

## **Yhteisöohjautuvuuden tukeminen asiantuntijaorganisaatioissa**

Tarvitaanko asiantuntijaorganisaatioissa yhteisöohjautuvuutta?

Pohdin kysymystä omassa työssäni ammatillisessa koulutuksessa. Helsingin yliopiston HY+:n koulutus “Uudistuvan ja kestävä oppimisyhteisön johtaminen” antoi eväitä, miten voimme valmentavalla ja osallistavalla toiminnalla tukea asiantuntijatiimien toimintaa.

Selkeää on, että itseohjautuvuutta tarvitaan monimuotoisessa asiantuntijaorganisaatioissa, mutta mielestäni myös yhteisöohjautuvuutta. Tavoitteet tulee nähdä laajemmin yhteisinä ja toimintaa suunnitella yhteisesti. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan useiden asiantuntijoiden osallisuutta. Matriisiorganisaatioissa asiantuntijat toimivat yhteistyössä monien eri tiimien jäsenten kanssa.

Yhteisöohjautuvuutta haastaa asiantuntijatyön sirpaleisuus. Omien sekä muiden työntekijöiden tehtävien muodostama kokonaisuus suhteessa tiimin ja organisaation tavoitteisiin, voi olla haastavaa nähdä. Monesti kuulemme kysymyksiä työyhteisössä: Miksi jokin työ on tehtävä? Kenen tämä työ oikeasti olisi tehtävä? Motivaatio työhön ja erityisesti yhdessä tekemiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen voi kadota pirstaleisuuden ja epäselvän merkityksen vuoksi.

Miten yhteisöohjautuvuutta voidaan tukea?

Omassa organisaatiossani strategiset tavoitteet, tiimien toiminnalliset tavoitteet sekä alan ohjaavat normit antavat selkeän pelikentän, jossa tiimit voivat toimia. Asiantuntijatiimit konkretisoivat tavoitteita ja toimintaa, mitä tehdään ja miten toimintaan, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ei ole aina helppoa.

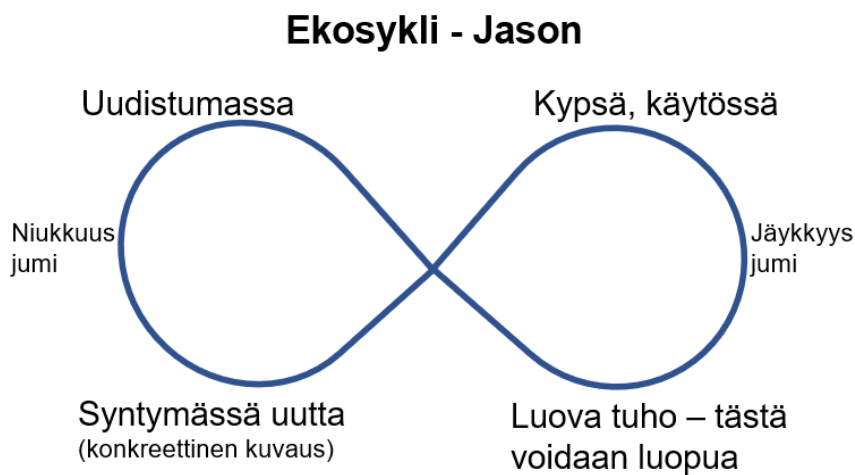
Johtamisella tuetaan tiimejä fasilitoiduilla keskusteluilla tehtävistä ja toiminnallisista tavoitteista selkeyttämään yhteistä toimintaa ja merkitystä, miksi juuri tämän asiantuntijatiimin tavoitteet ja konkretisoitu toiminta on tärkeää. Fasilitoiduissa keskusteluissa keskeistä on luoda tilaa asiantuntijoiden vertaistuelle ja tavoitteita tukevien ajatusten jakamiselle.

Toimintatiimien lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa on useita siilomaisia toimintoja matsiisissa erilaisina asiantuntijapalveluina. Johtamisella luodaan siilojen välille liimaa, kuten Annastiina Mäki kuvaa toimittamassaan kirjassa Johtamisvainu (2022). Strategisesti oleellisten verkostotoimijoiden aktiivinen tukeminen johdon osalta, on toimijoiden työtä selkeyttävä ja vahvistaa yhteistyön merkitystä ja luo tarvittavaa liimaa siilojen väliin.

Omassa organisaatiossani on nähty tärkeäksi esihenkilöiden osallistuminen verkostotoimijoiden kanssa ajoittain yhteiseen tsekkaukseen toiminnan tilanteesta,

sekä organisaation sisällä että yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Tapaamisissa jaetaan palautetta onnistumisista ja samalla sovitaan uusista tarvittavista toimista ja miten verkostoissa tehtävää työtä tuetaan esihenkilöiden yhteistyöllä.

Hyvä apuväline toiminnan kehityksen arviointiin on Ekosykli (kuva), jossa keskeiset tehtävät ja kehitettävät asiat voidaan sijoittaa syklin kypsyysvaiheisiin. Asiantuntijat pohtivat konkreettisia uusia tehtäviä, joita tarvitaan, tai joiden on tarve uudistua, jotta tavoitteet saavutetaan. Mitkä tehtävät puolestaan ovat kypsässä vaiheessa käytössä ja onko tehtäviä, joista jo voidaan luopua.



Kokeilimme Ekosykliä menetelmänä johtotiimimme toiminnan arvioinnissa. Johtotiimi koostuu eri alojen esihenkilöiden lisäksi muista asiantuntijoista. Saimme selkeyttä hyvin toimivista asioista, jotka ovat syklin mukaisesti käytössä ja halutaan jatkossakin olevan. Syklin avulla tarkastelimme, onko jokin tehtävä jäänyt jäykkyysjumiin, vaikka tästä voitaisi luopua. Saimme uusia ajatuksia syntymässä olevista toimista ja niistä, joita tulee kehittää. Tarkastelimme, onko asiaa tai toimintoa, joka on jäänyt niukkuusjumiin esimerkiksi resurssipulan takia.

Syklin avulla konkretisoitui keskeiset tehtävät, jotka pyörivät jo hyvin. Toisaalta konkretisoitui tehtävät, joihin tulisi enemmän panostaa. Vahvistimme näin yhteistä näkemystä toiminnan keskeisistä tavoitteista ja myös jokaisen roolia yhteisessä toiminnassa. Syklin kehityksen tarkasteluun sovittiin seuraava ajankohta, jolloin seurataan tehtävien edistymistä.

Ekosykli on hyvinkin yksinkertainen, mutta toimiva menetelmä fasilitoidun keskustelun tueksi. Jokainen mietti hetken itse sykli-pohjaan tuotavia aiheita. Yhteisesti virisi varsin monipuolinen keskustelu ajatuksista, mikä on toiminnassa oleellista ja kehitettävää. Keskusteluun oli jokaisen helppo osallistua ja saimme erilaisia näkökulmia esille. Mallin avulla myös keskustelimme aiheista, joihin

tarvitaan muiden matriisiasiantuntijoiden osallisuutta ja miten yhteistyötä tältä osin edistetään. Tästä on hyvä jatkaa toimintaa yhteisöohjautuvasti kehittäen.

Rita Byström, koulutusjohtaja  
Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Keuda