosti”, antropologit komppaavat.

### **Lopuksi: voiko autonomiaa olla jo liikaa?**

Pohdimme lopuksi, voisiko olla niin, että joissakin tehtävissä on itse asiassa jo liikaa autonomiaa, jolloin lisävastuun ottaminen nähdään enemmänkin pahoinvointia kuin hyvinvointia lisäävänä? Pitääkö työn raskaan raatajien ottaa nyt esihenkilöiden tehtävät kantaakseen?

Tavoitteena hankkeessa on ollut löytää tapoja siirtyä yksin puurtamisesta kohti uudenlaista, yhteisöllistä työn järjestämisen tapaa. Kun muutosta tehdään pikkuhiljaa, henkilöstön kokemuksia hyödyntäen, vältytään myös heitteille jätön kokemukselta tai johtamistyhjiön muodostumiselta. Esihenkilön roolin muutos voidaan silloin kokea oman toimintavapauden ja autonomian lisääntymisenä, joka parhaimmillaan vahvistaa työhyvinvointia, työn imua ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Uuden ajan organisoitumisen ei tarvitse olla kaaosta, jonka keskellä jokainen touhuu, mitä lystää. Yhteisöohjautuvuuden termi kuvastaa uudenaikaisia rakenteita, jotka perustuvat luottamukseen ryhmää kohtaan. Johtajuus on silloin sitä, että kannetaan yhdessä vastuuta. Toiminnan kurinalaisuutta ja huolenpitoa yhteisistä asioista ei sälytetä vain esihenkilöiden harteille – kaikki kannattelevat johtajuutta omalla toiminnallaan.

On hyvä pitää mielessä, että organisaation rakenteet ovat ihmisten luomia, ja niitä voidaan muotoilla ja määritellä uudelleen. On tärkeä pysähtyä pohtimaan, millaiset rakenteet palvelevat yhteistyötä ja asiakkaiden tarpeita parhaiten.