

Miksi Järvenpäässä ei ole yhtään muutosagenttia vaan kourallinen antropologeja?

Mistä monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeessa on kysymys?

Järvenpäässä 2019 - 2021 toteutetun Monimuotoinen itseohjautuvuus -hankkeen keskeisenä tavoitteena on ollut kuvata ja ymmärtää työelämän murrosta ja siihen liittyvää itseohjautuvuuden ilmiötä kuntasektorin viitekehyksessä. Hankkeen tavoitteena on ollut *kokeilla, tunnistaa ja mallintaa* julkiselle sektorille soveltuvia itseohjautuvuusikäytäntöjä. Olemme halunneet selvittää, missä määrin ja minkälaisilla eri tavoilla kuntaorganisaatio voi toimia kokeilukulttuurin kotina. Hankkeen kannalta onkin ollut keskeistä yhdessä ajattelu ja oppiminen.

Menetelmänä olemme käyttäneet henkilöstölähtöisiä kokeiluja, joita kuvaamme ja mallinamme Työsuojelurahaston rahoittaman viestintätuotteen avulla. Kokeilut ovat liittyneet esimerkiksi yhteistyön järjestämiseen, asiakastyön organisointiin tai vallan ja vastuun uudelleenmäärittelyihin. Viestintätuotteen toteutus huipentuu aihetta käsittelevän e-kirjan julkaisuseminaariin 18.1.2022. Julkaisunsa jälkeen e-kirja on vapaasti hyödynnettävissä eri organisaatioissa ja yhteisöissä.

Uskomme siihen, että hankkeemme tulokset – kokeilut, opit, oivallukset ja epäonnistumiset - ja niistä kumpuava ymmärrys itseohjautuvuuden ilmiöstä luovat edellytyksiä uuden ajan johtamiskulttuurille ja sellaisille organisoitumisen tavoille, jotka tukevat henkilöstön kokemusta autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä - inhimillisiä perustarpeita kukin.

Millainen laajempi merkitys hankkeella voi olla kuntakentän näkökulmasta?

Haluamme osaltamme auttaa kuntakenttää onnistumaan haastavassa tehtävässään työelämän murroksen, muuttuvien palvelutarpeiden ja organisatoristen muutosten keskellä.

Tavoittelimme hankkeen toimijoiksi keskenään erilaisia pilottiyksiköitä, jotta monimuotoinen itseohjautuvuus voisi päästä esiin. Saimme mukaan kolme yksikköä – Järvenpään Yhteiskoulun, Järvenpään kaupunginkirjaston sekä Osaamis- ja työllisyyspalvelut. Näistä jokaisen kehityspolku on omanlaisensa. Ajattelemme, että pilottiyksiköistä saatavien oppien ja oivallusten avulla on mahdollista luoda maaperää itseohjautuvuusikäytäntöjen kokeiluille ja juurruttamiselle sekä paikallisesti että muissa Suomen kunnissa.

Aika näyttää, miten hankkeen löydökset lähtevät leviämään. Olemme hankkeen aikana pohtineet muun muassa seuraavia kysymyksiä: Miten valjastamme henkilöstömme koko potentiaalın käyttöön? Miten johdamme työn merkityksellisyyttä? Miten tunnistamme tiimien vahvuuksia ja puhuttelemme ihmisten sisäistä motivaatiota? Millainen voimavara jaetussa johtajuudessa ja tiimien valtuuttamisessa päätöksentekoon on? Millaista asiantuntijoiden yhteistyö on parhaimmillaan? Mihin esihenkilöitä yhä tarvitaan? Missä kulkevat mahdollisen ja mahdottoman rajat?

Mikä tekee järvenpäälaisestä muutostyöskentelystä erilaista?

Edellä esitetyt kysymykset ovat johdon ja esihenkilöiden pöydillä varmasti monissa muissakin kunnissa ja niiden kehittämishankkeissa. Mikä sitten tekee järvenpäälaisestä muutostyöskentelystä erilaista? Kantava ajatus hankkeemme toiminnassa on ollut se, että kun tuomme keskusteluun arvostavan ja uteliaan äänensävyä, se jo itsessään mahdollistaa muutosta.

Tärkeimpänä työskentelymme ohjaavana periaatteena on ollut voimavarakeskeinen ajattelu. Olemme alusta asti olettaneet, että mukana olevissa yksiköissä on jo monia yhteisöllisiä käytänteitä ja verkostomaisia rakenteita, jotka edistävät itse- ja yhteisöohjautuvuutta. Hankkeen tavoitteena on

ollut tuoda nämä hyvät käytänteet näkyviin ja kuuluviin. Kehittyminen on ollut toivotun suuntaisten käytänteiden vakiinnuttamista ja olemassa olevan päälle rakentamista.

Järvenpään kaupunki on valinnut, että se tavoittelee henkilöstölähtöistä itse- ja yhteisöohjautuvuutta, jota kuvaamme sanaparilla *“monimuotoinen itseohjautuvuus”*. Kiinnostuksemme on suuntautunut itse- ja yhteisöohjautuvuudelle annettuihin merkityksiin ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen asteittaiseen kehittämiseen kohti näitä asioita.

Johtamisen ja muutostyöskentelyn kannalta se on tarkoittanut luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua, ilmiöiden sanoittamista ja kehystämistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja yksiköiden asettamien tavoitteiden tukemista. Osallistujien sisäisestä motivaatiosta kumpuavaa kehittämistä ei mielestämme voi johtaa perinteisin muutosjohtamisen keinoin, jossa tavoitteet ja mittarit annetaan valmiina ja toiminta on ylhäältä johdettua.

Emme ole halunneet vahvistaa perinteistä muutosjohtamisen paradigmaa, johon liittyy hierarkkisen johtamisen piirteitä ja ylhäältä alas suuntautuvaa vallankäyttöä, vaan murtaa hierarkkista ajattelua luomalla kokonaan uudenlaisia muutostyöskentelyn menetelmiä. Ei top-down, vaan bottom up -periaatteella toimimalla. Olemme hakeneet selkänöjää uuden ajan muutosjohtamiseen voimavarakeskeisestä ajattelusta, itse- ja yhteisöohjautuvuuteen sekä sisäiseen motivaatioon liittyvästä tutkimuskirjallisuudesta sekä vankasta coaching- ja prosessikonsultaatio-osaamisesta.

Hämmennys siitä, mitä itse- ja yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan ja mihin niillä pyritään?

Itse- ja yhteisöohjautuvuus ovat suhteellisen tuoreita ilmiöitä etenkin kuntasektorin viitekehyksessä. Sen vuoksi hankkeessa on ollut tärkeää lähteä liikkeelle yhteisen kielellisen todellisuuden hahmottamisesta ja keskusteluyhteyden rakentamisesta hankkeen toimijoiden välillä.

Jo määritelmällisesti itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on kyse laajakirjoisesta ja vaikeasti määriteltävästä ilmiöstä. Kenelläkään ei taida olla oikeaa vastausta siihen, mikä on esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden ensimmäinen aste tai mikä on sen lakipiste, jota pidemmälle ei voi päästä?

Monimuotoinen itseohjautuvuus ei näkemyksemme mukaan ole monoliitti, yhdestä kivistä veistetty, vaan tekijöidensä ja asiakkaidensa näköistä arjen toimintaa, joka tuottaa asiakkaille parempaa palvelua ja henkilöstölle parempaa työtyytyväisyyttä.

Etenkin itseohjautuvuus on varsin monitulkintainen käsite, joka aiheuttaa usein henkilöstössä huolta, koska se liitetään helposti yksilöihin kohdistuviin paineisiin muuttua nykyisestä toisenlaisiksi. Olemme kiinnittäneet paljon huomiota hankkeen vuorovaikutukseen ja käyttämiimme käsitteisiin. Niinpä hankkeemme tarkoituksenaan avaaminen – löytää sitä, mikä jo toimii, ja lisätä tätä hyvää – on ollut tärkeä lähtökohta kaikelle yhteistyölle.

Kevyet rakenteet ja sujuva yhteistyö kaiken perustana

Hankkeessa käyttämiemme uudenlaisten muutosmenetelmien kautta olemme halunneet purkaa hierarkkisesta johtamisperinteestä kumpuavia ylhäältä alas suuntautuvia toimintamalleja. Siksi olemme lähteneet liikkeelle mahdollisimman kevyistä ja vuorovaikutteisista rakenteista.

Monissa kehittämishankkeissa käytetään muutosagentteja, jotka innostavat muita muutokseen ja rohkaisevat heitä kokeiluihin. Muutosagenteilla on siis muutosagenda, jota he ajavat läpi organisaatiossa. Tämä lähestymistapa pitää sisällään ääneen lausumattoman oletuksen siitä, että joillakin on valta määrätä muutoksen suunnasta ja tahdista, ja toisten tehtävänä on niin sanotusti tanssia heidän pillinsä mukaan. Näkemyksemme mukaan ihmisten sisäistä motivaatiota ei voida aidosti johtaa näin.

Siksi otimme lähestymistavaksi agenttien sijaan 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 myös itse- ja yhteisöohjautuvuuteen liittyviä toimialariippumattomia piirteitä. ”Oliko tuo esimerkki meiltä?”, saatettiin kysyä puolin ja toisin.

Muutoshankkeissa on yleensä käytössä ohjausryhmä, joka seuraa ja arvioi toiminnan etenemistä. Ohjausryhmistä tulee helposti hiukan liian kankeita ja isokokoisia. Tällöin esittelijä käyttää suurimman osan puheenvuoroista ja muut saattavat joko tukea tai haastaa häntä kommenteillaan tai olla isoimman osan ajasta vaiti.

Halusimme vastata tähän haasteeseen luomalla mahdollisimman kevyen ja sparraavan ohjausryhmän, jossa olisivat vain tarvittavat jäsenet: hankkeen toteutuksesta vastaavat henkilöt, henkilöstöjohtaja hankkeen sponsorina, aiheesta gradua tekevä kehittämisasiantuntija, joka osallistui hankkeen koordinointiin sekä yksiköitä edustavat kaksi työsuojeluvalltuutettua. Saimme ryhmän pidettyä erittäin keskustelevana ja käytyä läpi caseja peilaten niitä kaikkien osapuolten arjen havaintoihin ja laajemminkin suhteessa organisaation kehityskuluihin.

Miten korona vaikutti kehittämistyöhön?

Korona rajoitti hankkeeseen osallistuvien yksiköiden ajankäyttöä ja voimavaroja, minkä jokainen koronan kokenut työyhteisö varmasti hyvin ymmärtää. Vaikka liikkeelle lähdettiin fyysisten tapaamisten ja työpajojen kautta syksyllä 2019, niitä ei pian voitukaan toteuttaa lock down -tilanteen ja muiden rajoitusten vuoksi.

Ennen koronaa meillä oli käytössä kolmen pilottiyksikön johdon yhteiset sparraustapaamiset. Ne olivat keskeinen vertaistuen ja oppien jakamisen foorumi, minkä pois jääminen oli harmillista. Ilman koronaa olisimme todennäköisesti toteuttaneet aika lailla toisentyypisen hankkeen.

Korona-aika mahdollisti kuitenkin sen, että löysimme uusia toimintatapoja, esimerkiksi antropologit, jotka tekivät arjessa havaintoja ja huomioita muutoksesta. Esihenkilöiden aikaa saatiin vapautettua palveluntuotannon järjestämiseen kriisitilanteessa, ja antropologit huolehtivat yksiköiden välisestä ajatustenvaihdosta ja tiedonkulusta.

Koronan myötä muutimme lähes kaikki työpajat virtuaalisiksi, ryhmäkoot mahdollisimman pieniksi ja luovuimme kokonaan esimerkiksi yksiköiden koko henkilöstön tilaisuuksista, joihin olisi osallistunut useita kymmeniä ihmisiä kerralla. Keskityimme tukemaan esimerkiksi koulun johtotiimiä poikkeusolojen keskellä, koska koulun arki muuttui kertarysäyksellä etäopetuksesi. Miten pitää huolta yhteisöllisyydestä, kun kaikki ovat etänä?

Samaten tarjosimme sparrausapua kirjaston ja Osaamis- ja työllisyyspalvelujen esihenkilöille, jotka joutuivat käytännössä yhdessä yössä kääntämään palveluntuotantonsa kokonaan uuteen asentoon. Näiden työyhteisöjen parviällyn käyttö kasvoi huikeasti virtuaalisen yhteistyön lisääntymisen myötä, kun kaikkien ajatuksia ja ideoita tarvittiin koronan tuomien, uudenlaisten ongelmien ratkaisemiseen. Kriisissä on aina myös kasvun ja oppimisen mahdollisuus, ja se näkyy kaikissa yksiköissämme

esimerkiksi uusina palvelumuotoina ja huimasti lisääntyneenä virtuaalisena yhteistyönä. Ratkaisujen piti syntyä nopeasti, joten kokeilukulttuuri sai koronan myötä tulta alleen.

Mitä opimme?

Kehittäjän näkökulmasta korona-ajan erityinen haaste oli, että poikkeusolojen vuoksi emme saaneet suoraa yhteyttä henkilöstöön, vaan hanketyö jatkui yksiköiden johdon ja antropologien kanssa. Kun emme voineet sparrata suoraan henkilöstöä, pyrimme tukemaan yksiköiden johtoa. Emme aina tienneet, mitä yksiköissä tapahtuu (tai ei tapahdu), ja siitä seurasi ajoittaista riittämättömyyden tunnetta: mistä tiedämme, että antamamme tuki vaikuttaa ja siitä on yksiköille hyötyä?

Opimme kuitenkin hankkeen aikana, että 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.

Pandemiatilanteessa emme halunneet pakottaa yksiköitä tekemään kokeiluja, joiden ajoitus olisi ollut väärä. Sen sijaan tuimme niissä kokeiluissa, jotka auttoivat yksiköitä mukauttamaan palvelujaan kokoontumisrajoitusten ja lock down –tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Kun isoin muutos tapahtuu ajattelussa, näkyvien ja mitattavien muutosten hitaus voi turhauttaa. Huomasimme, että asioiden kehkeytyminen ja kypsyminen takaavat kuitenkin kestävämmän lopputuloksen kuin ulkoiset temput ja kikat. Kun muutos toteutetaan oikea-aikaisesti ja oikean suuntaisena, se tapahtuu kuin itsestään.

Jos muutetaan pelkkää toimintaa, eli ulkoista käyttäytymistä, ja mielen tasolla jatketaan vanhalla mallilla, asiat muuttuvat ehkä näennäisesti mutta muutos ei välttämättä ole vaikuttava. Uusista toimintamalleista voi itse asiassa olla jopa enemmän haittaa kuin hyötyä, jos ne eivät ole synkroniassa ajattelun kanssa.

Pienetkin muutosaskeleet ovat merkittäviä, jos koko yhteisö sitoutuu ottamaan niitä. Erään esihenkilön sanoin: *”Jos jokainen meistä muuttaa omaa toimintaansa yhteisen tavoitteen suuntaisesti, vaikka pienestikin, se voi olla järisyttävän iso muutos kokonaisuuden kannalta.”* Niinpä ei kannata väheksyä verkostojen voimaa. Muutos voi edetä pienin askelin, kohtaaminen kerrallaan.

Lopuksi: Yhteisöohjautuvuus on kuin nuotiopiiri

Korona-aika haastoi hankkeen etenemistä monin eri tavoin, mutta ei onneksi sammuttanut liekkiä, joka meitä yhteisöohjautuvuuden nuotiopiirissä olevia lämmitti. Eräs pilottiyksiköiden osallistujista kuvaa osuvasti sitä, millaista yhteisöohjautuva toimintakulttuuri parhaimmillaan on, ja tässä otteita hänen kirjoituksestaan:

”Meidän yhteinen työemme ja tehtävämme on kuin iltanuotio, jonka äärelle olemme kaikki kokoontuneet. Istumme siinä ympärillä toistemme kanssa, suuressa ringissä. Voin istua kenen tahansa vieressä. Me viihdymme, koska tuli lämmittää meitä ja haluamme pitää tästä hetkestä kiinni. Jutustelemme, ehkä laulamme jotakin. Joku kertoo hauskan jutun. Savua menee silmiin, välillä nauretaan kyyneleet silmissä. Välillä itketään.

Vaikka nuotio roihuaa, välillä se uhkaa sammua. Tuuli riepottelee sitä, joskus sataa vettä. Toisinaan puut palaessaan osuvat yhteen ja joku niistä vaihtaa paikkaa. Jokainen meistä voi pelastaa tulen. Meillä on siihen eri keinoja, mutta varmaa on se, että kaikki keinot ovat yhtä arvokkaita.

Kaikissa tehtävissä tarvitaan eniten ja useimmiten nöyryyttä, inhimillisyyttä ja vastuun kantamisen kykyä. Kun pidämme niistä kiinni, tuli ei sammua. Se muuttaa muotoaan, se on välillä kokko ja välillä pieni hiillos. Tätä on minulle yhteisöohjautuvuus ja se, että jokainen omassa roolissaan rohkaistuu kohentamaan tulta, jotta meillä edelleen olisi keskeisimmässä meitä lämmittävä iltanuotio ja ympärilläme tähtikirkas yö, jolloin kaikki on mahdollista.”