
YHDESSÄ OLEMME ENEMMÄN

Kohti yhteisöllistä johtajuutta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Visamäki Syksy 2013

Satu Muurinen

Satu Muurinen



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä	Satu Muurinen	Vuosi 2013
Työn nimi	Yhdessä olemme enemmän - Kohti yhteisöllistä johtajuutta	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Kehittämishankkeen aihe syntyi työnantajaorganisaatiossa toteutettavan yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishankkeen myötä. Yhteisöllisyyden kehittäminen lähtee toimivasta henkilöstöyhteisöstä, joten kehittämishankkeessa paneudutaan syvemmin niihin asioihin, joiden avulla pystymme luomaan työyhteisöstämme yhtenäisemmän ja yhteisvastuullisemman.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda teorian pohjalta työyhteisöäni ajatellen yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli, jonka avulla pystymme jatkossa yhdessä työryhmän kanssa muokkaamaan omanlaisemme osallistavia menetelmiä käyttäen. Toinen tavoite oli löytää keinoja, miten lähdemme mallia käytäntöön viemään. Kolmantena tavoitteena oli kirjoittajan oman osaamisen lisääntyminen sekä esimiehenä kehittyminen.

Kehittämishankkeen teoreettiseen viitekehykseen on etsitty tietoa jaetusta johtajuudesta, yhteisöllisestä johtamisesta, sekä niihin oleellisesti liittyvistä asioista kuten motivaatiosta, luottamuksesta, vuorovaikutuksesta sekä jaetuista arvoista, visiosta, tavoitteesta ja päämääristä. Oleellisessa osassa teoreettisessa viitekehysessä on myös prosessikeskeinen organisaation kehittämismalli sekä oppivan organisaation teoriatieto.

Laajasti teoriaan tutustuen kehittämishankkeessa luotiin yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli, joka sisältää seitsemän osa-aluetta: perustehtävä, toiminnallinen rakenne, jaetut arvot, visio, tavoite ja päämäärät, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja oppiminen, vallan ja vastuun jakaminen sekä yhteisölliseen johtamiseen motivoituminen, joka sisältää luottamuksen. Yhteisöllisen johtamisen ideaalimallia lähdetään viemään käytäntöön yhteisöllisin menetelmin käyttäen Murron elämällä oppimisen mallia sekä Sengen oppivan organisaation kehittämismallia. Näiden rinnalla käytetään myös yhteisölliseen kehittämiseen käytettyä Kolbin-oppimissykliä, joka ohjaa huomioimaan myös yhteisön vahvuuksia.

Avainsanat Jaettu johtajuus, yhteisöllinen johtaminen, luottamus, vuorovaikutus, oppiva organisaatio

VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

Author

Satu Muurinen

Year 2013

Subject of Master's thesis
therapeutic community

Together we are more- towards leadership in

ABSTRACT

This thesis work was carried out as a development project. The topic surfaced in the organization during an education- and development project that dealt with rehabilitation in democratic therapeutic community. The development of communality starts from a well-functioning employee community, therefore in this project there was a special emphasis on the issues, which help to develop a more unified and jointly responsible work community.

The goal of the development project was to create an idealistic leadership in therapeutic community model based on several theories. Based on this model we would, together as a group, develop our own leadership principles using collaborative methods. The second goal was to find ways to implement the new leadership model. The third goal was to build up the knowledge of the author and to develop her skills to work as a superior.

The theoretical model was built studying shared leadership, leadership in therapeutic community and subjects related closely to them like motivation, trust, interaction, shared values, vision, objectives and goals. A process focused development model of the organization and the theory on learning organization play an essential part on developing the ideal leadership model.

After studying the different theories profoundly, an ideal model on collective leadership was created. It consists of seven main parts: Basic function, functional structure, shared values, vision, objectives and goals, interaction, collaborative working and learning, power and responsibility and motivation towards leadership in therapeutic community that consists of sharing trust. In the implementation phase collective methods are used. Two main methods are: the method of Murto: "Learning by living" and the development model of the learning organization by Senge. In addition to these, the theory on learning cycles by Kolb is used to point out and clarify the strengths of the community.

Keywords Shared leadership, leadership in therapeutic community, trust, interaction, learning organization

Pages 56 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	3
3	JAETTU JOHTAJUUS.....	4
3.1.	Jaetun johtajuuden määrittelyä.....	4
3.2.	Jaetun johtajuuden edellytykset.....	8
3.3.	Jaettuun johtajuuteen motivoituminen.....	10
3.4.	Luottamus jaetun johtajuuden kulmakivenä.....	13
3.5.	Vuorovaikutus jaetussa johtajuudessa.....	16
3.6.	Henkilöstöfoorumit.....	19
3.7.	Jaetut visiot, tavoitteet ja arvot.....	21
4	KEHITTÄMISHANKE OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ.....	23
4.1.	Kehittämishanke prosessina oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta.....	23
4.2.	Oppivan organisaation näkökulma kehittämishankkeen osatekijänä.....	24
5	TYÖYHTEISÖN TILANNE TÄLLÄ HETKELLÄ.....	31
6	KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI.....	32
6.1.	Kehittämishankkeen etenemisen päälinjat tekijän silmin.....	32
6.2.	Kehittämishankkeen prosessi kuvattuna oppivan organisaation viiden periaatteen mukaisesti.....	33
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS.....	35
7.1.	Yhteisöllisen johtamisen prosessin ideaalimalli.....	35
7.1.1.	Yksikön perustehtävä.....	35
7.1.2.	Yksikön toiminnallinen rakenne.....	36
7.1.3.	Yhteiset arvot, visiot, tavoitteet ja päämäärät.....	37
7.1.4.	Työyhteisön vuorovaikutus.....	38
7.1.5.	Työyhteisön yhdessä tekeminen ja oppiminen.....	39
7.1.6.	Yhteisölliseen johtamiseen motivoituminen.....	40
7.1.7.	Vallan ja vastuun jakaminen työyhteisössä.....	42
7.2.	Yhteisöllisen johtamisen mallin käytäntöön vieminen.....	43
7.3.	Yhteisöllisen johtamisen käyttöönotto.....	46
8	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIA.....	47
8.1.	Arviointi.....	47
8.2.	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	50
9	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	53

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämässä tarvitaan niin paljon tietoja ja taitoja, että yhden henkilön on niitä mahdotonta omistaa. Siksi tiedon ja osaamisen hallinnan kehittämiseen alettiin kiinnittää huomiota 1990-luvun loppupuolella. Erityisesti nousi esiin se, miten yksilöllinen hiljainen tieto on mahdollista muuttaa yhteiseksi tiedoksi. Organisaatioita alettiin kuvata virheistään oppivina subjekteina, jotka pystyvät keräämään yhteen ja käyttämään organisaatioissa olevaa tietoa ja reagoimaan joustavasti toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. Organisaatioiden hierarkioita alettiin purkaa ja kehittää niitä mataliksi sekä joustaviksi. Vanhat johtajuusmallit haastettiin ja esiin nousi muunmuassa jaetun johtajuuden ajatus vertikaalisen johtajuuden rinnalle. Alettiin puhua oppivista, älykkäistä ja luovista organisaatioista. (Isoherranen 2012, 25-26.)

Viimeaikoina johtamiseen on liitetty sellaisia käsitteitä kuin kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, yhteinen arvopohja, yhteisöllisyys ja dialogisuus. Organisaatioissa, joissa korostetaan yhteisöllisyyttä, johtaminen on prosessi, jota esimies ja työntekijät toteuttavat yhdessä. Tässä prosessissa vuorovaikutus on parhaimmillaan dialogista toimintaa. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 57.) Työorganisaatioihin tarvitaankin entistä enemmän dialogista, valmentavaa ja tukevaa johtajuutta sekä aktiivista ja avointa työntekijyyttä. Jatkuvan uusiutumisen ja työyhteisön arjen turvaamiseksi on tarve lisätä ja parantaa yhteistoiminnallisuutta, yhteisöllisyyttä ja dialogista johtamisotetta. Näin ollen modernin johtamiskäsityksen mukaan johtaminen määritellään vastavuoroisena prosessina esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20.)

Jaettu johtajuus on tapa ajatella ja toimia eli viitekehys, jonka sisällä johtajuus käytännössä tapahtuu. Se soveltuu hyvin nykypäivän laajentuneeseen ja monimuotoiseen työnkuvaan. Yhteisöllisen johtamisen korostaminen kuvaa myös nyky-yhteiskunnan joustavaa ajan ja tilan käsitettä sekä kulttuuria, jossa perinteisten roolien väliset rajat hämärtyvät. (Kyllönen 2011, 80-81.) Jaettu johtajuus on vastuullisuuteen perustuva lähestymistapa organisaation toimintaan. Sen avulla on mahdollisuus lisätä osallistumista päätöksentekoon, kehittää yhteistoiminnallisia ihmissuhteita, vahvistaa työntekijöitä vahvempaan sitoutumiseen ja vastuullisuuteen sekä varmistaa tehokkaiden toimintatapojen, ideoiden ja projektien läpivienti. (Viitanen ym. 2007, 58.)

Jaetun johtajuuden sisältöjä on löydettävissä myös oppivan organisaation viitekehystä. Myös oppivan yhteisön tavoitteena on saada uudet jäsenet mukaan päätöksentekoon ja jaettuihin hallinnollisiin tehtäviin sekä rohkaista heitä kumppanuuteen sekä tarjota heille mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Jaettu johtajuus nähdään olennaisena osana oppivan organisaation luomista. (Viitanen ym. 2007, 58.)

Toimin esimiehenä mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluyksikössä. Työyhteisössäni alkoi yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishanke keväällä 2012. Sen tarkoituksena on lisätä kuntoutuksen vaikuttavuutta, saada asukkaat ottamaan enemmän vastuuta omasta kuntoutumisestaan ja sitä kautta parantaa heidän elämänlaatuaan sekä antaa työntekijöille lisää vastuuta ja valtaa työhön sekä yhteisön arkeen liittyvistä asioista ja lisätä sitoutumista työhön. Nämä seikat tekevät työn tekemisestä mielekkäämpää.

Yhteisökuntoutuksen ja yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen lähtee yhteisön rakenteiden hahmottamisesta ja toimivuudesta suhteessa perustehtävään. Tavoitteena on kehittää avoin, luottamuksellinen ja demokraattisesti toimiva yhteisö. Henkilöstöyhteisö on avainasemassa yhteisöllisyyden kehittämisessä. Ilman toimivaa henkilöstöyhteisöä ei asioita saada vietyä eteenpäin yksikössä. Tästä syystä kehittämishankkeeni liittyy henkilöstöyhteisön kehittämiseen. Kehittämishanke on rajautunut yhteisöllisen johtamisen ideaalimallin luomiseen työyhteisölleni.

Kehittämishankkeen alussa havaitsimme, että yhteisön sen hetkinen toiminnallinen rakenne, jossa henkilökunta tapasi kerran viikossa viikkofoorumin merkeissä, ei tukenut toiminnan kehittämistä yhteisöllisempään suuntaan, eikä antanut meille tarpeeksi aikaa yhtenäisen ja johdonmukaisesti toimivan henkilöstöyhteisön rakentamiseen. Näin ollen päätimme lisätä toiminnalliseen rakenteeseen toiminnankehittämispalaverit, joissa panostamme pääasiassa näihin asioihin. Toiminnankehittämispalaverit pidetään kerran kolmen viikon työvuorolistassa ja sen pituus on kolme tuntia arvioinnin kanssa. Yhteisöllisen johtamisen ideaalimallin vieminen työyhteisöni, tulee olemaan pitkä prosessi, jossa tarvitsemme paljon yhteistä aikaa, joten toiminnankehittämispalaverit tulevat jäämään osaksi toiminnallista rakennettamme. Näin pääsemme yhdessä sopimaan, mihin asioihin yhteisöllisen johtamisen ideaalimallista otamme ensin kehityksen alle työyhteisössämme ja mikä on tavoite, johon pyrimme. Tämän avulla pystymme ajan kanssa siirtämään lisää valtaa ja vastuuta esimieheltä koko työyhteisölle.

Raportin toisessa luvussa avataan kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet. Kehittämishankkeen viitekehys avataan raportin luvuissa kolme ja neljä. Aluksi tarkastellaan jaetun johtajuuden määritelmiä ja jaetun johtajuuden edellytyksiä. Tämän jälkeen kiinnitetään huomio asioihin, jotka liittyvät oleellisesti jaettuun johtamiseen. Näitä ovat motivaatio, luottamus, vuorovaikutus sekä jaetut visiot, tavoitteet ja arvot. Vuorovaikutuksen alla kuvataan myös henkilöstöfoorumeita ja niiden merkitystä avoimen vuorovaikutuksen kehittäjänä. Luvussa neljä tarkastellaan, miten kehittämishanke toimii oppimisen ja kehittämisen välineenä. Tässä käsitellään prosessikeskeistä organisaation kehittämismallia sekä oppivaa organisaatiota.

Luvussa viisi kuvataan työyhteisön tämänhetkistä tilannetta. Luvussa kuusi käydään läpi kehittämishankkeen päälinjat tekijän silmin sekä oppivan organisaation viiden periaatteen mukaisesti. Luvussa seitsemän

käsitellään kehittämishankkeen tuotos eli yhteisöllisen johtamisen prosessin ideaalimalli. Se sisältää perustehtävän, yksikön toiminnallisen rakenteen, jaetut visiot, tavoitteet ja arvot, työyhteisön vuorovaikutuksen, yhdessä tekemisen ja oppimisen, yhteisölliseen johtamiseen motivoitumisen sekä vallan ja vastuun jakamisen työyhteisössä. Tämän lisäksi luvussa seitsemän mietitään, miten ja mitä keinoja käyttäen yhteisöllisen johtamisen mallia lähdetään viemään käytäntöön ja missä johtamisen osa-alueissa jaettu johtajuus voidaan aluksi ottaa käyttöön. Luku kahdeksan sisältää kehittämishankkeen arviointia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Luvussa yhdeksän pohditaan kehittämishankkeen aikana kulkemaani matkaa sekä omaa kehittymistäni ihmisenä ja esimiehenä tämän prosessin aikana.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen tavoittena on luoda laajasti jaetun johtajuuden teorioihin tutustumisen kautta työyhteisöni yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli, jonka pohjalta voimme yhdessä työryhmän kanssa kehittää oman työyhteisöni toimintatapaa yhteisöllisen johtamisen käytäntöjen mukaiseksi eli lisätä työntekijöiden yhteisvastuullisuutta toiminnasta. Selkeästi jäsennellyn teorian yhdessä opiskelemisen myötä on tarkoitus myös kehittää koko henkilökunnan työkokonaisuuden hahmottamista sekä oman roolin selkeyttämistä työyhteisössä. Tämän myötä tarkoituksena olisi työtyytyväisyyden lisääntyminen ja suurempi työhön sitoutuminen. Näin myös perustehtävä selkiytyy, työn laatu paranee, asukkaat saavat parempaa kuntoutusta ja yhteisöllisyys lisääntyy koko yhteisössä. Tämä lisää myös kuntien tyytyväisyyttä ostettaviin palveluihin. Kehittämishankkeessa ei varsinaisesti kehitetä suoraa arjen toimintoja vaan oletuksena on, että toiminta kehittyy suunnitelmallisen yhteisöllisen johtamisen mallin mukaisen toimintojen käyttöön oton myötä ja sieltä esiin nousevien muutostarpeiden työstämisen kautta.

Kehittämishankkeessa yhteisöllisen johtamisen mallia luodaan jaetun johtajuuteen, yhteisöllisen johtamiseen, dialogisen johtamiseen ja älykkään johtamiseen liittyvään teoriaan tutustumalla, koska näissä kaikissa johtamistavoissa on pohjimmiltaan kyse jaetusta johtajuudesta. Näissä kaikissa teorioissa on oleellista luottamus, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus ja johtajuuden jakaminen useamman henkilön kesken. Teorian pohjalta etsin oman työyhteisöni toimivuuden kannalta oleelliset rakenteet ja niiden pohjalta luon yhteisöllisen johtamisen mallin, jonka kehittymistä työyhteisössä seurataan systemaattisesti. Mallin avulla on tarkoitus selkeyttää koko työyhteisölle yhteisöllisen johtamisen prosessia ja tätä kautta ohjata toimintaa yhteisvastuullisemmaksi.

Kehittämishankkeen yhtenä tärkeänä tavoitteena on oman osaamisen lisääntyminen ja oma kehittymiseni ihmisenä ja esimiehenä. Tämän prosessin myötä toivon saavani lisää valmiuksia viedä asioita hallitusti eteenpäin työyhteisössäni. Esimiehellä on kuitenkin kaikissa kehittämishankkeissa iso rooli niiden mahdollistajana ja motivaation luoja. Oman tiedon lisääntyessä pystyn myös varmemmin ottamaan

asioita käsittelyyn yksikössäni ja antamaan työryhmälle mahdollisuuden löytää yhdessä tekemisen kipinä.

Kehittämishankkeen kolmantena tavoitteena on löytää toimivia keinoja viedä luotu yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli käytäntöön yhdessä työryhmän kanssa. Tässä teoreettinen viitekehys sisältää teoriaa muunmuassa oppivasta organisaatiosta, prosessikeskeisestä organisaation kehittämismallista ja kaksikehäisestä oppimisesta.

3 JAETTU JOHTAJUUS

3.1. Jaetun johtajuuden määrittelyä

Mielosen (2011, 47-48) väitöskirjassa on esitelty teorioita jaetun johtajuuden alkuvaiheista. Mary Parker Follett esitteli 1924 - luvulla vaihtoehtoisen johtamistavan perinteisen käskytysojohtamisen tilalle. Follettin ajatusmallin mukaan hierargisesta johtamisesta siirryttiin demokraattisempaan ja vastuuttavampaan johtamistapaan, joka arvosti työn tekijää. Siinä keskityttiin ihmissuhteisiin sekä sosiaalisten ryhmien psykologiaan ja hän esitteli ”tilanteen lain”. Follettin ”tilanteen laki” tarkoitti sitä, että johtajuus ja käskyvalta eivät määräydy hierargian mukaan, vaan johtajuus muuttuu sen mukaan kenellä on paras tieto käsiteltävästä asiasta. Toisen historiallisesti kiinnostava jaetun johtajuuden tyyppisen käsitteen ovat esitelleet Bowers ja Seashore. Heidän johtajuusteoriaansa esittää, että tukea, tavoiteasettelua, työn ja vuorovaikutuksen tehostamista voi edistää kuka tahansa työryhmässä, kenen tahansa toisen hyväksi. Nämä kaksi yhteisjohtajuuden käsitettä ovat aikaisimmat teoreettiset lähtökohdat nykyajan jaetulle johtajuudelle.

Käsitettä jaettu johtajuus käytetään määrittelemään erilaisia hajauttamiseen liittyviä asioita kuten demokraattinen johtaminen tai yhteisöllinen johtaminen. Olennaista on, että johtajuutta tarkastellaan enemmän organisaation kuin yksilön suorituksen tasolla. Johtajuus ei lepää yhden ihmisen harteilla vaan on yhteisöllinen ilmiö, jota jaetaan useamman henkilön kesken. (Kyllönen 2011, 80.) Tämä tarkoittaa johtajuuden vastuiden ja toimintojen jakamista (Mäki 2010, 289). Parhaimmillaan johtajuus onkin kaikkien työskentelyyn osallistuvien voimavara. Jaettu johtajuus ohjaa ihmisen toimintaa ja sitä, miten hän käyttää omia ja muiden voimavaroja hyväkseen työskentelyssä. (Autio, Juuti & Wink 2010, 11.) Johtajilla on kuitenkin edelleen keskeinen rooli edistää ja ylläpitää osallistavaa toimintakulttuuria (Kyllönen 2011, 80).

Yhteisöllinen vastuunotto on jaetun johtajuuden kriittinen tekijä. Yhteisö luovuttaa toimivaltaa yksilölle, joka puolestaan on yhteisölle vastuussa toiminnastaan. (Mäki 2010, 289.) Vastuun ottaminen tarkoittaa sen oivaltamista, että työyhteisöllä on muutoksen avaimet käsissään ja he voivat sen toteuttaa. Työyhteisö itse päättää, millaiset toiminnan periaatteet siellä ovat käytössä, esimerkiksi puhutaanko asioista avoimesti edessä päin vai selän takana. (Mäkisalo 2003, 15.) Jaetun johtajuuden taustalla vaikuttavat parhaimmillaan demokratian ihanteet, joita ovat

yhdenvertaisuus, osallistumismahdollisuus, itsemääräämisoikeus, autonomia ja keskinäinen dialogi. On mielekasta, jos työntekijällä on riittävä vaikutusmahdollisuus ja autonomia omaan työhönsä sovittujen raamien sisällä. (Mäki 2010, 289.) Pelkkä osallistuminen ei kuitenkaan riitä, vaan jokaisen yhteisön jäsenen on tultava osalliseksi työn ja työyhteisön kehittämistä. Osallisena oleminen edellyttää sitä, että kokouksiin osallistumisen lisäksi työntekijä ottaa kokouksessa kantaa asioihin ja ryhtyy itse kehittämään omaa ja työyhteisön toimintaa. (Mäkisalo 2003, 41.)

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Sen voidaan ajatella tarkoittavan johtajan tehtävänkuvan ja vastuuden jakamista, jolloin painopiste on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla. Tällöin oletetaan, että on olemassa johtamisen kokonaisuus, joka on ositettavissa. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki & Keso 2005, 19.)

Toinen näkökulma on, että jaettu johtajuus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tämä tarkoittaa sitä, että jaetaan kokemuksia ja vaihdetaan ajatuksia eli kuunnellaan muiden näkemyksiä arjen tulkinnoista ja kerrotaan minkälaisia tulkintoja itsellä on arjen suhteen. Yhteiseksi tekemisen prosessissa on oleellista jakaa kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. (Ropo ym. 2005, 19-20, 100.)

Yhteistä näissä jaetun johtajuuden määritelmässä on, että hyvän johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve tietää enemmän, paremmin eikä kokonaisvaltaisemmin. Jaetussa johtajuudessa johtajuus ei ole yksilöllinen sankariteko vaan yhteiseksi tekemisen prosessi. Oleellista ja haasteellista tässä yhteiseksi tekemisessä on halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä persoonana likoon. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä suhteissa koko yhteisössä. Päätökset tehdään perustuen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon. (Ropo ym. 2005, 14-15, 20.)

Pentti Sydänmaalakka (2004, 116-117) puhuu jaetusta johtajuudesta termillä älykäs johtajuus ja hän on määritellyt sen seuraavasti: ”Älykäs johtajuus on johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyissä tilanteissa saavuttavat jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voidaan kutsua dialogiksi toiminnassa. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä ja organisaatiossa, jossa vallitsee tietyt arvot ja kulttuuri. Myös makroympäristö, toimiala ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin.” Älykkään johtajuuden lähtökohtana on, että koko työryhmä toteuttaa sitä yhdessä. Se on työntekijöiden ja organisaation energisoimista. Siinä etsitään uusia tapoja ratkaista ongelmia.

Isoherranen (2012, 48-49) on väitöskirjassaan kuvannut jaettua johtajuutta Fletcherin ja Käuferin mukaan kolmen eri tekijän kautta. Ensimmäiseksi johtajuus on hajautettu organisaation eri tasoille ja nämä tasot ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Toinen tekijä on se, että johtajuus on dynaaminen prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa, joka on tasa-

arvoista, vastavuoroista, ei hierarkista ja toteutuu myös alhaalta ylöspäin. Kolmanneksi siihen liitetään mahdollisuus oppia yhdessä. Sosiaalisessa prosessissa sekä työntekijän että työryhmän on mahdollista oppia yhteistyötä ja siten parantaa toiminnan tulosta yhdessä.

Jaettu johtajuus on moniäänisyyden, epätietoisuuden ja epätäydellisyyden kanssa elämistä. Se ei tunnista yhtä ihmistä, jolla on tieto oikeista ratkaisuksista kaikissa tilanteissa, vaan todellisuutta luodaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa yhdessä tekemällä. Kaikkien työyhteisön jäsenten ideoille ja osaamiselle annetaan tilaa. (Ropo ym. 2005, 31.) Johtajuuden voi ottaa hallintaansa se henkilö työyhteisöstä, jolla on paras asiantuntemus sillä hetkellä käsiteltävästä asiasta. Näin johtajuus ei ole vain yhden ihmisen varassa, vaan se on jaettua. (Autio ym. 2010, 13.)

Jaettu johtajuus on fyysistä ja henkistä läsnäoloa. Sen periaatteisiin kuuluu asioiden ja ihmisten mukaan ottaminen ja oman ajattelun salliminen. Se ei ole ennalta tietämistä vaan neuvottelua ja yhdessä tekemistä. Jaetussa johtamisessa kontrolli perustuu luottamukseen. Tässä johtamistyö on itsensä likoon laittamista ja johtamiseen kuuluu kuunteleva visiointi, moniäänisen tiedon arvostaminen sekä vallan ja vastuun jakaminen. (Ropo ym. 2005, 32-33.)

Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen ei ole vain esimiehen tehtävä. Jaettu johtajuus houkuttelee jokaisen työntekijän ottamaan vastuuta yli oman työtehtävänsä. Se on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti neuvotelluiksi. Työntekijöiden on uskottava asiaansa ja luotettava toisiinsa, jolloin toimintatapa alkaa kasvaa itsestään. Se vaatii riskinottoa. (Ropo ym. 2005, 136.)

Yhteisöllinen johtaminen on myös jaettua johtamista. Tässä tavoitteena on erinomaiset tulokset kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Työyhteisön jäsenten erilaisuudet käännetään vahvuudeksi, koska asioiden katsominen eri suunnista on monissa tilanteissa hyödyksi. Kun vastuuta jaetaan tasaisesti kaikkien kesken, on motivoituminen helppoa, koska työ on oikeasti kaikille tärkeää. (Kärkkäinen 2005, 76, 82.) Kuten yhteisöllisessä johtamisessa, myös voimistavassa johtamisessa on kyse voimasta ja vallasta, jota halutaan kasvattaa jokaisessa työyhteisön jäsenessä. Se tähtää vallan siirtämiseen kontrollidusti esimieheltä muullekin työryhmälle. Tarkoitus on siis siirtää päätöksenteko sille tasolle, missä työkäin tehdään, koska oletus on, että paras tietämys löytyy sieltä ja näin tehokkuus lisääntyy. Tämä myös nopeuttaa päätöksen tekemistä. Voimistavassa johtamisessa uskotaan, että työntekijät ovat vastuuntuntoisia, motivoituneita ja haluavat olla auttamassa organisaatiota menestykseen. (Laaksonen 2008, 68.)

Yhteisöllisen johtamisen kulmakiviä ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus. Tämä perustuu yhteisöllisille arvoille. Yhteisöllinen johtaminen on yhteisöllisten periaatteiden noudattamista kuten päätöksen tekoa mahdollisimman puolueettomasti, oikeudenmukaista kohtelua ja yhteisön jäsenten kuuntelevuutta. (Kärkkäinen 2005, 77.) Yhteisöllisen

johtamisen tulee perustua arvojen lisäksi myös tasa-arvon, avoimuuden ja demokraattisuuden periaatteille. Esimiehen tehtävä on toimia roolimallina henkilöstölle sekä luoda tarvittavat foorumit. Hän on myös avainasemassa siinä, että foorumit saadaan toimimaan. Tätä edesauttaa säännöllinen osallistuminen foorumeihin ja niissä aktiivisesti toimiminen. (Murto 2013, 20.)

Yhteisöllisessä johtamisessa työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työstään. Kaikilla on myös mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Oppiminen tapahtuu usein yhteisten kokemusten kautta, joiden pohjalta syntyy yhteinen ymmärrys asioista ja sitä kautta toimenpiteitä aletaan suunnittelemaan ja toteuttamaan. (Kärkkäinen 2005, 78.)

Dialogisen johtamisen lähestymistavat painottavat esimiehen ja työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja vuorovaikutussuhdetta. Taustalla on ajatus siitä, että yhteisissä keskusteluissa yhteisön sisällä ihmiset rakentavat ja uudistavat yhdessä jatkuvasti omaa ja yhteistä todellisuuttaan. Keskustelujen avulla työntekijät eivät vain kuvaile, raportoi tai suunnittele asioita ja suhteita sellaisina kuin ne ovat, vaan tekevät samalla niistä kuvausten mukaisia. Tämä on aktiivista toimintaa, joiden avulla kaikki toiminta saa merkityksensä. (Syvänen ym. 2012, 22.) Myös Murto (2005, 46-50, 52) painottaa yhteisen sosiaalisen todellisuuden luomista. Yhteisön sosiaalista todellisuutta luodaan jatkuvasti vuorovaikutuksen avulla. Tämä prosessi vaatii yhteistä aikaa ja yhteisiä kokouksia, joissa työntekijät pystyvät jakamaan omia näkemyksiä ja kokemuksia muille ja tulemalla tietoisiksi muiden näkemyksistä. Sosiaalinen todellisuus ohjaa yksilön ja ryhmän käyttäytymistä. Se pitää sisällään yhteiset arvot, normit, tavat, asenteet ja uskomukset sekä tilannesidonnaiset mielipiteet ja tunnereaktiot. Yhteinen sosiaalinen todellisuus käsittää yhdessä muodostetut käsitykset ja uskomukset ympäristöstä, yhteisöstä, muista työryhmän jäsenistä ja omasta roolista. Se edistää keskinäistä ymmärtämistä, vuorovaikutusta ja luottamusta. Yhteinen sosiaalinen todellisuus myös edesauttaa perustehtävän toteutumista. Mahdollisuus olla luomassa yhteisön yhteistä todellisuutta myös motivoi työntekijöitä, lisää työyhteisöön sitoutumista sekä luo yhteistä kokonaisnäkemystä. Yhteinen sosiaalinen todellisuus antaa luotettavan kuvan yhteisöstä myös yhteistyökumppaneille.

Dialogisessa johtamisessa korostuvat avoimuuteen kannustava ja siitä palkitseva johtamistapa sekä työyhteisön sisällä vallitseva keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Tietoa itsessään ei nähdä valtana, vaan valta kasvaa tiedon jakamisesta. Johtamissuhteen kehittyminen kumppanuudeksi lähentää ihmisten välisiä suhteita samalla kun se parantaa työyhteisön yhteistyötä ja motivaatiota. Tämä johtamistapa edistää tuottavuuden kasvua, asiakastyytyväisyyttä ja taloudellista tulosta. (Syvänen ym. 2012, 22.) Myös dialogisessa johtamisessa on kyse jaetusta johtamisesta.

3.2. Jaetun johtajuuden edellytykset

Carson ym. esittävät, että jaettu johtajuus edellyttää sitä, että työyhteisön sisäisen ilmapiirin on koostuttava kolmesta ominaisuudesta, jotka ovat yhteinen tarkoitus, sosiaalinen tuki ja keskustelu. Nämä kolme ominaisuutta yhdessä luovat sellaisen viitekehyksen, joka kannustaa yhteisön jäseniä tarjoamaan johtajuutta sekä luottamaan toisten työntekijöiden johtajuuteen. (Mielonen 2011, 59.)

Yhteinen tarkoitus tarkoittaa, että yhteisön jäsenillä on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja toiminnallaan he varmistavat, että pyritään yhteiseen päämäärään. Sosiaalinen tuki määritellään siten, että työyhteisön jäsenet pyrkivät tukemaan toisiaan henkisesti rohkaisemalla toisiaan ja huomioimalla yksilöiden ja koko ryhmän saavutukset. Tämä luo ympäristön, jossa yhteisön jäsenet tuntevat, että heidän työpanostaan arvostetaan. Keskustelun määrä lisää vuorovaikutusta työntekijöiden välillä ja siten lisää sitoutumista. Rakentavalla keskustelulla pyritään selkeyttämään toimintatapoja, tekemään yhteisiä päätöksiä, joihin kaikki voivat sitoutua sekä tuomaan esiin eriäviäkin mielipiteitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. (Mielonen 2011, 59-61.)

Toinen edellytys on se, että ulkoiset olosuhteet ovat kannustavat. Koko organisaatio voi olla merkittävässä roolissa jaetun johtajuuden kehittymisessä. Yrityksen rakenteet ja kulttuuri voivat vaikuttaa jaetun johtajuuden ilmenemiseen. Jos yrityksen organisaatorakenteet ovat hajanaiset, se voi estää jaetun johtajuuden toteutumista. Organisaatiokulttuuri koostuu oletuksista, yhteisistä uskomuksista ja arvoista. Nämä ovat vakiintuneet ja ne jaetaan uusille työntekijöille. Arvot ovat osa organisaatiokulttuuria ja niillä on merkittävä vaikutus yksilöiden käyttäytymiseen. Jotta jaettu johtajuus saadaan toimimaan, on arvojen tuettava avointa keskustelua, tiedon jakamista sekä ymmärrystä toisten työtehtävistä. (Mielonen 2011, 61-62.)

Kolmas edellytys on itsensä johtamisen taito (Mielonen 2011, 66). Voidaan sanoa, että menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana ovat itsensä johtamiseen kykenevät ja sitä haluavat työntekijät, koska työyhteisöt muodostuvat yksilöistä ja jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä (Mäkisalo 2003, 181). Itsensä johtamisen avulla ihmiset kontrolloivat käytöstään ja ajatuksiaan. Itsensä johtamisessa on tärkeää tarkkailla omaa toimintaa, asettaa tavoitteita itselleen ja palkita itsensä tavoitteiden saavuttamisesta. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin on tarkistettava, miksi ne jäivät saavuttamatta ja tehtävä korjaavat toimenpiteet. Työntekijät, jotka osaavat johtaa itseään, tuntevat vastuuntuntoa omista tehtävistään ja työtavoistaan. Tuloksena he saattavat olla sitoutuneimpia työhön, tavoitteisiin, työyhteisöön ja koko organisaatioon. Työntekijä, jolla on taito johtaa itseään, pystyy itsenäisiin päätöksiin. (Mielonen 2011, 66-67.)

Mäkisalon (2003, 181-182) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa oman työnsä hallintaan ottamista, omien voimavarojen tunnistamista, omasta jaksamisesta huolehtimisesta sekä kykyä sanoa tarvittaessa ei, tasapainon löytymistä työ- ja yksityiselämän välille, omien vahvuuksien tunnistamista

ja hyödyntämistä sekä osaamisen jakamista muiden kanssa, oman työn johtamista ja vastuun ottamista, yhteisiin päätöksiin sitoutumista sekä vastuun ottamista omista teoista ja sanomisista. Työyhteisön näkökulmasta katsoen vastuun ottaminen teoistaan ja sanoistaan edellyttää työntekijältä tietoisuutta, myönteisyyttä, vastuullisuutta ja itsenäisyyttä, selkeyttä sekä luovuutta.

Tietoisuus tarkoittaa omien tunteiden, tarpeiden, arvostusten, pyrkimysten ja omaksuttujen käyttäytymismallien tuntemista ja tarkkailukykyä. Jos työntekijällä ei ole tietoutta itsestään, voi hän ongelmien kohdatessa syytellä niistä muita. Tietoisuutta on mahdollista kehittää, mutta se edellyttää halua tutustua omaan itseen ja uskallusta kohdata myös vähemmän mukavia asioita itsestään. Jos työntekijä ei uskalla koskaan esimerkiksi miettiä, mikä merkitys hänen toiminnallaan on työyhteisön ilmapiiriin ja tai keskustelukulttuuriin onnistumiseen, hän ei voi myöskään ottaa vastuuta näistä asioista. (Mäkisalo 2003, 182.)

Myönteinen ajattelu sisältää periaatteita, joita ovat olet sitä, mitä ajattelet olevasi, teet sen, minkä päätät tekeväsi ja kiittämällä itseäsi sekä muita, saat enemmän aikaan kuin moittimalla ja virheitä etsimällä. Myönteinen ajattelu saa aikaan myönteistä energiaa ja silloin ihmistä ohjaavat esimerkiksi seuraavanlaiset ajatukset, minä osaan, minä opittelen, minä pääsen vaikeuksien yli, olen arvokas ihminen, teen arvokasta työtä, minun mielipiteilläni on merkitystä ja olen velvollinen ilmaisemaan ne. Myönteinen ajattelu ei ole ongelmien ja kriisien kieltämistä vaan sen ymmärtämistä, että erilaiset ongelmat, haasteet ja kriisit kuuluvat kaikkien ihmisten ja työyhteisöjen elämään ja ne kasvattavat. Oppimista ja kasvua ei ole ilman ristiriitoja ja ahdistusta. (Mäkisalo 2003, 183-186.)

Vastuullisuus ja itsenäisyys eivät merkitse yksin työskentelyä, vaan sen pohdintaa, miten työntekijät työyhteisössä toimivat, millä perusteella päätöksiä tehdään ja mitkä motiivit toimintaa sekä päätöksentekoa ohjaavat. Itsensä johtajana toimiva työntekijä haluaa tehdä vastuullisia ja itsenäisiä päätöksiä. Tämä vaatii työntekijältä rohkeutta kysyä itseltään, minkä verran hänen päätöksiinsä vaikuttaa asukas, omainen, esimies, työyhteisön enemmistö, parhaiden työkavereiden mielipide, epävirallinen johtaja ynnä muut. Vastuullisuus merkitsee myös vastuun ottamista omasta toiminnastaan ja puheistaan. Jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiristä ja siitä sitoudutaanko siellä yhteisiin päätöksiin. Vastuullisuus vaatii kykyä tehdä asioita itsenäisesti, halua ottaa vastuuta sekä valtuuksien määrittelyä ja saamista. Jos valtuudet sovitaan työyhteisössä selkeästi ja tärkeimmistä asioista tehdään kirjalliset sopimukset, jokaisen työntekijän on helpompi toimia vastuullisesti ja itsenäisesti. (Mäkisalo 2003, 186-187.)

Selkeys taas liittyy työyhteisön vuorovaikutuksen onnistumiseen. Selkeyttä on tarkistaa tulkinnat, joista ei ole varma. Kuulijalla on vastuu sanoa ääneen, jos ei ymmärrä kuulemaansa tai epäilee, että ei ymmärtänyt viestiä oikein. Selkeä viestintä tarkoittaa sen muistamista, että jokaisella on oikeus ja velvollisuus ilmaista oma käsityksensä asiasta ja kaikki puhuvat vain omasta puolestaan, eikä ”me” muodossa. Kukaan ei saa

kuvitella, että muut ovat samaa mieltä hänen mielipiteestään. (Mäkisalo 2003, 188.)

Luovuus tarkoittaa tässä yhteydessä kykyä pysähtyä mieli avoimena uuteen tilanteeseen ja nähdä mahdollisuuksien maailma. Tämä edellyttää kykyä neuvottomuuteen, hämillisyyteen ja tietämättömyyteen sekä riittävän hyvää itsetuntoa myöntää nämä asiat. Jos kaikissa tilanteissa otetaan käyttöön ensimmäisenä mieleen tuleva ratkaisutapa, ei luovuus pääse lainkaan esille. (Mäkisalo 2003, 188.)

Sydänmaalakan (2004, 65-68) mukaan itsensä johtamista on tutkittu länsimaissa tieteellisesti melko vähän, mikä tulee todennäköisesti muuttamaan tulevaisuudessa. Sydänmaalakka esittää, että kokonaiskuntoisuuden käsite saattaa olla hyvä lähtökohta tulevaisuuden itsensä johtamisen tutkimuksille. Kokonaiskuntoisuus muodostuu viidestä osa-alueesta, joita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Itsensä johtaminen perustuu näiden osa-alueiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Hänen mukaansa hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Itsereflektointi on tässä erittäin tärkeä metodi ja taito. Se on aktiivinen psyykinen prosessi, jossa omia kokemuksia tietoisesti arvioidaan. Se edellyttää oman ajattelutavan muuttamista tietoisuuden tasolle.

3.3. Jaettuun johtajuuteen motivoituminen

Yksikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan henkilö, joka huolehtii, että työnteon edellytykset ovat kunnossa jatkuvista muutoksista huolimatta. Esimiehen velvollisuus on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös henkilöstön motivaation luominen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Ilo ja halu tehdä työtä syntyy, kun työntekijät voivat saavuttaa tavoitteet tai jopa ylittää ne. (Järvinen 2012, 27.) Tärkeää on myös esimiehen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaiseksi koettuja periaatteita ovat muun muassa oikeus tulla kuulluksi omassa asiassa, johdonmukaiset säännöt, mahdollisimman selkeät päätöksenteon periaatteet, jotka ovat kaikkien tiedossa, mahdollisimman oikeaan tietoon perustuvat päätökset, puolueeton päätöksen teko ja mahdollisuus korjata päätöksiä. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002a, 44.)

Modernien johtamistapojen kuten jaetun johtamisen ja dialogisen johtamisen on havaittu vaikuttavan myönteisesti toiminnan laatuun, henkilöstön hyvinvointiin sekä tuottavuuteen. Näistä löytyy pääasiassa samat johtamisen piirteet, jotka vaikuttavat keskeisesti luovuuteen, osaamiseen, innovatiivisuuteen sekä työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Näiden johtamistapojen positiivisten tulosten suurimpia selittäjiä ovat sisäinen motivaatio, tavoitteeseen sitoutuminen sekä vaikuttaminen muihin ihmisiin oman työn avulla, työn itsenäisyys sekä selkeä palaute työn suoritusasosta ja työpanoksesta. Esimies voi vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon huomioimalla työntekijän yksilölliset tarpeet myös työkontekstissa. (Syvänen ym. 2012, 21.)

Työn mielekkyys ja sisäinen tyytyväisyys syntyvät siitä, että työntekijä näkee työnsä tuloksen ja merkityksen (Kärkkäinen 2005, 79). Esimies pystyy vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon kertomalla hänelle, miksi hänen tekemä työnsä on erityisen tärkeää ja tätä kautta merkityksellistä (Järvinen 2012, 30). Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa myös se, miten työntekijä voi itse säädellä työtään, kehittää sitä ja samalla kasvattaa osaamistaan. Siihen liittyy ylpeys omasta työstään ja työpaikastaan. Mielekkään työn pitäisi olla sisällöltään ja ympäristöltään yhdenmukainen työntekijän arvomaailman kanssa. Työntekijän tulisi viihtyä työssään ja sitoutua työn tavoitteisiin. Mielekkään työn ja työympäristön luominen on tärkeä osa yhteisöllistä johtamista. (Kärkkäinen 2005, 79.)

Sitoutumista työhön lisää se, että työntekijät saavat lisää valtaa ja vastuuta sekä johtamisesta, että päämäärien saavuttamisesta. Ilman kaikkien yhteistä panosta päämäärien saavuttaminen on vaikeaa. Johtamiseen voivat osallistua kaikki työyhteisön jäsenet, koska se on jaettua ja suhteistettua. Tämä tarkoittaa sitä, että työryhmän jäsenet keskustelevat yhdessä tavoitteistaan ja miten niihin parhaiten päästään, jokainen tuo oman panoksensa työskentelyyn ja myös esille nousevien ongelmien ratkaisuprosesseihin. (Autio ym. 2010, 60.)

Pystyäkseen sitoutumaan organisaatioon on työntekijöiden koettava työnsä mielekkääksi, aidosti johdon arvostamaksi sekä henkilökohtaisesti tärkeäksi. Työntekijöiden on koettava organisaation arvot yhteiseksi ja tärkeiksi koko työyhteisössä. Myös organisaatiolta ja sen jäseniltä saatavalla sosiaalisella tuella on tärkeä osuus sitoutumisessa. Yhteisössä aito yhteenkuuluvuuden tunne luo turvallisuutta ja yhteisvastuuta, jossa motivaatio löydetään yhdessä ja työssä oppiminen lisää motivaatiota sekä organisaation tehokkuutta. (Kärkkäinen 2005, 80-81.)

Tutkimusten mukaan ihmisten sisäisen motivaation ydin on siinä, miten työpaikka pystyy korvaamaan työntekijöille paineet, jotka johtuvat päämääristä, tavoitteista, palkkioiden tavoittelusta ja kiireestä. Työntekijä saavuttaa tyydyttävän tilan, kun hän löytää tasapainon ulkoapäin, organisaatiosta tulevien tavoitteiden ja omien sisäisten yllykkeiden välillä. Siksi työnantajan tulisi ainakin jollakin lailla vastata työntekijöiden haluihin, odotuksiin ja tarpeisiin. (Ropo ym. 2005, 70.)

Motivoivat asiat ovat yleensä ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhdistelmiä. Työssä innostaviksi asioiksi nimetään toistuvasti merkityksellinen työ, mahdollisuus käyttää erikoisosaamistaan, oman osaamisen kehittäminen, rahalliset palkkiot, haasteet, riippumattomuus ja vapaus, urakehitys, yhteistyö työkavereiden ja asiakkaiden kanssa, pysyvä työsuhte, onnistumisen kokemukset, hyvät työskentelyolosuhteet, ei-rahalliset palkkiot ja palaute. Nämä työmotivaatiota tukevat ja lisäävät asiat ovat jaetun johtajuuden käytäntöjä ja korostavat ihmisen kokonaisvaltaisuutta työnteossa ja työpaikalla. (Ropo ym. 2005, 70-71.)

Yllä mainittujen lisäksi nykyään myös itse työllä on motivoiva merkitys työntekijöille. Heille on annettava mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä,

jolloin he kokevat työtehtävät entistä mielenkiintoisemmiksi ja tämän kautta motivaatio työn tekemiseen kasvaa. Muita työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat työn saavutusten näkyvyys ja työn monipuolisuus. Työympäristö, jossa työntekijät tuntevat vapautta ja yhtenäisyyttä, lisää työntekijöiden motivaatiota ja myös luovuutta. Myös viestintä ja toimiva tiedonkulku sekä tunteiden ilmaiseminen vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttaa näiden lisäksi myös työntekijän itseohjautuvuus, tekemisen ilo, positiivinen asennoituminen sekä yhteisöllisyyden kokeminen ja fyysinen sekä psyykinen jaksaminen. (Virolainen 2010, 56.)

Kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työtavoitteisiin pyritään, koska ne ohjaavat työntekijän tarpeita sekä tulevia palkkioita koskevia odotuksia. Palkkioiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, työntekijän arvostamia ja hänen tarpeitaan vastaavia. Kannusteiden palkkiovaikutukset voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä ja ne vaikuttavat käyttäytymiseen sekä ulkoisesti että sisäisesti, koska sisäisen ja ulkoisen motivaation raja ei ole kovin selkeä. Kannusteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Nämä ovat taloudelliset ja fyysiset kannusteet, jotka palkitsevat ulkoisesti, vuorovaikutuskannusteet, jotka voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti ja tehtäväkannusteet, jotka palkitsevat pääsääntöisesti sisäisesti. (Kärkkäinen 2005, 54.)

Mitä kovempaa ponnistelua työntekijöiltä edellytetään, sitä suurempia palkkioita he vastavuoroisesti odottavat. Tilanne koetaan oikeudenmukaisena, jos hyödyt ovat tasapainossa ponnistusten kanssa. Tutkimusten mukaan jatkuva työn liian vähäinen palkitsevuus kasvaviin työn vaatimuksiin ja työn edellyttämiin ponnistuksiin uhkaa sekä työmotivaatiota, että työntekijän terveyttä. Työn palkitsevuus ymmärretään laajasti ja siinä huomioidaan palkan lisäksi myös muut aikaisemmin mainitut palkkiot. (Kivimäki, Vahtera, Elovainio & Virtanen 2002b, 42.)

Motivaatiota työssä on tutkittu paljon ja pääsääntöisesti päädytään lopputulokseen, että motivaatio syntyy työn sisällöstä. Työn pitäisi olla mielekästä ja haastavaa. Oleellista on myös se, että työntekijällä on työn tekemiseen vaadittava osaaminen. (Nivala 2006, 97.) Työyhteisön tulisi tarjota työntekijöilleen mahdollisuus kokea syvällistä, tarkoituksellista ja merkityksellistä elämistä, joka on täynnä iloa ja tunnetta siitä, että hän antaa jotain suurempaa yhteisön hyväksi. Kun yhteisö toimii näin, on helppo käyttää valtuuttamista johtamistapana. (Sydänmaalakka 2004, 139.) Valtuuttavalla johtamistavalla on positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Työtehtävien muodostuminen ja kehittäminen tulisi toteuttaa työntekijälähtöisesti delegoinnin ja kyselevän johtamisotteen kautta. (Nivala 2006, 98.)

Työn sisällön lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa myös muun työyhteisön ja esimiehen toiminta. Ihminen haluaa työssään ohjausta, palautetta ja kannustusta sekä esimieheltä että työyhteisöltä. Työssä ihmiset ovat riippuvaisia toistensa tekemisistä, sanomisista, ilmeistä ja muista viesteistä. Siksi nämä vuorovaikutukseen liittyvät asiat on käsiteltävä

työyhteisöjen pelisääntöinä ja niiden onnistumista on arvioitava säännöllisesti. (Nivala 2006, 102-103.) Palautteen antaminen on taitolaji, jossa voi kehittyä. Palaute tulee antaa rehdisti ja toista loukkaamatta. Palaute tulee antaa kasvotusten sen saajalle, eikä seläntakana muille. Kasvotusten annettu palaute viestii työkaverin arvostamisesta. Palautteen antamisessa on tavoitteena auttaa työyhteisön jäsentä oppimaan, kehittymään ja menestymään työssään entistä paremmin. Palautteen antaminen onnistuu parhaiten, jos se annetaan ”minä” kielellä tai kysyvässä muodossa, kuten ”Minusta tuntui pahalta, kun...”, ”Jos olisin ollut siinä tilanteessa, niin...”, ”Oletko huomannut...?”, ”Mitä itse ajattelet tästä tilanteesta?” ja ”Miltä luulet asukkaasta tuntuneen?” (Mäkisalo 2003, 189.)

Jatkuvan oppimisen mahdollistavassa ympäristössä työntekijän on itse etsittävä ja löydettävä ratkaisut epäselvyyksiin. Keskustelukumppani ei välttämättä ole esimies, vaan muut työntekijät. Jaettu johtajuus toteutuu siten, että esimiehen ei tarvitse olla asiantuntevin kaikissa asioissa, vaan osaamista jaetaan kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. (Ropo ym. 2005, 74.) Kun työntekijät kokevat työnsä haasteellisena ja mielenkiintoisena, he motivoituvat työskentelemään enemmän kuin edellytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. He saattavat ponnistella enemmän saadessaan tehdä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä. (Kärkkäinen 2005, 54.)

Toimivassa työryhmässä jokainen työntekijä tietää oman erityistehtävänsä ja –vastuunsa osana kokonaisuutta. Hän hoitaa omat tehtävänsä hyvin ja luottaa siihen, että muut tekevät samoin. (Järvinen 2012, 35.) Yksittäinen työntekijä ottaa vastuuta yksikön toiminnasta jo työuran alusta asti. Eteen tulevien haasteiden välityksellä työntekijä saa kokemuksen, että muut yhteisössä arvostavat hänen työnsä sisältöä. Luottamus työntekijöihin ja työkavereiden osaamiseen kuuluu keskeisesti jaetun johtajuuden käytäntöihin. (Ropo ym. 2005, 74.)

3.4. Luottamus jaetun johtajuuden kulmakivenä

Luottamus on käsitteenä monisyinen. Yksinkertaistaen luottamuksessa on kyse sopimusten pitämisestä, koska luottamus on ansaittava omalla käyttämisellään. Yksi luottamuksen perusedellytys on rehellisyys, koska ilman sitä ei voi syntyä luottamusta. Luottamuksen rakentamisen kulmakiviä ovat avoin, suora ja väärentämätön viestintä. Oleellista on, että toiminta on läpinäkyvää, kun kerrotaan totuus, myönnetään virheet ja annetaan rehellistä palautetta. Myös henkilökohtainen kontakti on tärkeää luottamuksen rakentamisessa, koska ihmisillä on tarve tuntea ja ymmärtää toisiaan. (Laaksonen 2008, 49, 51.)

Yleisen käsityksen mukaan työryhmien yhteistyö ei voi toimia hyvin, jos siellä ei ole keskenäistä luottamusta. Useat organisaatioteoreetikot ovat jo pitkään todenneet luottamuksen olevan tärkeä tekijä organisaatiossa. Se mahdollistaa avoimen kommunikoinnin ja vastavuoroisuuden lisäksi useita muita positiivisia vaikutuksia organisaatioille ja sen jäsenille. (Isoherranen 2012, 54-55.) Luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta työyhteisön jäsenestä. Luottamuksen syntymisen

perusasioita ovat uskomus yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävyydestä sekä avun ja tuen saamisen varmuudesta. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 17.)

Tärkeä luottamuksen rakentamisen edellytys työyhteisössä on työmoraali eli halu paneutua työhönsä työnantajan toivomalla tavalla. Luottamus edellyttää aina vastuun ottamista omasta toiminnastaan (Laaksonen 2008, 52.) Ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet ja luottamus kasvavat mitä enemmän ihmisten kesken on vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä. Luottamus on yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rehellisyyttä. Luottamuksen ilmapiiri rakennetaan parhaiten avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella. Yhteisöllisyys tuo työyhteisöön luottamuksen ilmapiirin. (Kärkkäinen 2005, 31-32, 80.)

Luottamus on oleellinen osa jaettua johtajuutta. Luottamuksen tunteen saavuttaminen vaatii avautumista, jakamista ja riskinottoa siis täydellistä itsensä likoon laittamista. Luottamuksellisessa suhteessa voidaan käsitellä kaikenlaisia tunteita, myös negatiivisia ja näiden asioiden käsittely puhdistaa ilmaa, lisää avoimuutta ja vahvistaa yhteisöä. Isoissa konfliktitilanteissa yhteisön yhteinen perusta on koetuksella, mutta tunnetasolla on uudelleen ja uudelleen löydyttävä kipinä työhön ja halu luottamukseen. (Ropo ym. 2005, 131, 140.)

Luottamusta tarvitaan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamuksen puute voi ilmetä esimerkiksi tiedon pannaamisena tai niin, että työntekijä ei kykene kysymään tietoja muilta. Johtoportaan ja työntekijöiden välillä luottamuksen puute saattaa näkyä tiedon pannaamisena ja palautteen annon vähyytenä. Luottamuksen kasvaessa myös viestinnän määrä ja laatu paranevat. (Kärkkäinen 2005, 32-33.)

Siellä missä on luottamusta, on varaa olla myös avoimia. Rehellisyys on yksi yhteisön jäsenten tärkeimmistä ominaisuuksista. Aidon vuorovaikutuksen lisäksi luottamusta herättää kyky kuunnella, mitä toisella työntekijällä on sanottavana. Samaan aikaan on mahdollista ymmärtää toisen näkökulma ja olla kuitenkin asiasta eri mieltä. Luottamus vahvistaa organisaatiokulttuuria yhteisölliseksi ja hyvinvoivaksi. (Kärkkäinen 2005, 33.) Työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi työyhteisössä, jossa on luottamusta. Tämän ansiosta he uskaltavat paremmin tuoda esille uusia ideoita ja kehittää niitä. (Vesterinen 2011, 111.)

Työyhteisön menestymisen kannalta on tärkeä selvittää, mistä syntyy työpaikan hyvä henki ja luottamuksen ilmapiiri. Tutkimukset osoittavat, että työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä kehitetään osana työyhteisön muuta yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Aidosti tehtävätietoisella ja yhteisöllisellä työyhteisöllä on kehittynyt yhteinen näkemys perustehtävästään. Tällaisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja se antaa tilaa uusille ideoille, näin muutoksia ei koeta uhkiksi. (Kärkkäinen 2005, 36.) Tutkimukset osoittavat myös sen, että henkilökunta luottaa enemmän johtoon, kun he

saavat päättää omasta työstään, osallistua päätöksentekoon sekä saavat äänensä kuuluville. (Koivumäki, Kankaanpää, Melin & Blom 2006, 75.)

Luottamuksen ilmapiirin luominen vaatii sekä johdon että henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Hyvä työkuultuuri luo perustan hyvälle työilmapiirille ja luottamukselle. Työyhteisössä tulee määritellä ja dokumentoida yhteinen tapa toimia. Näitä ovat työpaikan työmoraali eli mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii ja miten kohdellaan asiakkaita sekä muita sidosryhmiä. Tärkeää yhdessä työskennellessä on, että työntekijöillä on riittävän yhtenäinen käsitys työn tavoitteista ja sisällöstä, työn toteutustavoista ja menetelmistä sekä yhteistyön ja työnjaon muodoista. (Kärkkäinen 2005, 36-37.)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Siihen vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat sekä työorganisaation menestymistä että henkilöstön hyvinvointia. Myönteisen ilmapiirin rakentaminen edellyttää, että työntekijät kokevat olevansa tasaveroisia. Oleellista on siis luottamus. (Kärkkäinen 2005, 37.) Luottamus syntyy tasaveroisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kesken (Julkunen, Kaskisaari, Rikala & Virkki 2006, 105). Kaikkien yhteisöön kuuluvien tulee tuntea, että he voivat luottaa toisiinsa. Jokaisen työntekijän on pystyttävä näkemään oma roolinsa kokonaisuudessa sekä henkilökohtaisten tavoitteiden tukevan yrityksen tavoitteita. Näiden asioiden kokeminen vaatii työntekijöiltä motivaatiota työnsä hoitamiseen. (Kärkkäinen 2005, 37.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamus lisää sitoutumista työhön, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua (Vesterinen 2011, 110). Eli luottamus kytkeytyy henkilöstön hyvinvointiin esimerkiksi sitoutumisen ja työtyytyväisyyden muodossa. Hyvä työkuultuuri sekä työpaikan hyvä henki kehittyvät parhaiten tavoitteellista ja organisoitua yhteistyötä tekemällä. Luottamuksen ilmapiirissä henkilöstön on mahdollista jatkuvasti kehittää taitojaan yhdessä ja heitä kannustetaan siihen antamalla palautetta ja mahdollisuuksia osallistua oman työn suunnittelemiseen ja ohjaamiseen. Kaikkien työntekijöiden panosta ja sitoutumista arvostetaan. (Kärkkäinen 2005, 37-39.) Tutkimukset ovatkin osoittaneet luottamuksen mahdollistavan luovuutta, tiedon luomista ja jakamista sekä ihmisten yhteistyötä. Luottamus vähentää myös valvonnasta johtuvia kustannuksia. (Vesterinen 2011, 110.)

Työyhteisön luottamus rakentuu ja rikkoontuu usein henkilösuhteisiin liittyvistä asioista. Selän takana puhuminen, maton nykäiseminen työkaverin jalkojen alta tai konfliktien ja loukkausten käsittelemättä jättäminen voivat viedä luottamuksen hetkessä. Luottamuksen puuttuminen taas vaikuttaa koko yhteisön toimintaan. Luottamuksen puute lisää epävarmuutta, ihmisten välistä kilpailua sekä valvontaa, työt jakautuvat epätasaisesti, syntyy suosikkijärjestelmiä ja epäoikeudenmukaisuutta. Tämä taas johtaa motivaation ja sitoutumisen vähenemiseen ja tehdään vain välttämättömät työt. Vastuuta pakoillaan,

suhtaudutaan työtehtäviin passiivisesti, sulkeudutaan ja tietoa ei jaeta. Näin työyhteisön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö kärsivät ja johtavat lopulta työtehon ja tulosten laskuun. (Vesterinen 2011, 111-112.) Tällaisessa työyhteisössä yhteisöllisen johtamisen on mahdotonta toteutua.

Luottamus koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, mutta esimies on avainasemassa sekä esimerkkinä että ristiriitojen ratkaisijana. Luottamus tarkoittaa sitä henkistä tunnetta, joka syntyy, kun työntekijät voivat luottaa siihen, että päätökset tehdään ja toteutetaan niin, että taloudellisen hyvinvoinnin lisäksi lähtökohdaksi otetaan myös työntekijöiden muut tarpeet. Luottamuksen tavoittelu edellyttää reiluuutta, rehellisyyttä, avoimuutta ja luottamusta siihen, että kun peli on reilua, työntekijät haluavat näyttää parasta osaamistaan. (Vesterinen 2011, 112.)

Työyhteisön luottamuksen kehittymistä voidaan kuvata viiden eri ulottuvuuden avulla. Näihin sisältyy seuraavia asioita: on tunnistettava aikaan ja paikkaan sidottu vähittäin kehittyvä luottamusprosessi, sekä se, että työyhteisön luottamus on luonteeltaan sekä ihmisten välistä, että institutionaalista ja molempia tarvitaan, luottamus on luonteeltaan tiedollista ja tunteisin perustuvaa, luottamus edellyttää yhdessä tekemistä sekä yhteisiä kokemuksia ja luottamusta voidaan syventää eettisen johtamisen avulla. (Vesterinen 2011, 116.)

3.5. Vuorovaikutus jaetussa johtajuudessa

Hyvässä työssä sekä yhteisöllisessä johtamisessa tarvitaan dialogia (Kärkkäinen 2005, 81.) Onnistunut dialogi vaatii työntekijöiltä dialogitaitoja, joihin kuuluvat aito kuuntelu, rehellinen itseilmaisuus, kunnioitus muita työntekijöitä kohtaan sekä kyky ja halu reflektointiin (Kupias & Koski 2012, 134). Onnistunut dialogi avaa mahdollisuuden tarkastella yhteisön jäsenten tavoitteita, toimintatapoja ja oletuksia. Dialogissa työntekijä on valmis kuuntelemaan toista kiinnostuneena ja haluaa ymmärtää toisen näkökannan hyvin. Oleellista on, että jokainen keskustelija pysäyttää sekä oman näkökantansa että toisten näkemykset tarkastellakseen niitä ja antaakseen kaiken huomionsa niiden merkitykselle. (Kärkkäinen 2005, 81.) Edellytys hyvän työskentelyn syntymiselle on keskustelu, joka perustuu arvostavalle ja hyväksyvälle vuorovaikutukselle sekä toisen asiantuntemuksen kunnioittamiselle (Autio ym. 2010, 61).

Dialogi on keskustelua, jossa työyhteisön jäsenet rakentavat yhdessä merkitystä ja ymmärrystä toiminnalleen sekä etsivät tulkintoja ja kehittyneempiä toimintatapoja. Dialogi on luottamuksellista ja arvostavaa vuoropuhelua, asioiden yhteistä tutkimista ja yhdessä ajattelua. Dialogissa ajatellaan yhdessä ja sen avulla ihmisten on mahdollista ylittää oman ajattelunsa rajoja, laajentaa omaa ymmärrystään ja luoda uudenlaisia merkityksiä asioille. Sen tavoittena voi olla yhteisen ymmärryksen syntyminen, mutta vielä tärkeämpää on useiden näkökulmien esille tuominen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 128.)

Keskustelua voidaan pitää dialogina, jos työyhteisön jäsenet kyseenalaistavat myönteisessä hengessä sekä omia että muiden ajatuksia ilman, että siinä haetaan virheitä. Heidän on myös pystyttävä luopumaan omista ajatus- ja toimintamalleista, kun parempi toimintamalli löytyy sekä jakamaan kaikki tieto ja osaaminen työyhteisön jäsenten kesken. Myös pohdinnalle ja arvioinnille on annettava aikaa sekä reflektoinnin tulee olla tietoista ja luonnollista sekä ulotuttava perusasioihin asti. (Kupias ym. 2011, 132-133.)

Isoherranen (2012, 52) kuvaa väitöskirjassaan dialogia ryhmätasoisena kehitysprosessina Fletcherin ja Käuferin mukaan. Ensimmäistä tasoa kutsutaan ”puhutaan kauniisti”- vaiheeksi. Tässä vaiheessa puhuminen on kohteliasta ja keskitytään itseen. Ollaan esimerkiksi huolissaan siitä minkälaisen vaikutelman ihminen antaa itsestään muille. Tässä ei myöskään paljasteta todellisia ajatuksia ja tunteita. Toisia työntekijöitä kuunnellaan kohteliaasti, mutta ei aidosti. Toista tasoa kutsutaan ”puhutaan karkeasti”- vaiheeksi. Tässä tuodaan esille todelliset ajatukset, kiistellään ja puolustaudutaan. Toisten työntekijöiden kuuntelu on edelleen huonoa, koska keskittyminen suuntautuu vain omien ajatusten puolustamiseen. Seuraava vaihe on ”reflektiivinen dialogi”. Tässä vaiheessa otetaan etäisyyttä omaan näkökulmaan ja esitetään kysymyksiä toisille. Kuunnellaan aidosti toisen näkökulma ja tätä kautta syntyy ymmärrys siitä. Viimeinen vaihe on ”generatiivinen keskustelu”. Tällä tasolla yksilöllinen fokus häviää ja keskitytään rakentamaan kokonaiskuvaa yhdessä. Luottamus ja avoimuus on suurta sekä voidaan kokea yhdessä flow-tila. Jaetun johtajuuden edellytyksenä on vuorovaikutuksen kehittymistä tilaan, jossa voi tapahtua oppimista yhteisen tiedon kautta.

Johtamisprosessissa vuorovaikutus tapahtuu esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tehokas vuorovaikutus on sekä puhumista että kuuntelemista. Aktiivinen kuuntelu on hyvin tärkeä vuorovaikutustaito. Parhaimmillaan tätä vuorovaikutusta voidaan kutsua aidoksi dialogiksi. Dialogi on yhteisön jäsenten välillä tapahtuvaa aitoa vuoropuhelua. Kaikki yhteisön jäsenet ovat aktiivisia ja tietävät oman roolinsa. Hyvä vuorovaikutus pitää sisällään myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinnin. (Sydänmaalakka 2004, 124-125; Sydänmaalakka 2012, 119.) Avoimessa ja reilussa vuorovaikutuksessa yhteisön jäsenet tulevat nähdyiksi, kuulluiksi, vakavasti otetuiksi ja tunnustetuiksi sekä hänen työnsä todistetuksi (Julkunen ym. 2006, 105).

Parhaimmillaan vuorovaikutus on dialogia toiminnassa. Tämä mahdollistaa yhteisen oppimisen ja nopeuttaa oppimisprosessia huomattavasti. Työntekijät ovat aktiivisia ja jokaisen on kyettävä johtaa itseään. (Sydänmaalakka 2004, 139.) Parhaimmillaan tässä syntyy jotakin uutta ja yhteistä, josta kenelläkään ei ollut ajatusta ennen dialogia. Tämä uusi idea ei ole siis kenenkään oma vaan kaikkien yhteinen tuotos. (Kupias & Koski 2012, 133.) Dialogista voidaankin siis puhua merkityksen virtana, jossa uuden tuotetun yhteisen tiedon myötä myös työntekijät muuttuvat. Dialogiin ryhtyvä työntekijä pysyy harvoin muuttumattomana ja hän voikin osallistua dialogiin vain, jos on valmis siihen, että antaa

kuulemansa muuttaa itseään. (Wink 2006, 147.) Kypsä työntekijä on osaava, motivoitunut, vastuuntuntoinen, itsenäinen ja sitoutunut (Sydänmaalakka 2004, 139).

Yhteisöllinen dialogi mahdollistaa yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamisen johdon, henkilökunnan ja asukkaiden kesken. Dialogin ydin on avautumisessa ja kuuntelussa. Tavoitteena on keskenäisen ja vastavuoroisen ymmärtämisen rakentaminen. Yhteisöllisen dialogin toteutuminen edellyttää sitä tukevien toiminnallisten rakenteiden olemassaoloa tai luomista ja avoimuuden kulttuuria. (Murto 2013, 18.) Dialogin oppiminen on oppimisprosessi kaikille yhteisön jäsenille. Tässä prosessissa kaikki yhteisön jäsenet voivat olla tietämättömiä ja uskaltautua kysymään pelkäämättä leimautumista. Kaikkien on kyseenalaistettava myös omia ajattelutottumuksiaan ja yrittää ymmärtää erilaisia näkökulmia. Dialogisessa lähestymistavassa ei ole yhtä ainoa oikeaa totuutta vaan totuuksia on monta ja niitä ei voi ennalta arvata. Oleellista on erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä toisen ihmisen kunnioittava kohtaaminen. (Wink 2006, 146.)

Kuunteleminen on keskeinen asia ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja siksi se onkin luonteeltaan yhteisöllinen aisti. Kuuntelu vaatii kärsivällisyyttä, rohkeutta ja avoimuutta. Se on siis vaikea taito, mutta sitä voi harjoitella. Pääasia on oivaltaa, miten kuuntelu ja toisten ihmisten arvostaminen ja huomioonottaminen liittyvät toisiinsa. Toisten kuuntelu on tärkeää, koska kaikki haluavat tulla kuulluiksi. Myös itseään on tärkeä kuunnella ja tulla itsekkin kuulluksi. Tasapuolisuuden mahdollisuus tekee kuuntelusta demokraattisen aistin. (Ropo ym. 2005, 126.) Hyvä ja aito kuuntelu vaatii täydellistä läsnäoloa tilanteessa ja hetkessä. Läsnäoloa voidaan kuvata syvästi eettiseksi asenteeksi keskustelukumppania kohtaan. (Kupias ym. 2011, 129.)

Kuuntelu tarjoaa mahdollisuuden olla läsnä nykyhetkessä, havainnoida elämää sammakkoperspektiivistä ja ponnistaa niistä lähtökohdista tulevaisuuteen. Jaetun johtajuuden keskeisenä käytäntönä kuuntelu tarjoaa välineitä käsitellä päätöksentekoon sisältyvää epävarmuutta ja tietämättömyyttä. Kuuntelun avulla voi reagoida herkemmin ympäristön muutoksiin, kuin pitämällä kiinni sitkeästi yhdestä visiosta. (Ropo ym. 2005, 128.)

Demokraattinen dialogi osallistaa kaikki yhteisön jäsenet ja sille on luotava pelisäännöt. Ne sisältävät muun muassa sen, että jokainen saa sanoa mielipiteensä, jokaisen mielipidettä on kuunneltava ja arvostettava, ja on yritettävä ymmärtää erilaisia näkemyksiä. Tarkoituksena on parantaa työmenetelmiä ja lisätä työntekijöiden yhteisymmärrystä ja -toimintaa. (Vähämäki, Lehesvirta & Lähteenmäki 2006, 143.)

Dialogin haasteellisin tehtävä on suora puhe. Voidakseen puhua suoraan on työntekijän uskottava itseensä ja siihen, että hänen ajatuksillaan on arvoa. Kun ihminen ilmaisee itsensä suoraan, hänellä ei ole tarvetta olla vakuuttava ja tämä epävarmuuden näyttäminen vaatii paljon rohkeutta. Tällöin ilmapiiirin on oltava turvallinen ja siitä tulee välittyä, että kaikkien

mielipiteet ja ajatukset ovat arvokkaita ja jokaisen näkökulmaa tarvitaan yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen. (Kupias ym. 2011, 130.)

Erilaisuuden sietäminen ja erilaisten mielipiteiden vastaanottaminen on vaikeaa, koska siinä on jatkuvasti kyseenalaistettava omia käsityksiään. Kuuntelijan pitäisi olla arvottomatta kuulemaansa ja sallia toisen mielipiteen olemassaolo sellaisenaan sekä vastaanottaa se. Suvaitsevaisuus kuuluu siis myös kuulijalle. (Ropo ym. 2005, 126.)

Vuorovaikutuksella on myös keskeinen osa tiedon jakamisessa. Siksi työpaikoilla tarvitaan säännöllisiä kokouksia, joissa huolehditaan, että kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti. Tämä sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumien lisääminen työaikana on merkittävä jaetun johtajuuden käytäntö ja se parantaa mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. (Ropo ym. 2005, 76-77.)

3.6. Henkilöstöfoorumit

Työelämässä on tarvetta tietoisesti rakennetuille keskustelu- ja neuvottelufoorumeille, jotka mahdollistavat tasaveroisen kommunikaation (Julkunen ym. 2006, 105). Henkilöstöyhteisön eheyttä ja yhtenäisyyttä ei voida luoda tai pitää yllä ilman yhteisiä kokouksia (Murto 1997, 243). Yhteiset kokoukset luovat ja ylläpitävät toiminnan kannalta elintärkeää yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Näissä kokouksissa koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka muuten töitä tehtäisiinkin erillään ja vahvistetaan yhteistä käsitystä perustehtävästä. Kokousten avulla myös työpaikan jatkuva kehittäminen saadaan osaksi normaalia käytäntöä. Näissä voidaan säännöllisesti pysähtyä tarkastelemaan ja arvioimaan yksikön arkista toimintaa. Oleellista on, että näissä keskusteluissa kaikki henkilökuntayhteisön jäsenet tuovat esiin havaitsemiaan epäkohtia ja puutteita sekä niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. (Järvinen 2012, 40.)

Yhtenäisesti ja johdonmukaisesti toimivan henkilöstöyhteisön luominen on yksi yhteisöllisen johtamisen suurimmista haasteista. Henkilöstön tehtävä on luoda yhteisön reunaehdot ja seurata niiden toteutumista. Henkilöstöfoorumi on se väline ja paikka, jolla tehtävää toteutetaan ja jossa poikkeamia käsitellään. Esimiehen on turvattava näissä foorumeissa avoin keskustelu ja demokraattinen päätöksenteko. (Murto 2013, 34.) Esimiehen vastuulla on saada kokoukset toimimaan henkilöstöyhteisön ja koko yksikön tilan tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Hänen on myös toimittava itse esimerkkinä avoimuudesta, rohkaistava muita puhumaan ja kuuntelemaan sekä ottamaan vastaan ja antamaan kriittistä palautetta. (Murto 1997, 243.)

Henkilöstöfoorumien keskeisiä tehtäviä ovat avoimen keskustelun tukeminen ja keskenäisen luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen, yhteisistä säännöistä ja käytännöistä sopiminen, ongelmien, ristiriitojen ja konfliktien käsittely, keskenäinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, yhteisöhoitollisten taitojen ja tietojen jakaminen sekä yhteisön tilan ja asukkaiden kehityksen seuranta ja arviointi sekä tarvittavista yhteisöllisistä interventioista sopiminen. Jos henkilöstökokous

ei onnistu näissä tehtävissään, henkilöstön yhtenäisyys alkaa särkyä. Henkilöstöfoorumien toimivuutta on arvioitava ja kehitettävä säännöllisesti, jotta ne palvelisivat tehtävässään mahdollisimman hyvin. Arvioinnin tulisi olla jatkuvaa ja monipuolista. (Murto 2013, 34-36.)

Yhteisissä kokouksissa tulisi keskustella kaikista työyhteisön esiin nostamista asioista muun muassa työn ja työyhteisön hyvistä ja huonoista puolista, onnistumisista ja epäonnistumisista, myönteisistä keskinäisistä suhteista ja ristiriidoista, menneisyydestä ja tulevaisuudesta. Koska kokouksien on tarkoitus olla yhteisön kehittämisen väline, tulee kaikilla työyhteisön jäsenillä olla mahdollisuus tuoda haluamansa asiat yhteiseen keskusteluun ja niitä on pidettävä säännöllisesti sekä tarpeeksi usein. (Murto 2005, 36-37.)

Säännölliset kokoukset ovat perusedellytys dialogille, oppimaan oppimiselle sekä yhteisöllisyydelle. Kokoukset ovat vaativa, mutta välttämätön, tapa ohjata toimintaa. Säännöllisten kokousten lisäksi voi tarpeen mukaan ylimääräisiä kokouksia esimerkiksi toiminnan kehittämistä varten. Näillekin kokouksille on kuitenkin sovittava kokoontumisaika, että niissä toteutuu yhteisöllisyys. (Kaipio 1999, 236.)

Säännöllisillä kokouksilla on vaikutusta myös työntekijöiden työhyvinvointiin kokonaisuudessaan. On tärkeää, että yhteisön rakenteista löytyy aika, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus työpaineiden ja yksittäisten ratkaisujen keskellä pysähtyä miettimään, mihin toimitatavat voivat johtaa esimerkiksi yksittäisen asukkaan kohdalla. Samalla tämä luo mahdollisuuden hengähtää ja elvyttää omia voimavaroja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 46.)

Jotta kokoukset saataisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ideointi-, keskustelu-, päätöksenteko- ja arviointifoorumeina, on mahdollisimman monen, mielellään kaikkien, läsnäolijoiden voitava tuntea olonsa turvalliseksi ja mielipiteensä arvokkaaksi. Myös koko henkilöstöyhteisön on koettava itsensä ryhmänä arvokkaaksi ja osaavaksi. Yhteisöllinen oppiminen edellyttää yhdessä tehdyn ja eletyn tutkimista. Siksi jokainen kokous pitäisi päättää kahteen kertaan, ensimmäisen kerran esityslistan asioiden jälkeen, jolloin aloitetaan kokouksen tutkiminen, taaksepäin katsominen keskustellen, kokemuksia vaihtaen ja arvioiden. Kokouksen päätteeksi toteutetussa taaksepäin katsomissa päästään tai joudutaan kohtaamaan ja arvioimaan myös työyhteisön tilaa joka kerta, jos osataan tehdä oikeita kysymyksiä ja antaa niihin rehellisiä vastauksia. Kokouksen tutkimista ja arviointia on harjoiteltava, kuten mitä tahansa uutta asiaa. (Murto 2005, 108-109, 115.)

Reviewissä käytettäviä kysymyksiä voivat Murron (2005, 109-114) mukaan olla esimerkiksi:

1. Käsiteltiinkö oikeita asioita? Jos ei niin miksi ei?

Joskus kokouksessa on tunne, että pitäisi puhua jostakin tärkeämmästä, vaikka ei osakaan sanoa, mikä se tärkeämpi asia olisi ja siksi on vaikea tehdä ehdotusta. Kun kokousta tutkitaan, voi keskustella tästäkin tunteesta ja saada kuulla, oliko jollakin muulla sama kokemus.

Kun yhdessä tutkitaan, mistä tämä tunne on tullut, voidaan päästä kiinni esimerkiksi yhteistyötä tai osallistujien keskenäisiä suhteita hiertäviin kysymyksiin.

2. Mistä sitten keskusteltiin? Miksi?
3. Minkälainen oli kokouksen ilmapiiri?
Tämä on hyvä kysymys yhteisön ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön liittyviin ongelmiin kiinnipääsemiseksi. Jos ilmapiiri uskalletaan todeta jännittyneeksi, hermostuneeksi tai kireäksi, on seuraavaksi pohdittava sen syitä. Tässä vaiheessa saattaa nousta esiin pettymyksiä, kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta, loukkaantumista, kilpailua, kateutta tai valta- ja arvovaltataistelun oireita. Näiden asioiden käsittely vie paljon aikaa, mutta silloin sitä löytyy jokaiselta tai ainakin sovitaan pian uusi kokous, jossa käsitellään nämä yhteisön ja yhteistyön kannalta oleelliset ristiriidat.
4. Päätettiinkö jotain, sovittiin jotain? Mistä?
Tämä asia on hyvä käsitellä, koska ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat tapahtumia hyvin eri tavoin. Jos ihmisillä jää erilaisia käsityksiä päätöksistä ja sopimuksista, se näkyy myös niiden noudattamisessa ja johtaa ristiriitaisiin käytäntöihin. Tämä taas vaikuttaa luonnollisesti ihmisten välisiin suhteisiin ja aiheuttaa monenlaisia jännitteitä. Keskustelulla sovituista ja päätetyistä asioista voidaan siis välttyä monelta ristiriidalta.
5. Saiko jokainen sanotuksi, mitä halusi? Jos ei, niin miksi ei?
6. Tuliko jokainen kuulluksi? Jos ei, niin miksi ei?
Yheisiin linjauksiin ja sopimukseen sitoutuminen on suoraan yhteydessä henkilön mahdollisuuden vaikuttaa niihin. Yhteisöjen ja ryhmien toiminnassa vakiintuneet roolit ja asemat saattavat ylläpitää eriarvoisuutta ihmisten kesken, joidenkin mielipide kuullaan toisia herkemmin ja se painaa päätöksenteossa muita enemmän sisällöstä riippumatta, kun taas toisten ehdotukset sivuutetaan toistuvasti. Tällä tavoin yhteisöt tuhlaavat luovaa inhimillistä potentiaaliaan sitä tiedostamatta. Tästä syystä syrjään jääneiden sitoutumisessa yhteisiin päätöksiin saattaa olla toivomisen varaa. Avoimessa kommunikaatiossa on huomioitava myös kuuntelu. Harva jaksaa puhua kauaa, jos kukaan ei kuuntele.
7. Jäikö jokin tärkeä asia käsittelemättä? Jos, niin miksi?
Joskus pienet ja vähäpätöiset asiat vievät kohtuuttomasti aikaa ja siksi jokin tärkeä asia jää liian pinnallisesti käsiteltyä. Kokouksen arvioinnissa onkin syytä pohtia sitä, miksi näin kävi. Pelättiinkö ja miksi pelättiin tärkeän asian käsittelemistä? Oliko esityslistassa liikaa asiaa?

3.7. Jaetut visiot, tavoitteet ja arvot

Visio on kirkas mielikuva tulevaisuudesta, joka herättää henkiin ihmisten unelmat ja haaveet sekä synnyttää energiaa. Se kuvaa organisaation

tahtotilaa tietyllä aikajänteellä. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku eli ne luovat sille perustan. Visioihin on liitettävä mukaan myös tunteet ja arvot, niin niistä ei tule liian rationaalisia, kapeita ja lyhytnäköisiä. Tärkeää on, että visio on jaettu ja kaikki työntekijät ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen. Ilman sitoutumista visio ei ohjaa toimintaa. Parhaimmillaan yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta visioon tukeutuen. Tämä valtuuttaminen on luottamista, tukemista ja kehittämistä sekä esimerkin antamista. Se on työntekijöiden potentiaalin esille tuomista ja energisointia. (Sydänmaalakka 2004, 118, 120; Sydänmaalakka 2012, 116.)

Toiminnan kannalta merkityksellinen visio perustuu useiden organisaation jäsenten mielikuviin ja heidän keskusteluihinsa haasteista, joita organisaatio kohtaa. Toimiva visio ei ole johdon julistus, vaan koko organisaation sisällä käytävän keskustelun avulla syntynyt tulkinta sen toiminnasta. Tämän tulkinnan tulee liittyä syvällisesti organisaation perustehtävään. (Autio ym. 2010, 14.)

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta katsottuna arvot ovat yrityksen kivijalka, sen ydin ja yrityskulttuurin syvärakenteen perusta (Kivelä 2011, 37). Arvoilla on iso rooli älykkäässä organisaatiossa, koska johtajuudella on myös moraalinen ulottuvuus. Arvojen tulee liittyä merkitykseen, visioon ja päämääriin, organisaation kulttuuriin, esimiehiin ja alaisiin, vuorovaikutusprosessiin sekä tuloksiin. Johtamisessa on perimmältään kysymys merkitysten ja uskomusten luomisesta. Merkitykset, jotka liittyvät visioihin ja arvoihin, tulisi kyetä luomaan niin uskottavalla tavalla, että ne jaetaan ryhmässä ja niistä tulee yhteisiä merkityksiä ja uskomuksia, jotka ohjaavat toimintaa. (Sydänmaalakka 2004, 131-133.)

Yrityksen arvot ovat kollegtiivisista onnistumisen kokemuksista syntyneitä käsityksiä yhteisistä periaatteista tavoitteista sekä vakaumuksia yhteisestä suunnasta ja päämäärien luonteista. Arvot ovat niitä uskomuksia, periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation luonteen heijastuen sen kaikista toiminnoista. Ne muodostavat yhteisön ideologisen tahtotilan sekä lisäävät ja ylläpitävät yhteisön kiinteyttä toiminta-ajatuksen ja identiteetin avulla. Identiteetin tunteen muodostama yhteenkuuluvuuden tunne tekee arvoista niin tehokkaita. Arvot synnyttävät luottamusta, lisäävät turvallisuuden tunnetta ja vähentävät toimintaan liittyvää epävarmuutta. (Kivelä 2011, 37-39.)

Työntekijän henkilökohtaisten arvojen ja organisaation arvojen tulee olla sopusoinnussa keskenään, jotta työntekijä pystyy tuntemaan perusturvallisuutta ja sitoutua niihin. Työntekijän sitoutuminen on mahdollista, jos hän saa luotettavaa ja asiaankuuluvaa tietoa, jonka avulla hänellä on mahdollisuus vapaaseen ja tietoiseen valintaan ja työntekoon. Tämä edellyttää avointa vuorovaikutusta. (Kärkkäinen 2005, 18.)

4 KEHITTÄMISHANKE OPPIMISEN JA KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ

Organisaation ja työyhteisön kehittämisessä onnistumisen takaa parhaiten se, että työpaikan kulttuuri eli arvot ja toimintatavat ovat uudistushenkisiä. Jos organisaatiokulttuuri tukee ja kannustaa oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun, on toiminnan kehittäminen mahdollista. (Järvinen 2012, 121-122.)

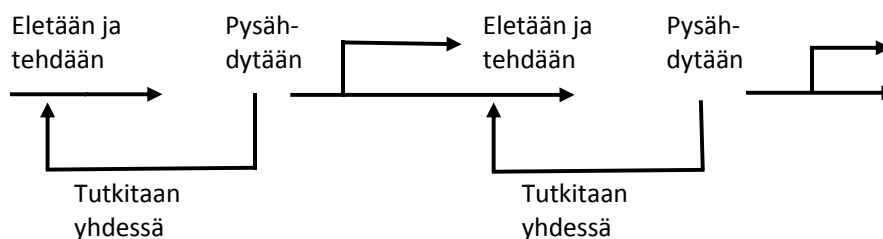
4.1. Kehittämishanke prosessina oppimisen ja kehittämisen näkökulmasta

Kehittämisprosessi muodostuu viidestä eri tehtäväalueesta. Nämä ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 56-63.) Perustelutehtävä on tässä kehittämishankkeessa tapahtunut suunnitteluvaiheessa, kun aihe on määritelty ja sen rajausta suunniteltu. Myös organisointitehtävä on tullut mukaan ideointivaiheessa, kun aiheesta on keskusteltu yhdessä esimieheni kanssa. Myös työyhteisö otettiin keskusteluihin mukaan tässä vaiheessa. Tämä tehtävä on tärkeässä osassa koko kehittämishankkeen aikana ja tässä hankkeessa se tarkoittaa yhteisöllisen johtamisen ideaalimallin kehittämistä. Myös toteutus on asia, jota on tapahtunut pitkin prosessia, mutta suurimmalta osalta se toteutuu sitten, kun mallia lähdetään kokonaisuudessaan viemään käytäntöön. Hankkeen arviointia pystyn tekemään prosessin loppupuolella, mutta mallin toimivuutta vasta, kun se on ollut jonkun aikaa käytössä. Prosessin aikana oppimista tapahtuu paljon omalla kohdallani sekä koko työyhteisössä ja saamme aiheeseen liittyen myös koulutusta yhdessä. Tulosten levittäminen riippuu sitten siitä, miten saamme mallin toimimaan meidän työyhteisössä.

Prosessikeskeinen työyhteisön kehittäminen tukee työyhteisön kehittymistä niin, että se saavuttaa yhteenkuuluvuuden, realistisen ja vahvan yhteisöllisen itsetuntemuksen sekä vastuuntuntoisen toiminnan perustan, jolloin työyhteisöllä on parhaat edellytykset toteuttaa perustehtävänsä. Ensisijaisesti yhteisöä kehitetään alhaalta ylöspäin, koska perustehtävänä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Kaikki yhteisössä tarvittava tieto ei kuitenkaan löydy perustasolta ja siksi yhteisön menestyminen vaatii kaikkien yhteisön jäsenten näkemysten, tiedon ja kokemusten hyödyntämistä. Tärkeä prosessikeskeisen kehittämisen periaate onkin siis kokonaisvaltaisuus. Se on tavoitteellista toimintaa, jonka tavoitteita ja strategiaa tutkitaan ja muokataan jatkuvasti ja tähän osallistuu koko yhteisö. Prosessikeskeisessä kehittämisessä siirrytään konkreetista abstraktiin, tämän päivän arjesta eilisen kokemuksien turvin huomiseen. (Murto 2005, 13-14, 17, 31-32, 42.)

Prosessikeskeisen työyhteisön kehittämisen lähtökohtana on yhteisön arkipäivän tutkiminen. Tärkein tutkimusmetodi on keskustelu, jota tapahtuu sekä työn lomassa että säännöllisesti erilaisissa kokouksissa, jossa työyhteisö kokoontuu pohtimaan yhdessä työtään ja työyhteisöä koskevia kysymyksiä. Yhteisön kehittäminen edellyttää avointa puhumista ja vastuullista kuuntelemista. Avainasemassa yhteisön kehittämisessä ovat erityyppiset säännölliset kokoukset, jossa yhteisön jäsenet voivat

keskustella kaikista yhteisöön liittyvistä asioista. Maxwell Jones kutsuu tätä työyhteisön arjen kautta tapahtuvaa oppimista elämällä oppimiseksi (Kuvio 1). Sen edellytys on säännöllinen pysähtyminen tutkimaan yhdessä elettyä ja tehtyä. Tämä on yhteisön jatkuvaa itsearvointia ja sen kautta toiminnan kehittämistä. Toimintaa arvioidaan suhteessa yhteisön perustehtävään. Tällä kuvatulla elämällä oppimisen mallilla voidaan kuvata itseohjautuvaa yhteisöllistä oppimista, jota kutsutaan usein myös kaksikehäiseksi oppimiseksi. (Murto 2005, 33-36, 38-41.)



Kuvio 1. Elämällä oppimisen malli (Murto 2005, 38; 2013, 66.)

Jokaisessa työyhteisössä on työntekijöitä, jotka tiedostavat ongelman nopeammin kuin toiset ja tietävät niihin myös ratkaisut. He saattavat olla kärsimättömiä ja ehdottaa toimenpiteitä sellaisten ongelmien ratkaisemiseksi, joita toiset eivät ole vielä ehtineet havaita. Jos muutokset kuitenkin tehdään, on se perustana osalle ryhmästä lojaalius ja mukautuminen eikä oma tieto ja tarve. Tällöin muutoksen pohja ei ole tarpeeksi luotettava. Prosessikeskeisessä kehittämisessä oleellista on, että kehittämistä ei voida rakentaa näin, vaan siinä on löydyttävä koko työryhmän yhtenäinen näkemys asiasta. (Murto 2012.)

Prosessikeskeisessä kehittämisessä sekä Peter Sengen oppivan organisaation mallissa on paljon samoja elementtejä ja seuraavaksi käsitellen oppivaa organisaatiota.

4.2. Oppivan organisaation näkökulma kehittämishankkeen osatekijänä

Käsite oppiva organisaatio liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys. Oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään kaikkien työntekijöiden oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja pystyy luomaan jatkuvaan oppimiseen sekä kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus. Oppivan organisaation syntymisen lähtökohtana on, että kaikki työntekijät oppivat puhumaan omista kokemuksistaan. Tämä mahdollistuu yhteisössä, jossa kaikilla sen jäsenillä on riittävästi yhteistä ymmärrystä tavoitteista, toimintaympäristöistä ja toimintatavoista. Oppiminen vaatii myös luottamusta yhteisön jäsenten kesken. (Manka ym. 2007, 16.) Oppivan organisaation kehittämiseen tarvitaan dialogia. Organisaation oppiminen on kollektiivinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa käytetään oppimista mahdollistavia vuorovaikutuksen elementtejä kuten kuuntelua, kohtaamisia ja konfortaatiota. (Vähämäki ym. 2006. 142-143.)

Argyris on määritellyt oppivan organisaation sellaiseksi, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä ja korjaavat niitä kehittämällä uusia toimintamalleja. Sengen määritelmän mukaan oppivassa organisaatiossa syntyy uusia toimintamalleja, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja he oppivat yhdessä. Ihmisillä on siis mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa itselle tärkeitä tuloksia. Moilanen on laajentanut määritelmää lisäämällä siihen myös oppimisen esteiden poistamisen. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on tietoisesti ohjattu organisaatio, jossa oppiminen on oleellinen osa sen arvoja, tavoitteita, jokapäiväisiä toimintoja ja niiden arviointia. Sieltä poistetaan rakenteelliset esteet oppimiselle, luodaan oppimiselle mahdollisuus, pidetään huoli oppimisen ja kehityksen arvioinnista sekä panostetaan johtamiseen. (Kinnunen 2010, 1 & 33.)

Oppivat organisaatiot pyrkivät jatkuvaan oppimiseen ja joustavuuteen (Isoherranen 2012, 26). Niille on ominaista jatkuva toiminnan uudistaminen muuttamalla rakenteitaan ja toimintatapojaan ympäristöstä tulevien vaatimusten mukaisesti. Ne pystyvät myös arvioimaan ja kehittämään omaa oppimistaan sekä pystyvät oppimaan virheistään ja korjaamaan toimintaansa. (Paakkanen 2008, 53.) Oppivan organisaation malli soveltuu hyvin sosiaali- ja terveysalan yhteyteen, koska se tarjoaa sopivan viitekehyksen asiakaslähtöisen moniammatillisen tiimityön kehittämiseen (Isoherranen 2012, 26). Sengen mukaan oppivan organisaation kehittämisen lähtökohtana on sellaisten rakenteiden, toimintamallien ja olosuhteiden luominen, jotka mahdollistavat organisaation eri tasoilla tapahtuvan oppimisen (Paakkanen 2008, 57).

Peter Senge on kehittänyt oppivan organisaation mallin, joka antaa toimivia käytännön työvälineitä tiimityölle (Isoherranen 2012, 26). Tämä malli huomioi sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotason näkökulmat (Paakkanen 2008, 54). Tämän oppivan organisaation mallin ydinkohdat ovat systeeminen ajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimiksi oppiminen. Näiden yhteisvaikutus voi saada hänen mukaansa aikaan läpimurron organisaation oppimiselle. Jokainen alue on tärkeä ja niitä kaikkia on kehitettävä. (Kinnunen 2010, 34.)

Ensimmäinen ja useiden tutkimusten mukaan tärkein osa-alue on systeemijattelu. **Systeemijattelu** on oppivien organisaatioiden tapa ajatella maailmaa. Siinä nähdään kokonaisuuksien ja asioiden välinen vuorovaikutussuhde. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden asian muuttaminen voi vaikuttaa moniin muihinkin asioihin. (Kinnunen 2010, 34.) Todellisuus ei koostu vain suoraviivaisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista (Leskelä 2002, 131). Nämä asioiden suhteet voivat tuottaa synnergisia hyötyjä tai haittoja organisaatiolle. Tärkeää on oppia tunnistamaan toiminnan kannalta tärkeiden suhteiden systematiikka ja ymmärtää asiat, joihin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. Vastuu yhteisön toiminnasta kuuluu kaikille siihen kuuluville ja siinä toimiville. Jokainen yhteisön jäsen on osa kokonaisuutta ja vaikuttaa omalta osaltaan toimintaan. (Paakkanen 2008, 57-58.)

Itsehallinta on koko eliniän kestävä ja muuttuva prosessi. Jokaisella työyhteisössä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan kasvuunsa, kehitykseensä ja oppimiseensa. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio ei voi oppia kuin oppivien työntekijöiden avulla. (Kinnunen 2010, 34.) Näin ollen organisaation menestymisen kannalta on oleellista, että työntekijät pystyvät oma-aloitteiseen, motivoituneeseen ja aktiiviseen oppimiseen. Heidän on oltava tietoisia oppimisestaan ja pystyttävä tarkkailemaan omaa osaamistaan sekä opittava oppimaan. Työntekijän tulee olla vastuullinen ja ymmärtää oman oppimisen merkitys suhteessa organisaation asettamiin päämääriin. (Paakkanen 2008, 58.) Vastuullisuuden lisäksi itsehallinnan kannalta tärkeitä ominaisuuksia ovat työhön sitoutuminen, aloittekykyisyys ja omien heikkouksien tunnistaminen sekä pyrkimys jatkuvaan oman toiminnan parantamiseen. Tärkeää on keskittyä toiminnoissa oleelliseen ja kyetä näkemään todellisuus selvemmin ilman itsepetosta. (Leskelä 2002, 131.)

Sisäiset toimintamallit ovat monesti tiedostamattomia ja rutiineiksi muuttuneita ajattelu- ja toimintatapoja. Ne tiedostetaan ja ne ohjaavat tapaa, jolla näemme maailman ja hahmotamme toimintaamme. Organisaation arvot ja kulttuuri ovat osa tätä viitekehystä ja ne saattavat estää uudistumisen. (Kinnunen 2010, 34-35.) Sisäisten mallien lähtökohdانا on ajatus, että organisaation työntekijät ovat sosialisoituneet organisaation toimintaan ja toimivat sen mukaisesti eli he ovat omaksuneet samanlaisen tai samansuuntaisen merkitysjärjestelmän. Työntekijöillä on tärkeä olla yhteinen näkemys toiminnan keskeisistä suuntaviivoista ja tavoitteista. Yhteiset sisäiset toimintamallit mahdollistavat sen, että työntekijät voivat ymmärtää toisiaan. (Paakkanen 2008, 59-60.)

Yhteinen visio ohjaa koko organisaation toimintaa. Työntekijöiden yksilölliset käsitykset eivät voi poiketa kovinkaan paljoa yhteisistä tavoitteista tai päämäärien saavuttaminen vaikeutuu. Yhteinen visio on elintärkeä oppivalle organisaatiolle, koska se antaa oppimiselle ytimen ja voiman. (Kinnunen 2010, 35.) Yhteinen visio voidaan saavuttaa vain asioiden yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun kautta (Leskelä 2002, 131).

Tiimioppimisen avulla pyritään löytämään oivalluksia, joita työntekijät eivät olisi keksineet itse. Ristiriitojen ja niiden avoin käsittely on haastavaa, mutta niiden käsittelyn avulla voidaan päästä uusiin ja luoviin ratkaisuihin. Tiimioppiminen on vaikea taito, jota pitää harjoitella. (Kinnunen 2010, 35.) Sen perustana on yhteinen kieli, joka muodostuu kollegiivisesti ryhmässä (Leskelä 2002, 132). Tiimioppimisen lähtökohdانا on työryhmän kyky käsitellä haasteita monipuolisemmin ja useammasta näkökulmasta. Työntekijät pystyvät myös osallistumaan tiimien toimintaan aktiivisemmin, koska ne ovat rakenteeltaan ja toiminnaltaan joustavia. Oleellista on yhteisön jaettu vastuu ja sen jäsenten toisiltaan saama tuki. (Paakkanen 2008, 62-63.)

Peter Senge korostaa, että oppiva organisaatio vaatii uuden näkökulman johtajuuteen. Oppivassa organisaatiossa johtajat ovat suunnittelijoita ja

opettajia. He ovat vastuussa siitä, että organisaation olosuhteet ovat sellaiset, että työntekijät jatkuvasti oppivat paremmin tavoitteiden selventämisen ja kehittävät sisäisiä toimintamallejaan. Johtajien tehtävä on suunnitella oppimisprosessit, joiden kautta työntekijät läpi organisaation kykenevät ratkaisemaan ongelmia niin, että se hyödyttää kaikkia sen jäseniä ja kehittää oppimisen oppimista. Johtajat ovat vastuussa visiosta, mutta ei omista sitä. Johtajien on opittava kuuntelemaan toisten ihmisten visioita ja muuttamaan omaansa tarvittaessa. Silloin muut pääsevät osallistumaan ja muodustuu yksi yhteinen yksilön ja yhteisön visio. Johtaja ei opeta työntekijöille, miten visio saavutetaan, vaan he kannustavat itse oppimaan luomalla oppimismyönteisen ilmapiirin. (Smith 2001.)

Oppiva organisaatio-käsitteeseen kiinteästi liittyvä kehittämisen malli on myös Sengen lanseeraama. Se lähtee ajatuksesta, että organisaatio ei opi vain virheitä korjaamalla vaan tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa. Näin voidaan vaikuttaa organisaation toimintamalleihin ja luoda niistä entistä kehittyneempiä. (Tuomi & Sumkin 2012, 13.)

Sun ja Scott (2003, 206) ovat kirjanneet haasteita, jotka ovat ilmenneet Sengen mallin käyttöönotossa. Viiden osa-alueen mallissa on kolme oppimisen tasoa: yksilö-, ryhmä- ja organisaation taso. Senge ei ota huomioon sitä, että eri tasojen välillä on oppimista estäviä tekijöitä. Näiden esteiden olemassaolo vaikeuttaa mallin käyttöönottoa. Organisaation tiedonkulkuun ja rakenteisiin ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Organisaation rakenteet ja tiedonkulkujärjestelmissä tulee olla mahdollisuus toiminnan reflektointiin. Sengen malli ei ota myöskään kantaa siihen, mikä saa yksilön ylipäänsä oppimaan.

Oppivan organisaation elementtejä ovat muunmuassa järjestelmällinen ongelmanratkaisu, joka pohjautuu vahvasti laatuajatteluun sekä uusien menetelmien kokeilu, jossa etsitään ja testataan systemaattisesti uutta tietoa. Näitä kokeiluja ohjaavat mahdollisuudet ja näköpiirin laajentaminen, ei ongelmat. Näihin elementteihin kuuluvat myös omasta kokemuksesta ja historiasta sekä muilta oppiminen. Tämä tarkoittaa menestyksen ja virheiden tarkastelua systemaattisesti ja näistä opittujen asioiden selkeää dokumentointia, joka on jokaisen työntekijän saatavilla. Tavoitteena on oman toiminnan benchmarkkaus muihin sektorin yksiköihin sekä ulkopuolisiin toimijoihin. Organisaation on oltava vastaanottavainen. Tärkeä elementti oppivassa organisaatiossa on kattava ja tehokas tiedonkulku koko organisaatiossa. Oppiminen ei voi eikä saa olla paikallista, vaan tietoa levitetään tehokkaasti ja nopeasti käyttäen monia eri menetelmiä. Näin tiedosta saadaan suurempi hyöty. (Kinnunen 2010, 35-36.)

Oppivalle organisaatiolle välttämättömiä tekijöitä ovat oppimista tukeva ilmapiiri, konkreettiset oppimisprosessit ja käytännöt sekä johtajuus. Oppivan organisaation periaatteita ovat muunmuassa henkilökunnan monitaitoisuus ja monipuoliset tehtäväkuvat yhteistoiminnalliset työskentelytavat, valtuuttava johtamistapa, henkilöstön laaja osallistuminen kehitystoimintaan sekä osaamiseen, tuloksellisuuteen ja

laatuun sidotut kannustusjärjestelmät. Näiden omaksuminen on jatkuva prosessi eikä kertaluontoinen muutos. (Kinnunen 2010, 37.)

Oppivassa organisaatiossa työ yritetään järjestää niin, että se ei ole pirstaleisesti toteutettua ja byrokraattista vaan joustavasti ja asiakaslähtöisesti organisoitua. Ydinasioita ovat organisaation yhteistyön ja yhteisen tiedonmuodostuksen jatkuva kehittäminen, uusien toimintatapojen yhdessä oppiminen ja oppimisen esteiden tunnistaminen sekä yksilö- että yhteisötasolla. Oppimisen esteet pyritään poistamaan sekä yksilön että tiimitoiminnan mielen malleja tunnistamalla. Kun löydetään totuttuja toimintamalleja yhdessätoimimiseen, voidaan oppia myös uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa ja tehdä työtä. (Isoherranen 2012, 26, 28.)

Oppivan organisaation syntyminen edellyttää jokaiselta työntekijältä jatkuvaa omien taitojen kehittämistä muun muassa koulutuksen kautta. Vaikeinta oppivan organisaation kehittämisessä on luoda työyhteisöön sellainen kulttuuri, jossa yhdessä pyritään tutkimaan työntekijöiden työkokemuksia rakentavassa ja toinen toisiltaan oppimaan pyrkivässä hengessä. Tämän syntyminen vaatii avoimuuden ja luottamuksen sekä keskenäisen arvostuksen korkeaa tasoa. (Juuti 2006, 85.)

Oppiminen edellyttää oppimistarpeiden tunnistamista. Se ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta. Työntekijän ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa on eroja siinä, kuinka työtä käytännössä todellisuudessa tehdään ja siinä miten työstä puhutaan. Näitä työyhteisön toimintaa ohjaavia teorioita kutsutaan esitetyksi teoriaksi ja käyttöteoriaksi. Yksilöillä ja organisaatioilla on omat käyttöteoriat. Yksilöllä on organisaation käyttöteoriasta jokin mielikuva ja käsitys, joka kuitenkin yleensä on epätäydellinen ja puutteellinen. Yksilöt yrittävät muodostamaan oman käsityksen organisaation käyttöteoriasta halutessaan tietää, kuinka organisaatiossa toimitaan ja kuinka heidän itsensä pitäisi toimia ja käyttäytyä. Yksilön ja organisaation käyttöteorioiden välillä saattaa olla ristiriitaisuuksia. (Kinnunen 2010, 41.)

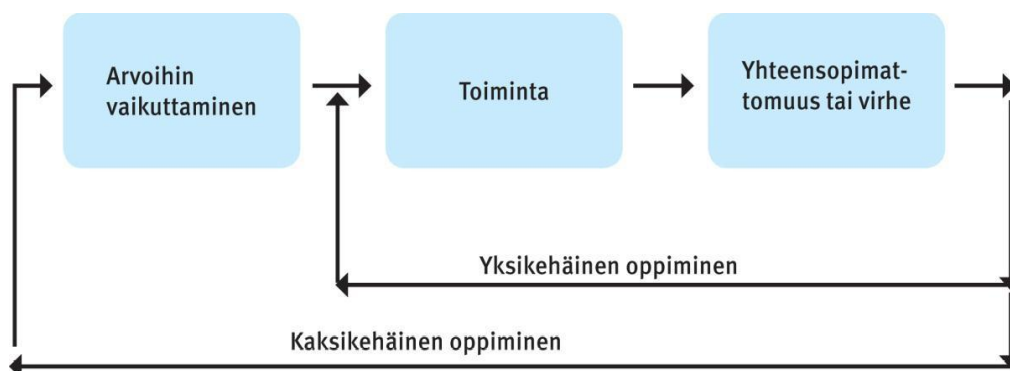
Kari Murto (2012) kuvasi yhdysvaltalaisen organisaatiotutkijan ja oppimisen teorian kehittäjän Chris Argyriksen teorioita yhteisökuntoutouksen esimieskoulutuksen luentomateriaalissaan. Hänen mukaansa esitetty teoria on se teoria, jota uskomme toimiessamme tietoisesti noudattavamme. Esitetty teoria tulee vastaukseksi, jos ihmiseltä kysytään kuinka hän käyttäytyisi tietyissä olosuhteissa. Käyttöteoria taas on pääteltävissä todellisesta käyttäytymisestämme tietyissä tilanteissa. Käyttöteoria sisältää toimintastrategiat, joita ydinarvot ja perusoletukset ohjaavat ja määrittävät.

Esitetty ja käyttöteoria voivat olla sopusoinnussa tai ristiriidassa keskenään. Henkilö saattaa olla tietoinen ristiriitaisuudesta tai sitten hänellä ei ole siitä mitään käsitystä. Käyttöteoriat ovat usein piilossa olevia ajatus- ja toimintamalleja, joiden pohjalta toimimme. Käyttöteoriaa ei voi hahmottaa kysymällä sitä ihmiseltä itseltään, vaan ne selviävät havainnoimalla hänen käyttäytymistään. Ihmisellä on käyttöteoria tiettyyn

tilanteeseen, jos hän on tietoinen haluttujen vaikutusten luonteesta, tietää oikean toimintatavan sekä tuntee teoriaan sisältyvät oletukset. (Murto 2012.)

Argyris ja Schön ovat päätyneet havaintoon, että ihmisten vaikeudet oppia uusia toimintamalleja ei johdu niiden vaikeudesta vaan heidän olemassa olevista ja käytäntöjään ohjaavista teorioista. Uuden oppimista ehkäisee halu puolustaa entistä käyttöteoriaa. Usein ihmiset eivät tiedä käyttäytymiseensä vaikuttavista asenteista tai käyttäytymisensä negatiivisista vaikutuksista toisiin ihmisiin. Käyttöteoriat saattavat myös estää ihmistä näkemästä sitä, että hän ei pääse toivottuihin tuloksiin käyttäytymisellään. Jos tämä havaitaan, ihminen pitää muita ihmisiä vastuullisena tapahtumasta, eikä näe omaa osuuttaan asiassa. Käyttöteorian kääntäminen näkyväksi sekä niiden tutkiminen ja kehittäminen vaatii kommunikaatiotaitoja. (Murto 2012.)

Kinnusen (2010, 41-42) väitöskirjasta selviää, että Argyris ja Schön erottavat kaksi käyttöteorioiden mallia, jotka ovat yksikehäinen ja kaksikehäinen oppiminen (Kuvio 2). Yksikehäinen oppiminen ei johda vallalla olevien arvojen kyseenalaistamiseen, koska se on tämän mallin vastaista. Tässä työntekijät toimivat itsenäisesti omia etuja ajaen, koska toiminta perustuu kilpailulle ja jokainen pyrkii varmistamaan voittonsa. Tyypillistä on pyrkimys tehtyjen virheiden salaamiseen ja peittämiseen, eikä niistä oppiminen. Tässä sitoutuminen yhteisiin päämääriin on heikkoa. Kaksikehäinen oppiminen perustuu sitoutumiseen ja yhteistyöhön. Organisaatio etsii todellista tietoa ja vaihtoehtoja toimintansa perustaksi sekä sisäistä sitoutumista valittuihin toimintavaihtoehtoihin ja niiden toteuttamiseen. Näin pystytään luomaan toimintaympäristöjä, joissa työntekijät voivat työskennellä mielekkäästi, tuloksia tarkastellaan yhteisesti ja joissa pyritään keskinäiseen kasvuun ja toisten tukemiseen. Tämän vahvuutena on kyky oppia virheistä ja muuttaa opitun pohjalta omaa toimintaa. Koska tavoitteena on päästä vaikuttamaan niihin tapoihin, jotka todella ovat käytössä, eikä niihin, joita ajatellaan olevan käytössä, tarvitaan ajatusmallien tasolle menevää oppimista. Ensimmäinen askel oppimisen lisäämiseen on erilaisten toimintojen dokumentointi. Tärkeää on saada työntekijät toimimaan kuvatus käyttöteorian mukaan eikä vain käyttämään esitettyä teoriaa.



Kuvio 2. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen Argyris ja Schöniä (1996) mukailen (Kinnunen 2010,43).

Yksikehäistä oppimista voidaan kuvata siten, että seuraukset korjataan, mutta syyt siihen, miksi tilanne pääsi syntymään jää selvittämättä. Yksikehäistä oppimista voidaan sanoa myös palautteesta oppimiseksi tai pintaoppimiseksi, jolloin korjataan vain toimenpiteitä olemassa olevien ehtojen ja asetettujen normien mukaan. Tässä voidaan tehdä vähäisiä muutoksia toimintaan aiempiin kokemuksiin perustuen, mutta ei kyseenalaisteta vallalla olevia oletuksia. (Kinnunen 2010, 42.)

Argyris ja Schön ovat myös nimenneet neljä yksikehäistä oppimista ohjaavaa tekijää. Niiden noudattamisella ihmiset pyrkivät yksipuolisesti hallitsemaan tilanteita ja varmistamaan turvallisuuttaan. Yksikehäinen oppiminen johtaa ongelmatilanteissa ongelmien pahanemiseen ja estää oppimisen. Ensimmäinen näistä neljästä ohjaavasta tekijästä on ongelmien ja tavoitteiden määrittäminen yksipuolisesti. Tässä ei pyritä yhteiseen tavoitteiden määrittämiseen vaan vastuullinen henkilö määrittelee yksipuolisesti haluamansa tuloksen. Toinen ohjaava tekijä on voita, älä häviä! Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen on jo ennen palaveria päättänyt tavoitteensa ja etsii strategian, jonka avulla hän saavuttaa mielensä mukaisen tuloksen. Tavoitteen muuttaminen ei ole mahdollista, ettei hän koe itseään heikoksi. Kolmas ohjaava tekijä on tarkoitus pyrkiä välttämään negatiivisten tunteiden synnyttäminen muissa ihmisissä sekä välttämään itse niiden ilmaisemista. Negatiivisten tunteiden aiheuttaminen koetaan sopimattomaksi ja se osoittaa pätemättömyyttä. Tilanteen hallinta voidaan menettää, jos tunteiden ilmaiseminen sallitaan ja ihmisiä rohkaistaan siihen. Ketään ei saa loukata myöskään, kun käsitellään vaikeita asioita. Neljäs ohjaava tekijä on ole järkevä. Kaikissa tilanteissa on oltava objektiivinen ja järkevä, eikä anneta tilaa tunteille. Ne on torjuttava. Järkevyytenä pidetään myös sitä, että niistä asioista vaijetaan, joiden puheeksi ottaminen saattaisi loukata yhteisön jäsentä. Nämä ohjaavat tekijät johtavat ongelma- ja ristiriitatilanteissa ihmisten suojautumiseen, defensiivisiin ihmissuhteisiin, rajoittaa sisäistä sitoutumista ja ehkäisee oppimista. (Murto 2012.)

Kaksikehäisessä oppimisessa vaaditaan vallalla olevien arvojen kyseenalaistamista. Se taas vaatii, että opitaan uusi käyttöteoria. Merkittävää oppimista tapahtuu silloin, kun pystytään korjaamisen lisäksi selvittämään, miksi jokin asia tapahtui. Kaksikehäinen oppiminen sisältää paljon energiaa, voimaa, kaaosta ja olosuhteiden murrosta. Tässä työntekijöiden on oltava valmiita jakamaan ideoita ja kokemuksia sekä sietämään kaaosta. Kaksikehäistä oppimista tapahtuu silloin, kun korjaustoimenpiteet tehdään korjattavan asian sijasta toimintaohjeisiin ja normeihin. Tällöin työntekijät alkavat kyseenalaistamaan annettuja toimintaohjeita ja muuttamaan niitä tarpeen vaatiessa. Kyseenalaistaminen on keino oppia päivittäisessä työssä. Parhaimmillaan oppiminen johtaa organisaation päämäärien, normien, toimintatapojen ja mahdollisten rakenteiden muutokseen. (Kinnunen 2010, 42-43.)

Kaksikehäiseen oppimiseen ja käyttöteoriaan siirtyminen edellyttää, että ihmiset tulevat tietoisiksi oman toiminnan vaikeuksista ja osuudesta ei-toivottuihin tuloksiin. Lisäksi tarvitaan tietoa kaksikehäisestä oppimisesta sekä aikaa ja ohjausta sen harjoittamiseen. Kaksikehäistä oppimista

ohjaa kolme tekijää. Ensimmäinen ohjaava tekijä on, että kaikki asiaan liittyvä ja luotettava tieto kaikille, joita se koskee. Tämä tarkoittaa sitä, että luodaan olosuhteet ja rakenteet, joissa on mahdollista välittää testattavissa olevaa, konkreettista tietoa ja puhua totta. Ihmisille välitetään konkreettista, testattavaa tietoa, jonka toiset voivat riippumattomasti vahvistaa tai kumota. Tämä koskee myös mielipiteitä, ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät käsiteltäviin asioihin. Toinen ohjaava tekijä on vapaa ja luotettavaan tietoon perustuva valinta. Tämä tarkoittaa, että ihminen voi perustaa valintansa tai ratkaisunsa, kun on saanut asiasta kaiken siihen liittyvän ja luotettavan tiedon ymmärrettävässä muodossa. Valinta on vapaa, eikä siihen liity pakkoa tai manipulaatiota. Kolmas ohjaava tekijä on sisäinen sitoutuminen. Se tarkoittaa, että ihminen kokee ratkaisut omikseen, hän on itse vastuussa valinnoistaan ja päätöksistään sekä valmis toteuttamaan niitä käytännössä. Nämä kaikki ohjaavat tekijät liittyvät toisiinsa. Kaksikehäisen mallin oppiminen on vaativa ja hidaskäyttöprosessi, jossa henkilön on kohdattava oma osaamattomuus, tehtävä virheitä ja epäonnistuttava. Ensimmäisiä käytännön askeleita muutoksessa on tutkia omaa raamittamista. Esimerkiksi virheet tulisi raamittaa oppimisen mahdollisuudeksi, joita ei tarvitse pelätä eikä hävetä. (Murto 2012.)

Sun ja Scott (2003, 204-205) ovat käsitelleet Argyrisin ja Schönin teorioiden heikkouksia. Ensimmäinen on se, että organisaation tasolla ymmärretään prosessit, toimintatavat ja periaatteet, jotka estävät kaksikehäisen oppimisen käyttöönoton, mutta se miten yksilö käsittelee omia sisäisiä esteitään ei ole huomioitu. Toiseksi voi olla tilanteita, joissa esitetyn teorian ja käyttöteorian ilmeneminen vaihtelee. Esimerkiksi työntekijällä voi olla vain esitetty teoria, mutta ei käyttöteoriaa. Näin tapahtuu muun muassa silloin kun työntekijä siirtyy täysin vieraaseen työympäristöön. Argyris ja Schön eivät ota kantaa siihen, miten käyttöteoria tällaisissa tilanteissa kehittyy. Kolmanneksi he kuvaavat hyvin oppimisprosessin, mutta eivät kerro mikä alunperin käynnistää oppimisprosessin.

5 TYÖYHTEISÖN TILANNE TÄLLÄ HETKELLÄ

Sosiaali- ja terveystieteiden tarjoava työnantajaorganisaationi teki keuhkokuume- ja terveyspalvelujen linjauksen, että mielenterveyssektorilla käynnistetään laajamittainen yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishanke. Tarkoituksena on ottaa käyttöön yhteisökuntoutuksen menetelmät porrastetusti kaikissa mielenterveyssektorin yksiköissä. Oma yksikköni, johon kuuluu minun lisäksi yhdeksän työntekijää, pääsi mukaan ensimmäiseen koulutukseen, joka alkoi toukokuussa 2012.

Siitä eteenpäin olemme koko työryhmän voimin osallistuneet yhteisökuntoutuksen koulutuksiin ja työnohjauspäiviin, sekä kehittäneet toimintaa yksikössä muun työn ohessa. Olemme löytäneet paljon yhteisökuntoutuksen rakenteita, joita olemme vieneet yhteisön käytäntöön. Myös asukasyhteisö saa vaikuttaa yhteisön yhteisiin asioihin ja olemme muokanneet toimintoja tarpeen vaatiessa enemmän tarpeitamme vastaaviksi. Asukkaat ovat saaneet myös paljon lisää vastuuta omasta kuntoutumisestaan sekä arjen sujuvuudesta.

Johtamisen osalta työyksikköni toiminta on edelleen hyvin perinteistä. Tämä tarkoittaa lähinnä yksilökeskeisyyttä ja esimieslähtöisyyttä. Esimerkiksi tulos- ja tavoitekeskustelut sekä kehityskeskustelut ovat olleet ainoastaan esimiehen ja työntekijän välisiä. Näin ollen työyhteisön yhteiset tavoitteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Olen myös esimiehenä tehnyt itse monia asioita, joita voi jakaa myös muun työyhteisön kesken. Tähän pyrimme saamaan muutosta aikaan kehittämishankkeeni myötä. Jotakin edistystä on tässäkin asiassa jo tapahtunut. Esimerkiksi viikkofoorumien esityslistat ovat kaikkien nähtävillä yhteisessä tietokannassa ja kaikki saavat lisätä sinne käsiteltäviä aiheita ja myös esittelevät ne foorumissa. Myös foorumien puheenjohtajuus ja sihteeritys ovat kiertäviä, heidät valitaan aina foorumin päätteeksi seuraavaa kertaa varten. Foorumin jälkeen myös pöytäkirjat löytyvät puhtaaksikirjoituksen jälkeen yhteisestä tietokannasta, joten myös poissaolijat voivat niihin tutustua.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN PROSESSI

6.1. Kehittämishankkeen etenemisen päälinjat tekijän silmin

Oman opinnäytetyöni suunnittelun aloitin joulukuussa 2011, kun olin käynyt muutaman kuukauden YAMK opintojani. Olimme työyhteisössäni odottaneet jo jonkin aikaa organisaation päätöstä yhteisökuntoutuksen koulutuksen alkamisesta, joten ajatukseni suuntautuivat välittömästi siihen suuntaan, kun aloin miettiä opinnäytetyöni aiheita. Kävin aiheeseen liittyen sähköpostikeskustelua yksikönjohtajani kanssa ja keskustelujen lopputuloksena päätin tehdä opinnäytetyöni kehittämishankkeena, jonka tavoitteena oli luoda toimiva yhteisöllisen johtamisen malli työyksikköni.

Vuosi 2012 kului lähinnä YAMK opintoja suorittaessa ja yhteisökuntoutuksen koulutukseen osallistumalla ja sen myötä yksikön toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Opinnäytetyö oli silloin ajatuksissa taka-alalla, mutta aihe muokkautui selkeämmäksi kokoajan koulutuksen edetessä. Koko yksikön yhteisöllisyyden mallin luominen vaatii henkilöstöyhteisön toimivuutta, joten rajasin kehittämishankkeeni yhteisöllisen johtamisen malliin.

Keväällä 2013 ajattelin ottaa opintovapaata ja alkaa kokoamaan kehittämishankkeeni teoriaosuutta, mutta ymmärsin itse, että minun on ensin saatava kehitystyö alkuun yksikössäni, ennen kuin pystyn aiheestani mitään kirjaamaan. Keväällä lisäsimme rakenteisiimme uuden toiminnan kehittämispalaverin, joka pidettiin aina kerran kolmen viikon työvuorolistassa joka viikkoisten viikkofoorumien lisäksi. Tämä siksi, että viikkofoorumeissa ei aikaa tuntunut jäävän toiminnan kehittämiseen juuri lainkaan.

Kesällä 2013 aloin tutustumaan systemaattisesti yhteisöllisen johtamisen, jaetun johtamisen, oppivan organisaation ja yhteisökuntoutuksen materiaaliin. Aloin etsimään niistä rakenteita, joita ottaisin huomioon, kun

alan suunnittelemaan yhteisöllisen johtamisen mallia työyhteisööni. Oleellisia asioita löytyi paljon ja huomasi, miten paljon minulla ja myös muulla työryhmällä on tarvetta kehittää toimintaansa. Oma kehittyminen alkoi jo materiaaliin tutustumisen myötä.

Syksyllä 2013 jäin opintovapaalle ja aloin kirjoittamaan kehittämishankkeeni teoriaosuutta ja sen pohjalta luomaan yhteisöllisen johtamisen mallia työyksikköni, sekä suunnittelemaan sen vientiä onnistuneesti arkeen. Prosessi on ollut todella opettavainen ja monta kertaa on tullut katsottua peiliin, kun olen miettinyt esimiehenä omaa toimintaani. Kirjoittaminen ja ajatustyö on ollut myös yksinäistä puuhaa, mutta on kuitenkin ollut oleellista, että olen saanut rauhassa keskittyä tähän tehtävään ilman työasioita. Yhteisöllisen johtamisen prosessi alkaa olla ideaalin osilta kunnossa, mutta todellinen työ alkaa keväällä 2014, kun alamme yhdessä työryhmän kanssa paneutumaan malliin ja kehittämään yhdessä siitä löytyviä asioita.

Marraskuun alussa 2013 osallistuin työyhteisön kehittämispäivään, jossa esittelin työryhmälleni teoreettista tietoa jaetusta johtajuudesta sekä yhteisöllisestä johtamisesta. Lopuksi käsitelimme yhteisöllisen johtamisen ideaalimallia ja siihen kuuluvia osa-alueita. Työryhmä otti pääasiassa ajatukset vastaan positiivisin mielin, mutta myös lievää vastustusta ilmeni, liittyen lähinnä työtehtävien lisääntymiseen. Saimme kuitenkin yhteisen prosessin käyntiin yhteisymmärryksessä.

6.2. Kehittämishankkeen prosessi kuvattuna oppivan organisaation viiden periaatteen mukaisesti

Kehittämishankkeeni on systeemiajattelun mukainen. Sen tavoitteena on ollut luoda selkeä yhteisöllisen johtamisen malli, jonka avulla pystyy havainnoimaan asioiden yhteyksiä toisiinsa. Tämän työn avulla vien työyhteisööni ajatuksen, että kehittämistyöhön kannattaa panostaa ja miettiä asioita kaksikehäisesti, eli miettiä miksi jokin asia tapahtui, eikä vain korjata asiaa. Tosiasia kuitenkin on, että sama asia voi tapahtua uudelleen, jos sen syntyä ei löydetä, koska kaikki vaikuttavat kaikkeen.

Oppivaa organisaation kirjallisuuteen tutustuminen on avannut minulle uuden näkökulmaan viiveeseen. Tämä liittyy myös oleellisesti systeemiajatteluun. Kun jotain asiaa muutetaan, sen vaikutukset eivät näy saman tien vaan vasta tulevaisuudessa ja tätä viivettä on siedettävä. Tämä asia on konkretisoitunut itselleni kehittämishanketta kirjoittaessani, kun tarvittavaa materiaalia ei ole ollut heti saatavilla. Se on harmillista, kun ajatus katkeaa, mutta odotusajalla on asioita pystynyt pohtimaan rauhassa lisää ja on pystynyt syventämään omaa osaamistaan. Myös käytännön työssä tämä tulee usein esille. Uskoisin, että tämän prosessin aikana ymmärryksen myötä myös kärsivällisyyteni on kasvanut. Toivon sen siirtyvän myös työelämään ja annan muiden tehdä rauhassa työtään omalla tavallaan.

Itsehallinta on pitkä tie ja vaatii jatkuvaa oman toiminnan arviointia ja kehittämistä. Tämä on auttanut minua ymmärtämään elämällä oppimisen arvokkuuden ja omien kokemusten merkityksen. Toivon, että tämän osa-alueen ymmärtäminen opettaa minua ymmärtämään ja arvostamaan myös erilaisia näkökulmia asioihin työyhteisössämme. Itsehallinnan sisällön kautta olen pystynyt paremmin ymmärtämään ja käsittelemään tunteita, joita olen tämän kehittämishankkeen aikana kokenut. Se taas on auttanut minua ymmärtämään nykyisen todellisuuden ja sen kautta olen pystynyt luomaan yhteisöllisen johtamisen mallin, joka varmasti selkeyttää arjen työtämme ja selkeyttää johtamista. Olen myös ymmärtänyt oman oppimisen merkityksen kokonaisuudessa.

Sisäisiin toimintamalleihin tutustumalla ymmärsin, että olemme edelleen hyvin syvällä autoritäärisen johtamisen mallissa, vaikka kokonaisuudessa olemmekin muuttaneet toimintaamme yhteisöllisemmäksi. Siksi yhteisöllisen johtamisen mallin vieminen työyhteisöön ei varmastikaan tule olemaan helppo tehtävä, vaan se tulee ravistelemaan jokaisen työntekijän sisäisiä toimintamalleja. Näiden asioiden käsitteleminen vaatii avointa keskustelua ja myös erilaisten tunteiden sallimista ja niistä keskustelemista.

Olen tehnyt tätä kehittämishankkeen kirjoitusvaihetta pääsääntöisesti yksin, joten suurin osa pohdintoista on omia tulkintojani ja oletuksia. Olen kyllä saanut niille vahvistusta, kun olen lähetyt sitä luettavaksi myös muille asian osaisille, jotka ovat näkökulmiani vahvistaneet. Todellisen työryhmän näkökulman saan kuitenkin vasta sitten, kun alamme yhdessä työryhmän kanssa käsittelemään tätä kehittämishankkeen tuotosta yhteisössä.

Yhteinen visio on asia, johon koko työnantajaorganisaatio on työyhteisöni ohella sitoutunut hyvin. Myös arvoja käsitellään säännöllisesti yhdessä ja mietitään, miten ne näkyvät meidän arjessa. Työntekijät ovat sitoutuneet asukastyöhön ja tukevat asukkaita heidän kuntoutumisessaan. Välillä kuitenkin edelleen ollaan sillä rajalla, tehdäänkö jokin asia turhaa asukkaan puolesta, vaikka pienellä tuella hän selviäisi siitä itsekkin. Nämä ovat niitä pohdintoja, joita meidän on edelleen työryhmänä jatkettava, kun tällaisia aioita tulee eteen. Koko työnantajaorganisaatio on myös valinnut toimintatavaksi yhteisöllisen kuntoutuksen, joten sen pohjalta itselläni on ollut organisaation tuki takana kehittämishanketta tehdessäni.

Tiimioppiminen pitää sisällään tiimin jäsenten välisen toimivan vuoropuhelun kehittämisen sekä puolustavan käyttäytymisen tunnistamisen (Moilanen 2001, 63). Vaikka meillä on työyhteisönä kehitettävää molemmissa edellä mainituissa asioissa, niin minun on sanottava, että yhteisökuntoutuksen koulutuksen aikana olen oppinut hyvin paljon juuri toisten ihmisten seurassa ja heidän innostamana. Monta kertaa olen saanut ilokseni huomata miten hyvin me toimimme yhdessä ja saamme hyviä asioita aikaan. Tarpeen vaatiessa osaamme suunnata voimavaramme samaan oikeaan suuntaan. Olen tämän prosessin aikana pystynyt tunnistamaan omia puolustusmekanismeja ja toivottavasti se

saa käytännössä aikaan sen, että olen jatkossa entistä parempi tiimityöntekijä.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

7.1. Yhteisöllisen johtamisen prosessin ideaalimalli

Yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli koostuu seitsemästä eri teemasta (Kuvio 3). Teemat ovat perustehtävä, yksikön toiminnallinen rakenne, yhteiset arvot, visiot, tavoitteet ja päämäärät, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja oppiminen, yhteisölliseen johtamiseen motivoituminen sekä vallan ja vastun jakaminen. Kaikki teemat pitävät sisällään eri osa-alueita, jotka pitää huomioida, kun työyhteisöön otetaan käyttöön yhteisöllisen johtamisen malli.



Kuvio 3. Yhteisöllisen johtamisen ideaalimalli

7.1.1. Yksikön perustehtävä

Yksikön perustehtävää on tarkennettava säännöllisesti, koska sen on pystyttävä vastaamaan ajan tarpeisiin. On ilmeisen vaikea asettaa

katsomaan perustehtävää yhteisön tasolla. Yhteisön perustehtävä sisältää paljon erilaisia töitä, joihin tarvitaan monenlaista ammattiosaamista ja asiantuntijuutta. Asiaa täytyy tutkia yhdessä, että yhteisöön ei jää ei kenellekään kuuluvia töitä. (Raina 2012, 110-111.)

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on oltava yhteinen näkemys yksikön perustehtävästä ja myös siitä mitä se merkitsee. Olemme työyhteisössämme käsitelleet paljon perustehtäväämme ja myös määritelleet sen yhdessä. Se löytyy toimiston ovesta ja on siinä kaikkien nähtävillä. Nyt poissaoloni aikana työyhteisöömme on tullut uusia jäseniä, joten perustehtävän läpikäyminen on edelleen oleellista. Meidän asukaskuntamme on myös vaihtuvaa, joten meidän on huomattava pohtia säännöllisesti myös sitä vastaako perustehtävän kuvaus vielä ajan tarpeisiin.

Emme ole vielä yhdessä pohtineet, että mitä perustehtävämme merkitsee ja mitä töitä se sisältää, joten sille keskustelulle on löydyttävä aikaa, kun palaan töihin. Näin perustehtävä selkeytyy edelleen kaikille ja nyt yksiköstä löytyvät ei kenellekään kuuluvat työt muuttuvat kaikkien töiksi. Näiden asioiden käsittelyyn tuominen on esimiehenä minun vastuulla.

7.1.2. Yksikön toiminnallinen rakenne

Yksikön toiminnallisella rakenteella tarkoitetaan yhteisön kaikkien toimintojen kokonaisuutta, jota voidaan kuvata vaikka lukujärjestykseksi. Toiminnallisiin rakenteisiin tulee sisältyä tilaa yhteisille säännöllisille kokouksille, joissa toteutunutta toimintaa ja siitä saatua kokemusta voitaisiin yhdessä arvioida ja sen perusteella kehittää. Toiminnallisen rakenteen tutkiminen ja arvioiminen on osa arkipäivän tutkimista. Toiminnallisia rakenteita arvioidessa on mietittävä, miten sitä voisi kehittää niin, että se tukee mahdollisimman hyvin perustehtävän toteutumista, esimerkiksi asukkaiden kuntoutumista. (Murto 2005, 61-62, 65, 67.)

Meillä on yksikössä olemassa viikkojärjestys, jota on tarpeen vaatiessa muokattu. Se sisältää säännölliset ryhmät, kokoukset, työsalilla olon, saunat, kauppakyydit, ruokailut ja muut arkea rytmittävät elementit. Lisäksi toisesta kalenterista löytyy aukkaiden lääkärissä käynnit, yhteistyöpalaverit, laboratoriokäynnit ynnä muut vaihtuvat menot. Arkemme oli yhdessä vaiheessa melko hektistä ja pelkkää arjesta selviytymistä. Silloin päätimme kehittää toiminnallista rakennetta siten, että rauhoitimme kaksi ja puoli päivää viikosta niin, että niihin ei oteta mitään ylimääräisiä menoja. Silloin keskitytään ainoastaan säännöllisiin toimintoihin. Se rauhoitti arkea todella paljon. Silloin otimme käyttöön myös toiminnan kehittämisen palaverin osaksi toiminnallista rakennetta ja myös sen olemassaolo on tehnyt hyvää työyhteisöllemme. Niissä meidän on mahdollista opetella avointa vuorovaikutusta ja luoda yhteistä sosiaalista todellisuutta arjestamme kehitystyön lisäksi.

Toiminnallisessa rakenteessa on edelleen kehitettävää, mutta olen huomannut, että sitä ei välttämättä ole aina helppoa muuttaa, koska kaikki

vaikuttavat kaikkeen. Esimerkiksi edellä mainittua toiminnan kehittämisen palaveria ei ole helppoa saada mahtumaan työvuoroihin, koska päivät ovat täynnä ohjelmaa ilman sitäkin, myös jonkun ryhmän paikkaa on vaikea vaihtaa, koska sitten jonkun toisen päivän aikataulut on vaikea järjestää. Tähän vaikuttaa myös lyhyelläkin varoitusajalla muualta organisaatiosta tuleva menot, kuten koulutuspäivät, palaverit ynnä muut, joihin on joka tapauksessa myös osallistuttava. Mielestäni esimerkiksi toiminnan kehittämisen palavereita voisi olla useimmin ja muitakin palavereita voisimme lisätä toiminnalliseen rakenteeseemme, mutta se vaatii täydellistä pysähtymistä ja vain viikko-ohjelmaan keskittymistä sekä sen uudelleen suunnittelemista jossakin palaverissa.

7.1.3. Yhteiset arvot, visiot, tavoitteet ja päämäärät

Yhteinen arvopohja on kaiken yhteisöllisen kehittymisen lähtökohta. Arvoja yhdessä pohdittaessa tehdään kuitenkin sellaista työtä, jota voi olla vaikea liittää päivittäiseen työhön. Arvojen merkitys ja niiden vaikeus hahmottua yhteisöä ohjaaviksi toiminnan lähtökohdiksi selviää kysymällä niistä työntekijöiltä kylmiltään. Usein tuloksena on hiljaisuus ja hämmennys. Arvoilla on kuitenkin tärkeä merkitys, koska ne ohjaavat valintojamme. Toimiessamme yhteisten päämäärien eteen, emme voi toimia sellaisten henkilökohtaisten mieltymystemme mukaan, jotka ovat ristiriidassa perustehtävän toteutumista tukevien arvojen kanssa. Arvojen ja toiminnan välistä suhdetta on jatkuvasti arvioitava ja niiden välillä täytyy vallita tasapaino. (Raina 2012, 114-115.)

Arvojen abstraktilta tuntuva olemus hämärtää usein niiden yhteyden arjen työhön. Toiminnan tavoitteet ja menetelmät eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa arvojen kanssa. Yhteisöllisyyden ja siihen liittyvän yhteenkuuluvuuden tunteen perustana on oltava sellaiset arvot, joihin kaikki työntekijät voivat yhtyä. Yhteisössä on hyvä käydä arvokeskustelua, jossa erilaiset näkemykset tulevat ääneen lausutuiksi. Kaikkien tulee osallistua arvojen avaamiseen ja ne on hyvä myös kirjata ylös. Näin yhteisen tietoisuuden kasvaminen perustehtävän lähtökohdista tulee mahdolliseksi. (Raina 2012, 116-117.)

Työnantajaorganisaatiollani on olemassa arvot, jotka ohjaavat meidän toimintaa. Niiden avaamiseen olemme panostaneet työryhmänä ja kirjoittaneet, mitä ne konkreettisesti tarkoittavat meidän arjessa. Kaikki varmasti tietävät, mitkä arvomme ovat ja mistä ne löytyvät, mutta miten ne näkyvät arjessa voikin olla sitten vaikeampi asia kuvata siitä huolimatta, että olemme aukikirjoittaneet, mitä ne meidän työssä tarkoittavat. Se pohdinta on jäänyt vähemmälle, miten nämä organisaation arvot kohtaavat työntekijöiden omien arvojen kanssa. Meille on tullut uusia työntekijöitä, joten näiden kertaus on aiheellista, kun palaan töihin.

Perustehtävän myötä meillä on myös olemassa päämäärät ja tavoitteet toiminnalle, mutta niitä ei ole yhteisesti käsitelty pitkään aikaan. Nämä olisi syytä luoda uudestaan ja tehdä niistä tarpeeksi haastavia, mutta sellaisia, että ne on mahdollista toteuttaa. Oleellista on, että kaikki työntekijät uskovat omaan tekemiseensä ja pitävät sitä arvokkaina.

Myöskin vision käsittely on jäänyt vähemmälle viimeaikoina, vaikka se onkin se päämäärä, mihin kaikella toiminnallamme pyrimme. Nämä asiat vaativat jatkokäsittelyä lähitulevaisuudessa.

7.1.4. Työyhteisön vuorovaikutus

Kaikkien työryhmien perustana on vuorovaikutus eli ilmaisun, informaation ja ymmärryksen synteesi. Vuorovaikutus on sosiaalinen tapahtuma, jota ei voida johtaa yhteen ihmiseen, koska se tarvitsee aina myös vastaanottajan. (Vähämäki 2008, 96.) Vuorovaikutus on ihmisten sosiaalista käyttäytymistä, johon liittyy viestien lähettämistä, vastaanottamista, vaihtamista ja tulkintaa, kuten myös merkitysten luomista, ajatusten jakamista ja vaihtamista sekä neuvottelua (Aira, 2012, 20).

Vuorovaikutuksen mahdollistavat erilaiset foorumit, joissa työntekijät pystyvät harjoittelemaan vuorovaikutustaitoja. Viikkofoorumit meillä pidetään säännöllisesti, mutta ne toimivat vaihtelevasti, varsinkin kokouksen arviointiin, avoimeen vuorovaikutukseen ja toisten mielipiteiden kuuntelemiseen on kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota.

Yhteisöllisen johtamisen mallissa vuorovaikutus sisältää monia asioita. Siihen kuuluu aito kuuntelu, rehellinen itseilmaisu ja toisen ihmisen kunnioitus. Se sisältää myös ilmeet, eleet ja elekielen. Vuorovaikutuksen tulee olla kiireetöntä ja tasa-arvoista, eikä siinä saa olla hierarkioita. Vuorovaikutus vaatii avoimuutta, vastavuoroisuutta ja riskinottokykyä. Vuorovaikutus sisältää myös keskustelun ja neuvottelun sekä puolueettoman päätöksenteon, jossa kaikkien näkemykset huomioidaan ja ne ovat yhtä tärkeitä. Myös negatiivisia tunteita ja vaikeita asioita käsitellään yhdessä, tarkoitus ei ole etsiä syyllisiä vaan löytää yhteisiä uusia toimintatapoja. Vuorovaikutuksen taso vaikuttaa myös tiedon jakamiseen. Oleellista on myös tietämättömyyden näyttäminen ja kysyminen. Tavoitteena on dialogiin pääseminen.

Tässä osiossa meillä on työryhmänä vielä paljon tehtävää. Yhteisössä on sekä työntekijöitä, jotka puhuvat paljon, mutta eivät muista aina kuunnella muiden mielipiteitä, että niitä jotka kuuntelevat hyvin, mutta eivät juurikaan kerro. Monesti kokouksissa myös halutaan tuoda oma näkemys niin kiihkeästi esille, että toisen puhe keskeytetään ja aletaan puhumaan päälle ja toiset taas päättävät olla puhumatta muutaman keskeytyksen jälkeen. Toisen mielipiteen kunnioitus ei tule esiin näissä tilanteissa, niinkuin ei myöskään vastuullisuus siitä, että oma näkökulma tulee esille. En ole osannut puuttua tähän tilanteeseen, enkä varmaankaan edes havainnut näitä kaikkia ennen tätä prosessia.

Päätöksiä tehdessämme nousee työryhmästä harvoin eriäviä mielipiteitä, vaikka sellainen olisikin olemassa, joten keskustelua ei aiheista juurikaan nouse. Myös itse olen ollut kykenemätön aloittamaan keskusteluja, mutta toivon tämän tilanteen muuttuvan tämän prosessin aikana. Poikkeamia pystymme hyvin käsittelemään yhdessä, mutta olemme käsitelleet niitä

hyvin yksikehäisesti. Virhe on korjattu, mutta emme ole lähteneet pohtimaan sitä, mistä kyseinen virhe voisi johtua ja mitä pitäisi toiminnassa muuttaa, että näin ei enää tapahtuisi. Tässä vuorovaikutuksen osa-alueessa meidän on kehityttävä kokonaisuudessaan yhteisönä, joten tähän aletaan kiinnittää huomiota mahdollisimman pian. Tavoitteena on luoda työyhteisöön omat vuorovaikutuksen pelisäännöt.

7.1.5. Työyhteisön yhdessä tekeminen ja oppiminen

Työyhteisössä tiedon ja osaamisen jakaminen on perusedellytys työn tekemiselle ja työn laadun varmistamiselle. Työyhteisön keskinäinen tuki varmistaa työyhteisön yhtenäistä ja monipuolista osaamista. Yhteisöllinen oppiminen tukee yhdessä oppimista ja yhteistä osaamista. Yhteisöllisen oppimisen tavoitteena on luoda keskusteleva ja pohtiva ilmapiiri ja ratkaista monimutkaisiakin tilanteita yhdessä. Pääpaino on yhteisellä tiedon rakentelulla ja vuorovaikutuksella. Oleellista on keskustella ja yrittää yhdessä ymmärtää ilmiöitä ja tilanteita. Haasteellisissa tilanteissa työyhteisön yhteinen ponnistelu, monitasoinen vuorovaikutus ja asiantuntijuuden jakaminen voi ratkaista tilanteen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on omat vahvuutensa ja heitä rohkaistaan kehittämään omaa osaamistaan sekä asiantuntijuuttaan. Työyhteisöissä osaaminen kootaan ja jokaisen erityisosaaminen jaetaan vuorovaikutuksessa jokaisen työntekijän kesken. Näin tiedosta ja osaamisesta rakentuu yhteinen osaaminen, mikä on paljon enemmän kuin yhden jäsenen osaaminen. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 18.)

Yhteisöllinen me-henki perustuu tavallisesti yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammatilliseen osaamiseen ja mahdollisuuksien mukaan työyhteisön yhteiseen tekemiseen myös vapaa-ajalla. Epämuodolliset tilanteet ovat omiaan parantamaan me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa työyhteisössä, jossa välitetään toisistaan sekä tarjotaan tukea ja apua muille työntekijöille. Yhteishengen kehittyminen vaatii aikaa ja ihmisiin tutustumista, mutta onnistuminen yhteisissä työtehtävissä kohottaa me-henkeä niin paljon, että se korvaa monin verroin kehittämiseen menneen ajan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20.)

Kuten aikaisemminkin on tullut ilmi tapaamme toisiamme säännöllisesti viikkofoorumien merkeissä. Mielestämme keskustelemme hyvin esimerkiksi asukkaisiin liittyvistä asioista ja mietimme yhdessä mitä haastaville tilanteille pitäisi tehdä. Valitettavasti vaan keskustelut pyörivät usein samaa kehää ja uusia ideoita haastavan tilanteen ratkaisemiseksi on vaikea löytää. Työryhmän luottamus ei ole vielä sillä tasolla, että luovuus ja uusien ideoiden kehittäminen olis päässyt täydellisesti käyttöön. Onneksi olemme saaneet myös onnistumisen kokemuksia yhteisten pohdintojen pohjalta, niin se antaa varmuutta lisätä tällaista toimintaa. Kun työntekijät käyvät koulutuksissa, niin pääsääntöisesti saatu tieto on jaettu koko työryhmälle viikkofoorumissa. Tämä käytäntö on otettava taas uudestaan aktiivisesti käyttöön. Mahdollisuus pysähtymiseen ja toiminnan reflektointiinkin siis on olemassa, mutta sitä emme ole mielestäni osanneet

vielä oikein tehdä, vaan aika kuluu sujuvasti juokseviin asioihin. Tähän tarpeeseen vastaavat toiminnan kehittämisen palaverit.

Arjessa työskentelemme melko paljon yhdessä, joten lähes aina on mahdollisuus pohtia asioita yhdessä ja kysyä toisilta mielipiteitä, jos on itse epävarma tai haluaa muuten vaan toisen mielipiteen asiasta. Valitettavasti vuorovaikutuksen haasteet vaikuttavat tähänkin kommunikointiin paljon ja arjessa tapahtuu väärin ymmärryksiä silloin tällöin. Tämä johtuu siitä, että asioita ei tarkisteta, vaan tehdään oma tulkinta tilanteesta ja pahoitetaan mieli asioista ilman niiden selvittämistä. Sanoisin, että kiireen tunne on yksi syy näiden asioiden syntyyn, mutta tilanne vaatii harjoittelemista turvallisessa ympäristössä. Emme valitettavasti osaa käsitellä työhön ja eri tilanteisiin liittyviä tunteita ylipäänsä keskenämme vielä kovinkaan hyvin, joten tässä meillä on paljon kehitettävää jatkossa.

Kehittämispäivien jälkeen meillä on vapaata ohjelmaa, jossa voimme viettää aikaa keskenämme. Illat ovat pääsääntöisesti olleet onnistuneita ja kaikki ovat olleet yhdessä ja tutustuneet toisiinsa. Olemme nyt parina vuotena tehneet yhdessä yön tai parin virkistysmatkan omalla ajallamme. Myös ne ovat olleet onnistuneita ja lisänneet yhteishenkeä. Yhteisökuntoutuksen koulutuksessa valitettavasti yhden harjoituksen myötä näki edelleen selvästi, miten työyhteisömme on jakautunut kahteen eri ryhmään ja sille asialle on pystyttävä tekemään jotain mahdollisimman pian. Harjoituksessa jokainen työntekijä kertoi ääneen ensin työntekijän, joka on hänelle tunnetasolla työryhmästä lähin. Työntekijöiden nimet kirjattiin fläppipaperille ja piirrettiin musta nuoli työntekijästä, joka nimesi, työntekijään, jonka hän nimesi. Seuraavaksi jokainen työntekijä kertoi, kuka työntekijöistä on hänelle tunnetasolla toiseksi lähin ja tämä nuoli piirrettiin sinisellä tussilla fläpille samalla periaatteella kuin edellinenkin. Lopputuloksena toisessa työntekijäryhmässä oli harjoituksen päättyessä kuusi työntekijää, joista oli nuolia suuntaan jos toiseen ja toisessa työntekijäryhmässä neljä työntekijää, joiden kesken nuolet olivat jakautuneet. Tavoitteena on löytää keino, jonka avulla kaikki 10 työntekijää ovat yhdessä ja samassa ryhmässä.

Kaikkien työhön ja toimintaan liittyvien keskustelujen ja pohdintojen kautta meille olisi tarkoitus löytyä yhteinen tapa toimia meidän yhteisön arjessa sekä yhteinen sosiaalinen todellisuus. Tavoitteena on luoda yhteisöön ”Näin meillä toimitaan-kansio”, jonka sisältö helpottaisi sekä meitä vakituisia työntekijöitä pitämään kiinni sovituista asioista, kuten myös sijaisia toimimaan arjessa.

7.1.6. Yhteisölliseen johtamiseen motivoituminen

Yhteisöllisessä johtamisessa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisen vastuunoton ja yhdessä luomisen. Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä sen jäsenten erilaisuus on vahvuus. Kun vastuu on jaettu tasaisesti kaikkien kesken, muodostuvat tavoitteetkin kaikille yhteisiksi ja työ kaikille työntekijöille entistä tärkeämmäksi. Työntekijöille on tärkeää, että he voivat itse hallita omaa

työprosessiaan, arvioida sitä ja saada myös toisilta arvostusta sekä hyväksyntää, tulla siis hyväksytyksi työyhteisössä. On tärkeää nähdä kaikki työntekijät aktiivisina toimijoina. Työntekijöiden keskeisiin taitoihin kuuluu huolehtia vastuullisesti kaikista työhönsä tuuluvista tehtävistä. Tällöin motivoituminen työhön on helppoa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 11.)

Luottamuksen osoittaminen sekä vastuun antaminen henkilöstölle luo hyvän pohjan työyhteisön positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Luottamuksen ilmapiirin rakentaminen lähtee sekä esimiehen että työntekijöiden sitoutumisesta ja aktiivisesta osallistumisesta. Kun työntekijöille annetaan lisää vastuuta ja valtaa, he ottavat myös kollektiivisesti enemmän vastuuta tekemästä työstään. Tämä valtuuttaminen lisää työmotivaatiota sekä sitoutumista työhön. Myös työn mielekkyys, kiinnostavuus ja innostavuus vaikuttaa työmotivaatioon. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14-15, 20.)

Työyhteisössämme kaikilla työntekijöillä on paljon vastuuta arjen sujuvuudesta ja omista asukkaistaan. Työ on myös erittäin monipuolista ja usein myös haastavaa. Työ on niin laaja-alaista, että on varmasti syytä käydä uudestaan läpi, mitkä kaikki asiat kuuluvat työnkuvaan, että asiat eivät jää tekemättä. Minun esimiehenä on luotettava työntekijöihini täysin ja siksi en systemaattisesti tarkistele heidän tekemisiään. Näin he pystyvät ottamaan täyden vastuun omista työtehtävistään, eivätkä luota siihen, että minä kyllä huomautan asiasta, jos se ei ole tehty tai pahimmassa tapauksessa teen sen itse ja paikkaan heidän tekemättä jääneet työt. Valitettavasti välillä tulee vastaan tilanteita, lähinnä uuden asiakastietojärjestelmän käytössä, että ei ole toimittu sovitulla tavalla ja silloin olen kyllä joutunut täyttämään kohdat itse. Sekin on tietysti täysin väärä tapa toimia, koska kukaan ei voi oppia, jos hän ei saa palautetta tehdyistä ja tekemättömistä töistä. Toisaalta oleellisinta tässä tapauksessa olisi miettiä yhdessä, miksi asia on jäänyt tekemättä ja korjata se asia. Työntekijät pystyvät myös organisoimaan ja säätelemään omaa työtään tietyjen raamien sisällä. Kaikilla on oma tapa toimia, mutta työt tulevat kuitenkin pääsääntöisesti hoidettua hienosti. Motivaatiota lisää varmasti myös se, että työntekijöitä kuunnellaan ja heidän ammattitaitoa sekä ideoita arvostetaan ja ne myös huomioidaan. Sekä minun että työryhmän on vain kyettävä näyttämään se muille.

Työryhmämme on melko uusi ja siinä on tapahtunut paljon henkilökuntamuutoksia, mikä omalta osaltaan on varmasti vaikuttanut myös luottamuksen tilaan. Sopimuksista kiinni pitäminen ja työtehtävien hoitaminen lisää luottamusta sekä omalla kohdallani että työntekijöiden kesken. Palaute on yksi asia, johon meidän on kiinnitettävä koko työryhmänä huomiota. Sitä annamme melko vähän ja pääsääntöisesti onnistumisista. Rakentavan palautteen antaminen koetaan haastavaksi, vaikka sen avulla kaikki pystyvät kehittymään. Työhön palatessani minulla on selkeä tavoite kehittää omaa toimintaani esimiehenä ja aion alkaa pyytää aktiivisesti palautetta toiminnastani työryhmältä. Toivon, että se kannustaa työntekijöitä antamaan palautetta myös toisilleen. Itse aion myös antaa palautetta enemmän muille työntekijöille.

Työympäristön mielekkyyteen kaikki voivat vaikuttaa yhdessä tuumin. Jos jokin asia hajoaa, sen voi korjata tai heittää pois ja verhoja voi vaihtaa ynnä muuta. Ympäristön on pysyttävä siistinä ja jokainen voi tuoda positiivisuutta työympäristöön omalla asenteellaan. Tilat ovat vanhat ja niitä remontoidaan tarpeen vaatiessa, mutta sille asialle emme voi enempää tehdä, joten kannattaa panostaa niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa. Jokainen saa työyhteisössämme sosiaalista tukea. Vaikka tunnetasolla työyhteisö olikin yhteisökuntoutuksen koulutuksen tehtävän perusteella jakautunut kahteen, ei kukaan jää yksin vaikeiden asioiden kanssa. Turvallisuuden tunne työyhteisön sisällä ei selvästi ole vielä kovin vahva, koska haastavista asioista ei uskalleta keskustella keskenään, mutta tämä lisääntyy luottamuksen lisääntymisen myötä. Kaikki kuitenkin kokevat olevansa yhteisvastuussa asukkaiden kuntoutuksen tukemisessa ja siitä perustehtävästä huolehditaan hyvin.

7.1.7. Vallan ja vastuun jakaminen työyhteisössä

Nykypäivän johtajuus on työyhteisöissä prosessi, jossa tuotetaan ja rakennetaan yhteistä ymmärrystä, jaetaan valtaa ja vastuuta, tekemisiä ja tietämystä. Tämä perustuu vastuullisuuteen ja sen avulla voidaan lisätä osallistumista päätöksentekoon. Kun johtajuutta jaetaan, sitä voidaan katsoa monelta eri kantilta. Käytännön läheinen ajattelutapa pitää sisällään käytännön tehtävien jaon yhteisön jokapäiväisessä toiminnassa. Hieman kokonaisvaltaisemmassa ajattelutavassa otetaan huomioon eri tilanteet ja yksilöiden taidot. Tässä mukaan tulevat eri vastuiden jakaminen työntekijöille, sillä siinä huomioidaan yksilön pätevyys. Laaja-alaisimmassa ajattelutavassa työryhmä on luonut sellaisen toimintatavan tai käytännön, joka mahdollistaa johtajuuden jakamisen tapahtuvan luonnostaan. (Kylmäniemi 2012, 41-42.)

Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, niin arjen sujuvuudesta on valtaa ja vastuuta jaettu kaikille työntekijöille tasapuolisesti. Kaikilla on myös erikseen omat vastuualueensa, joista he ovat päävastuussa ja huolehtivat niistä. Heillä on myös valta tehdä päätöksiä oman vastuualueensa osilta organisaatiosta tulleiden rajojen sisällä. Vastuiden jakaminen on ollut viimeaikoina sitä, että pois lähteneiltä työntekijöiltä jaetaan vastuut uusille työntekijöille. Näin ollen niissä ei ole juurikaan huomioitu työntekijöiden pätevyyttä tai kiinnostusta. Tosin kaikki vastuualueet eivät ole niin kiinnostavia, että niihin löytyisi selkeästi joku halukas. Toiset vastuualueet on taas selkeästi jaettava osaamisen mukaan, kuten lääkehoito. Parasta minusta olisi, että kaikki vastuualueet nostettaisiin esille ja mietittäisiin yhdessä uudelleen, mikä sopisi parhaiten kenellekin. Täytyy ottaa tämä asia puheeksi, kun palaan töihin.

Yhteisöllisen johtamisen myötä meidän on myös alettava käymään työyhteisössä keskustelua siitä, miten saisimme siirrettyä vastuuta ja valtaa koko työryhmälle myös niistä asioista, joista kaikki valta ja vastuu on tähän asti ollut esimiehenä minulla. Tämä tietysti vaatii aktiivisuutta ja vastuullisuutta kaikilta, mutta onnistuessaan myös lisää vastuullisuutta ja sitoutumista työhön. Oleellista on käydä keskustelua myös siitä, miten tärkeä jokaisen työpanos on kokonaisuuden kannalta. Tavoitteena on, että

sillä jolla on paras tieto ja osaaminen käsiteltävästä asiasta, toimii johtajana tilanteessa. Tällainen työskentelytapa vapauttaa paljon voimavaroja koko työyhteisön käyttöön. Nämä ovat siis aiheita, joita ei ole nostettu keskusteluun vielä lainkaan.

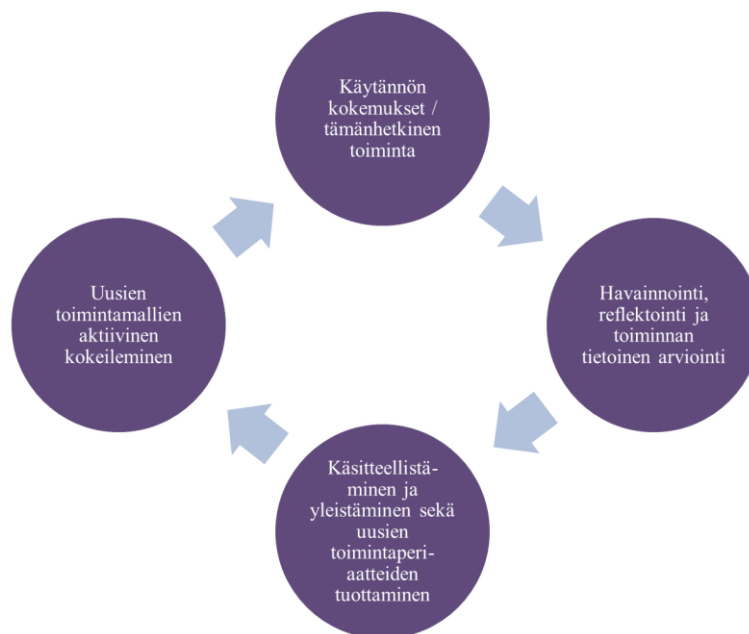
7.2. Yhteisöllisen johtamisen mallin käytäntöön vieminen

Kehittämistoiminnalla on aina tavoite ja se tähtää muutokseen. Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Kehittämisen tavoitteellaan parempia tai tehokkaampia toimintatapoja ja rakenteita, mitä aikaisemmin on ollut. Kehittämistoiminnan lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen ongelmat tai toisaalta näky jostakin uudesta. Kehittämistoiminta voi kohdistua muun muassa yksittäisiin työntekijöihin, toimintaprosesseihin ja työyhteisöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16-17.) Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana on ollut näky uudesta toimintatavasta, joka parantaa laadullisesti tarjoamaamme palvelua sekä työntekijöiden hyvinvointia. Kehittämishanke kohdistuu työyhteisön lisäksi, myös yksittäisiin työntekijöihin sekä toimintaprosesseihin, joten se on hyvin kokonaisvaltainen.

Kehittäminen voidaan organisoida johtajakeskeisesti tai se voi olla koko organisaation yhteistä toimintaa. Tällöin työntekijät voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin muutoksiin. Kehittäminen voi tapahtua sekä organisaation sisäisenä toimintana tai ulkoisia konsultteja hyödyntäen. (Toikko & Rantanen 2009, 17.) Tässä kehittämishankkeessa työyhteisön toimintaa kehitetään yhdessä. Pääasiassa se tapahtuu sisäisenä toimintana, mutta työnohjauksissa ja yhteisökuntoutuksen koulutuspäivissä saamme kehittämistyöhön myös ulkopuolista apua.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää työyhteisön jäsenten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla työntekijät voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa me lähdemme kehittämään työyhteisön vuorovaikutustaitoja ja sen myötä pääsemme syvemmälle myös muihin kehittämisalueisiin. Tavoitteena kuitenkin on, että koko työyhteisö osallistuu tasapuolisesti kehittämistoimintaan ja antaa oman äänen kuulua.

Työyhteisön kehittämisen voidaan sanoa olevan yhteisöllistä oppimista. Yhteisöllinen oppiminen tarkoittaa siis sitä, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. Kasvatustieteilijä D.A.Kolb on kehitellyt tähän liittyen oppimissyklin, jota voidaan käyttää myös työyhteisön kehittämisessä (Kuvio 4). (Mäkisalo 2003, 91.) Tämän työyhteisön toiminnan kehittämisen sykliä käytämme elämällä oppimisen mallin sekä Sengen oppivan organisaation mallin tukena, kun lähdemme kehittämään työyhteisön toimintaa ja viemään yhteisöllisen johtamisen mallia yhteisöön.



Kuvio 4. Kolbin oppimissykli ja työyhteisön toiminnan kehittäminen (Mäkisalo 2003, 91).

Kehittäminen lähtee tämän hetken kokemuksesta ja nykyisten toimintamallien tiedostamisesta. Havainnointia ja reflektointia käyttäen toimintaa arvioidaan tietoisesti ja etsitään sen vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä edellyttää jatkuvaa arviointi- ja palautetietoa toiminnasta. Tämän jälkeen tulee käsitteellistämisen, yleistämisen ja uusien toimintaperiaatteiden vaihe, jossa rakennetaan toiminnalle uutta mallia, jota sitten aktiivisen kokeilemisen vaiheessa testataan ja kehitetään. (Mäkisalo 2003, 92.)

Tämä Kolbin sykli, jolla voidaan kuvata yhteisöllisen oppimisen prosessia, sopii mielestäni hyvin käytettäväksi yhdessä prosessikeskeisen työyhteisön kehittämisen kanssa, jossa toimintaa kehitetään elämällä oppimisen mallin mukaisesti. Kuten Murto (2005, 39) kirjassaan kuvailee, on elämällä oppimisen mallilla mahdollista kuvata itseohjautuvaa yhteisöllistä oppimista eli kaksikehäistä oppimista. Se ei ole myöskään ristiriidassa Sengen oppivan organisaation mallin kanssa. Kolbin sykli ohjaa meidät kiinnittämään huomiota jokaisessa osa-alueessa kehittämiskohteiden lisäksi myös jo olemassa oleviin vahvuksiimme, joita pyrimme vahvistamaan.

Yhteisöllisen johtamisen mallin käytäntöön viemisessä käytän erilaisia menetelmiä. Ryhmäkeskustelun lisäksi aion käyttää ainakin tuplatiimi-, pari- ja yksilötyöskentelyä, koska niitä olemme opintojen aikana harjoitelleet ja ne ovat tulleet minulle tutuksi. Näin varmistan, että kaikki pääsevät osallisiksi prosessiin ja saavat äänensä kuuluville. Nämä työskentelymenetelmät ovat tuttuja myös työryhmälle, koska olemme aikaisemminkin käyttäneet niitä.

Yhteisöllisen mallin käytäntöön viemisessä lähdemme siitä, että kokoan yhteisöllisen ideaalimallin seinälle fläppipapereista ja tarralapuista. Sitten jokainen saa yksilötyönä miettiä mikä osa-alue vaatii ensimmäisenä,

toisena ja kolmantena kehittämistä. Sitten työyhteisön jäsenet keskustelevat pareina aiheesta ja luovat yhteisen näkemyksen. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esittelee muille oman kolmikkonsa ja sitten katsomme yhdessä tuloksen ja otamme ensimmäiseksi käsittelyyn sen alueen, jonka valitsimme yhdessä tärkeimmäksi. Jos asiasta tulee eriäviä mielipiteitä, niistä keskusutellaan niin kauan kuin päästään yhteisymmärrykseen ja kuullaan kaikkien mielipide.

Sitten siirrämme toiselle seinälle tyhjän fläppipaperin, johon alamme rakentamaan omaa yhteisöllisen johtamisen mallia. Siihen siirretään työyhteisön lisäksi se alue, jota alamme käsittelemään. Tämän jälkeen käydään yhteistä keskustelua siitä, mitä aihe kenenkin mielestä tarkoittaa ja luodaan siitä yhteinen näkemys kaikille. Sitten jokainen miettii kyseiseen aihealueeseen itselle tärkeitä asioita itsekseen ja kirjaa niitä tarralapuille, yksi per lappu. Tämän jälkeen laput käydään liimamassa tyhjälle seinälle ja aletaan yhdistelemään mahdollisuuksien mukaan kokonaisuuksiksi. Näistä kokonaisuuksista tulee asioita, joita alamme käsittelemään yhdessä. Tilanne näyttää mitä menetelmää tässä vaiheessa käytämme, mutta jos näyttää siltä, että avointa keskustelua aiheesta ei synny, niin sitten jatkamme osallistavien menetelmien käyttöä. Kun jokin kokonaisuus on saatu käsiteltyä, se siirretään fläpille osaksi meidän yhteisöllisen johtamisen mallia. Käsiteltävistä asioista luomme työyhteisöön uuden tavan toimia tai vahvistamme vanhaa hyvää tapaa, joten päätökset kirjataan ja liitetään ”Näin meidän yhteisö toimii”-kansioon, josta jokainen voi ne tarkistaa, jos jokin asia unohtuu. Käymme kaikki osa-alueet samalla tavalla läpi, mutta menetelmät voivat vaihdella sen mukaan, miten hyvin työryhmä keskusteluun osallistuu. Jokainen tapaaminen myös arvioidaan lopuksi, kuten kaikki muutkin kokoukset.

11.11.2013 osallistuin työyhteisöni kehittämispäivään, jossa käsitelimme aluksi teoretietoa jaetusta johtajuudesta sekä yhteisöllisestä johtamisesta. Tämän jälkeen tutustuimme yhteisöllisen johtamisen ideaalimalliin ja siihen liittyviin osa-alueisiin. Pääsääntöisesti ajatukseen yhteisöllisestä johtamisesta suhtauduttiin positiivisesti ja idea kuulosti käyttökelpoiselta. Myös lievää vastustusta ilmeni ja se liittyi lähinnä lisääntyviin työtehtäviin. Näistä kommentteista keskusteltiin ja kaikkien ääni tuli kuuluviin. Yhteisen pohdinnan kautta valitsimme ensimmäiseksi kehitettäväksi osa-alueiksi vuorovaikutuksen kehittämisen. Tähän paneudumme siis ensimmäiseksi ensi vuoden puolella. Kehittämisisiltapäivän arvioinnin perusteella huomasi, että liian paljoa asioita ei voi käsitellä yhtäaikaaisesti, että päivästä ei tule liian vaativa. On syytä valita vain 1-2 aihetta, joita käsittelemme aina yhdellä kerralla. Näin asioihin pystyy paneutumaan kunnolla ja niistä voidaan keskustella rauhasa.

Kehittäminen on koko elämän kestävä prosessi ja vaatii jatkuvaa toiminanarviointia. Työ ei lopu siihen, että saamme luotua uusia toimintamalleja ja otettua ne käyttöön. Kun uusi toimintamalli on ollut jonkun aikaa käytössä, meidän on pysähdyttävä ja tutkittava yhdessä kokemuksia sekä palautteita vaihtaen, onko toimintatapa hyvä vai pitääkö sitä jollakin tavalla muuttaa.

7.3. Yhteisöllisen johtamisen käyttöönotto

Olen paljon miettinyt sitä, missä johtamisen osa-alueissa otamme ensin jaetun johtajuuden käyttöön, koska työyhteisössani niitä ei juurikaan vielä ole käytössä. Työnantajaorganisaatiollani on olemassa selkeä visio, jota kohti me myös työyhteisöni kanssa kuljemme. Tämän vision pohjalta voimme kuitenkin luoda omaan yhteisöömme omat päämäärät ja tavoitteet. Näiden asioiden pohtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä ja tässä asiassa voimme hyödyntää jaettua johtajuutta. Tulos- ja tavoitekeskustelut sekä kehityskeskustelut ovat olleet tähän asti myös melko yksilökeskeisiä. Yhteisöllisen johtamisen myötä voimme painottaa keskustelut suurelta osin yhdessä käytäviksi. Monet asiat ovat kuitenkin sellaisia, jotka koskevat koko työyhteisöä. Näiden keskustelujen avulla pystymme myös luomaan yhteisiä tavoitteita työyhteisöllemme. Tästä huolimatta myös yksilölliset keskustelut jatkuvat, koska jokaisella työntekijällä on myös henkilökohtaisia tavoitteita.

Osa talousasioista ovat myös sellaisia, jossa jaettua johtajuutta voi hyödyntää. Esimerkiksi budjetin suunnittelu, seuranta ja tätä myötä rahallisten resurssien hyödyntämissuunnitelma ovat asioita, joita pystyy vaihteittain siirtämään melko helposti eri vastuualueiden mukaisesti. Ensi vuoden budjetti on jo suunniteltu, mutta nämä muut vaiheet voimme ottaa käyttöön ensi vuoden aikana. Budjetin saatua voin antaa esimerkiksi ruokahuollosta vastaavalle tiedoksi summan, joka on joka kuukausi käytettävissä ruokaan sekä vuosibudjetin. Hän voi sitten kuukausittain seurata, että budjetissa pystytään. Vuoden lopussa hänellä on sitten näkemys siitä, paljonko rahaa ruokaan on kulunut ja hän voi suunnitella budjettia seuraavalle vuodelle. Sama koskee muitakin vastuualueita esimerkiksi autojen käyttökuluja, virkistys- ja harrastetoimintaa ja siivouskuluja.

Myös henkilöstöjohtamisesta löytyy asioita, joita voi melko pian ottaa jaetun johtajuuden piiriin. Rekrytointia suunniteltaessa voimme yhdessä miettiä minkälaista osaamista työyhteisöömme tarvitsemme ja yhteisen näkemyksen perusteella tehdä työpaikkailmoituksen. Hakemusten perusteella voimme yhdessä päättää, ketkä pyydetään työhaastatteluun. Myös työhaastatteluihin voi osallistua paikalla oleva työyhteisö mahdollisuuksien mukaan ja voimme tehdä haastattelusta keskustelun tyyppisen. Jos tähän ei ole mahdollisuutta, niin voimme kuitenkin yhdessä haastatteluista kirjatun materiaalin pohjalta päättää, keitä suosittelme toiselle haastattelukierrokselle. Valitun työntekijän perehdytykseen voi myös osallistua koko työyhteisö. Voimme tehdä oman yksikön perehdytyslomakkeen, jossa listataan asiat vastuualueittain ja jokainen kyseisestä vastuualueesta vastaava työntekijä perehdyttää uudelle työntekijälle omaan vastuualueeseen liittyvät asiat.

Työnantajaorganisaatiollani on myös selkeät ohjeet työvuorosuunnitteluun. Yksi mahdollisuus toteuttaa jaettua johtajuutta on ottaa käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu. Sen käyttöönotto edellyttää kuitenkin sitä, että työntekijöiltä löytyy kiinnostusta ottaa kyseisestä asiasta selvää ja perehdyttää siihen myös muu henkilökunta. Sen on toteuduttava myös työnantajaorganisaation ohjeiden mukaisesti.

Tämä ei siis ole vielä ajankohtaista, mutta henkilökunnan aktiivisuudesta riippuen melko pian.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTIA

8.1. Arviointi

Kehittämisen prosessin aikana tuotettu tieto tai tuotos on luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistä. Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään vastaamaan erilaisiin tehtäviin. Näillä voidaan tavoitella muun muassa toimijoiden omaa oppimista ja oman toiminnan kehittämistä sekä kehittämistoiminnan tiedon siirrettävyyttä. Monesti kehittämistoiminnalla pyritään tuottamaan pysyviä käytäntöjä ja rakenteita, joita voidaan siirtää myös muihin organisaatioihin ja yhteisöihin. Tiedontuotannolla voi olla merkitystä myös itse kehittämishankkeelle. Kehittämisen prosessissa on tyypillistä liittää tiiviisti toisiinsa sekä tiedon tuottaminen että toiminnan suuntaaminen. Tästä näkökulmasta katsottuna taustalla on prosessinäkemykset, jotka korostaa kehittämistoiminnan jatkuvasti muuttuvaa luonnetta. (Toikko & Rantanen 2009, 113-114.)

Oman kehittämishankkeen tavoitteena on ollut oman osaamisen lisääntyminen ja oman toimintani kehittyminen. Tavoite on myös luodun yhteisöllisen johtamisen ideaalimallin avulla selkeyttää oppimisen asioita myös muulle työryhmälle ja saada myös heidät oppimaan yhdessä kanssani osallistavia menetelmiä käyttäen. Tällä hetkellä malli on luotu huolellisesti ja laajasti teoriaan tutustumalla, joten yhdessä työryhmän siirrämme opitut tiedot ja taidot käytäntöön, jolloin tavoitteena on tuottaa uusia pysyviä käytäntöjä työyhteisöömme. Tämä tapahtuu prosessikeskeisen kehittämismallin avulla, jolloin yhdessä työryhmän kanssa pysähdymme ja arvioimme tähän astisia toimintamalleja eri osa-alueilla. Sen pohjalta luomme uuden suunnan toiminnalle ja mietimme, miten siihen pääsemme sekä alamme toimia sen suuntaisesti. Tässä rinnalla käytämme myös oppivan organisaation kehittämismallia.

Kehittämisen prosessi tulee olemaan pitkä ja moniulotteinen, joten tämän prosessin luonne tulee muuttumaan kehittämistoiminnan aikana varmasti. Tämä minun tekemäni hanke on vain alku laajempaan käytännössä tapahtuvaan toiminnan kehittämiseen. Tämän mallin käytäntöön saattaminen ei siis varsinaisesti kuulu kehittämishankkeen aikatauluun, mutta olen kuitenkin raportissa miettinyt, millä keinoilla mallia on hyvä alkaa viemään käytäntöön. Tässä tulen käyttämään osallistavia menetelmiä, jotka ovat minulle ja työryhmälle ennestään tuttuja. Tämä varmistaa sen, että kaikki tietävät, miten toimitaan, joten se ei vie ylimääräistä energiaa kehittämistyöstä.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Saadun tiedon tulee olla totuudenmukaista ja hyödyllistä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisen prosessin seurauksena syntyneen tuloksen tai tuotoksen

hyödynnettävyyttä. Luotettavuuteen liittyy kuitenkin kehittämistoiminnassa monimutkaisia ongelmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuus on problemaattista. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen toisella ryhmällä ei ole itsestäänselvää, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto olisi sama. Vakuuttavuus on keskeinen luotettavuuden kriteeri. Se perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Kehittämistoiminnassa näihin tulee lisätä myös kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Tässä sosiaalisessa prosessissa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Jos jossakin vaiheessa prosessia sitoutuminen prosessiin on ollut heikkoa, eikä kehittämiseen olla osallistuttu aktiivisesti, se heikentää luotettavuutta. Tulosten siirrettävyys voidaan nähdä kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. Oleellista on, että tulokset otetaan käyttöön käytännön toiminnassa ja niitä levitetään laajemmin organisaatioon. Pilottiprojektit onnistuvat yleensä vähintään kohtuullisesti, mutta muualla kehitettyä on vaikea istuttaa erilaiseen toimintaympäristöön. Kehittämistoiminnan tuotokset ovat tässä mielessä kontekstisidonnaisia. Kehittäjä ei ole vastuussa siirrettävyysoongelmiin, mutta hänen tehtävänsä on tuoda esille hankkeen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tuotoksen käyttökelpoisuutta omassa yhteisössä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-126.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut rakentaa kokonaisuus, jonka avulla työyhteisön on helpompi ymmärtää ja ottaa käyttöön yhteisölliseen johtamiseen liittyviä teemoja. Periaatteessa teemat ovat tuttuja, mutta kun ne yhdistetään yhteisölliseen johtamiseen, niihin tulee lisäarvoa ja järjestelmällisesti esitettynä niitä on helpompi lähteä käsittelemään yhdessä. Tätä prosessia auttaa myös se, että teemoista löytyy raportista teoreettista tietoa, jonka pohjalta jokainen työntekijä pystyy syventämään ymmärrystään ja osaamistaan näihin liittyen. Yhteisöllisyyden luominen yhteisöömme on alkanut yhteisökuntoutuksen koulutuksen myötä jo keväällä 2012. Tämän mallin avulla pystymme aloittamaan myös henkilöstöyhteisön kehittämisen systemaattisesti. Tämä kehittämishanke on siis yksi osa kokoajan käytännössä etenevää kehittämisprosessia.

Kehittämishankkeen raportin teoriaosuus on koottu sekä sähköisessä muodossa internetistä löytyvästä että kirjallisesta materiaalista. Olen tutustunut laajasti jaettuun johtamiseen materiaaliin. Huolellisesti luetusta materiaalista tein muistiinpanoja, joiden pohjalta valitsin yhteisöllisen johtamiseen liittyvät oleelliset teemat. Näistä teemoista on rakennettu raportin alkuosa. Olen tutustunut myös oppivaan organisaatioon, prosessikeskeiseen kehittämiseen sekä yhteisöllisyyteen liittyvään materiaaliin huolellisesti muistiinpanoja tehden. Oppivan organisaation sekä prosessikeskeisen kehittämisen teorian osuus löytyy raportin keskivaiheilta. Yhteisöllisyys taas on koko raportin kokoava tekijä. Koska hankkeeni painottuu teorian pohjalta tehtyyn yhteisöllisen johtamisen ideaalimalliin, olen tutustunut kaiken kaikkiaan aineistoon huolellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Olen myös pyrkinyt kirjaamaan mielestäni tärkeät asiat tarkasti, jotta mallista saadaan mahdollisimman hyödyllinen ja käyttökelpoinen työyhteisölleni.

Itse olen ollut hyvin sitoutunut kehittämishankkeeseen ja innostunut sen aiheesta. Prosessin edetessä olen löytänyt kokoajan uusia mielenkiintoisia asioita, jotka haluan jakaa työyhteisöni kanssa. Toivon, että omalla esimerkilläni ja innostumisella saan myös työryhmäni motivoitumaan uusien asioiden kokeilemisesta. Sitä en kuitenkaan pysty vielä arvioimaan tähän raporttiin.

Luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta prosessi on ollut avoin. Olen käynyt mallin sisällöstä keskustelua ja pyytänyt siitä palautetta. Olen myös antanut sen luettavaksi asiantuntijoille, joiden mukaan olen löytänyt malliin oikeita teemoja. Olen myös tehnyt tämän prosessin aikana jatkuvaa itsearviointia, myös se lisää hankkeen luotettavuutta.

Ensimmäinen tavoitteeni on siirtää ideaalimallin teemat omaan yksikköni sopivassa muodossa käytäntöön yhdessä työryhmän kanssa ja uskon siinä nykyisen osaamiseni pohjalta onnistuvani. Ideaalimaali toimii esimerkkinä meille, kun luomme oman yhteisöllisen johtamisen mallin työyhteisöni. Ideaalimallin pohjalta muutkin työyhteisöt voivat alkaa kehittää yhteisöihinsä omaa yhteisöllisen johtamisen mallia, mutta koska kaikki työyhteisöt ovat oman laisiaan, jokaisen on tehtävä mallista kuitenkin omannäköisensä ja siihen on löydettävä niitä asioita, joita kyseisen työryhmän jäsenet pitävät tärkeinä. Toki raportista löytyvää materiaalia voi hyödyntää muutenkin kyseisessä prosessissa.

Kehittämishankkeen tuotoksen eli yhteisöllisen johtamisen mallin vaikuttavuudesta voimme saada tutkittua tietoa esimerkiksi työhyvinvointi-, asukastyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyys kyselyiden kautta, kun malli on saatu yhteisössä käyttöön. Olen varma, että jo esimerkiksi henkilökunnan keskenäisen vuorovaikutukseen keskittyminen ja sen parantaminen näkyvät heti näillä kaikilla sektoreilla.

Kehittämistoiminnalla pyritään positiivisiin tuloksiin, kuten esimerkiksi hyvien käytäntöjen kehittämiseen. Kehittämistoiminnan raportointia vaivaa osin menestystarinan paradigma eli raportit kirjoitetaan onnistumisia ja saavutettuja tuloksia korostaen. Tämä saattaa ohjata kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. Kehittämistoimintaa raportoidessa tulee analysoida myös epävarmuustekijöitä ja ristiriitoja. (Toikko & Rantanen 2009, 128-129.)

Raporttia kirjoittaessa yksi haasteellisimmista asioista oli lähdekirjallisuuden rajaaminen ja uuden tiedon löytyminen. Monesta käsittelemästäni aiheesta kuten yhteisöllisyydestä sekä yksi- ja kaksikehäisestä oppimisestä useat alkuperäiset lähteet ovat melko vanhoja. Niiden tieto on kuitenkin pääasiallisesti edelleenkin paikkaansapitävää. Itse tein kuitenkin sen valinnan, että käytin pääsääntöisesti uudempia lähteitä, joissa puhuttiin samoista asioista. Se taas aiheuttaa sen, että lähteet eivät kaikki ole alkuperäisiä, mutta niissä viitataan alkuperäiseen tekstiin.

Raportin tekeminen oli myös melko yksinäistä. Opintovapaalla ollessa, ei ollut kollegoita lähellä, joiden kanssa olis jatkuvasti voinut keskustella

asioista ja peilata ajatuksiaan muiden kanssa. Vaikka olen aiheesta keskustellut kollegoideni kanssa, niin pääasiassa raportista löytävät ajatukset ja tulkinnat ovat omiani. Se taas aiheuttaa sen, että oma osaamiseni on lisääntynyt huimasti prosessin aikana, mutta työyhteisö ei ole kulkenut kanssani samaa prosessia. Se saattaa aiheuttaa ongelman, että suuri innostukseni aiheesta pelästyttää työryhmääni ja saa aikaan vastarintaa. Siksi minun on huomioitava tarkasti työyhteisön valmiudet ja edettävä mallin käytäntöön viennissä heidän ehdoillaan, mutta kuitenkin innostaen ja motivoiden. Voin toimia heille esimerkkinä asioiden eteenpäin viemisessä ja alkaa itse ottaa mallissa käsiteltäviä teemoja heti käyttöön omassa toiminnassani.

8.2. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kehittämishankkeeni yhteisöllisen johtamisen malli toteutettiin teorian analysoinnin pohjalta, joten siinä ei tapahtunut vielä mitään käytännön kehittymistä muuta kuin oman osaamiseni osilta. Siksi mieleeni tulee monia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Ensinnäkin olisi mielenkiintoista saada tietoa siitä, miten yksikön oma yhteisöllisen johtamisen malli saadaan vietyä käytäntöön. Tämän jälkeen minua kiinnostaisi, miten yhteisöllisen johtamisen mallin käyttöönotto on vaikuttanut työntekijöiden työhyvinvointiin, yhteisvastuullisuuteen ja sitoutumiseen. Kiinnostavaa olisi myös saada tietoa siitä, miten koko yhteisö asukkaat mukaan lukien ovat hyötyneet mallin käyttöönotosta.

9 POHDINTA

Tämän kehittämishankkeen prosessi on ollut mielenkiintoinen matka. Suunnitteluvaiheessa suunnitelma eli omaa elämäänsä ja varsinainen tehtävän rajaus vaihtui monta kertaa sen aikana. Lopulta kuitenkin tehtävän rajaus ja tavoitteet olivat selkeästi mielessä. Kun palaan ajatuksissani prosessin alkuun huomaa, että olen saavuttanut kehittämishankkeelle saavutetut tavoitteet, vaikkakin toisella tapaa kuin alussa suunnittelin. Aikomukseni oli saada osallistettua työryhmääni enemmän kehittämishankkeen prosessin, mutta tästä tulikin enemmän kotona yksintyöskentelyä opintovapaan aikana. Tähän vaikutti se, että minulla ei ollut prosessin alussa tarpeeksi tietoa ja osaamista jaettuun johtamiseen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyen, joten ainoa järkevä ratkaisu oli perehtyä itse ensin asiaan teorian kautta ja siirtää työyhteisön mukaan otto myöhempään vaiheeseen. Uusi työyhteisö opetteli vielä yhdessä toimimista, joten siinä rinnalla myös teoriaan yhdessä tutustuminen olisi ollut liian rankkaa itselleni, kun en tiennyt, mistä olisi lähdetty eteenpäin. Olen kuitenkin nauttinut todella paljon tämän kehittämishankkeen aikana kirjallisuuden tutustumisesta ja oppimisen mahdollisuuksista, joita se on minulle suonut. Toivon nyt pystyväni jakamaan tämän tiedon myös muulle työryhmälle ja saada heidät nauttimaan oppimisen mahdollisuudesta.

Yhteisöllisen johtamisen mallia rakentaessa tulee olla tietoa jaetusta johtajuudesta, yhteisöllisyydestä, käytännön tarpeista sekä toimintaympäristöstä, mihin mallia rakennetaan. Olen suunnitellut mallin mahdollisimman selkeäksi, että meidän on yhdessä työryhmänä sitten mahdollista ideaalimallia hyödyntäen muuttaa ja kehittää sitä edelleen vielä enemmän meidän tarpeita vastaaviksi. Odotuksena on, että yhteisöllisen johtamisen malli nostaa esiin asioita, jotka lisäävät työhyvinvointia ja yhteisvastuullisuutta sekä selkeyttää perustehtävää. Tämän myötä malli auttaa työyhteisön sekä koko yhteisön kehittämisessä, mikä parantaa kuntoutuksen laatua ja asukkaat pystyvät paremmin ottamaan vastuuta omasta kuntoutumisestaan. Tämän myötä kilpailukyky paranee ja yhteistyökumppanit ovat vielä tyytyväisempiä palveluihimme.

Yhteisöllisen johtamisen mallin merkitys selviää vasta, kun malli on saatu siirrettyä käytäntöön ja sitä on toteutettu kuukausia tai joissakin tapauksissa jopa vuosia. Merkityksen tulisi näkyä muun muassa siinä, että yhteisöllisen johtamisen mallin elementit tulevat näkyviksi yhteisössani ja niiden toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. Tämän lisäksi yhdessä tekemisen tulisi lisääntyä yhteisön kaikissa tehtävissä ja myös asukkaiden mielipiteet pitäisi saada huomioitua paremmin, myös heidät tulisi saada mahdollisimman laajasti mukaan yhdessä tekemiseen.

Ilman henkilökohtaista oppimista tämä kehittämishanke olisi jäänyt hyvin yksipuoliseksi ja vajaaksi. Kehittämishankkeen materiaaliin tutustuessani olen joutunut monesti pysähtymään ja miettimään omaa käyttäytymistäni ja toimintamallejani työelämän monissa tilanteissa. Tämä on ollut todellinen peiliin katsomisen paikka. Tunteet ovat vaihdelleet sen aikana paljon. Välillä on hävettänyt valtavasti ja välillä olen ollut surullinen, kun tajuan yrittäväni käytökselläni suojella itseäni joltain, joka on ihan minun itseni kuvittelemaa, eikä ollenkaan todellisuuteen pohjautuvaa. Olen pystynyt työstämään asioita rauhassa ja pysähtymiselle on kerrankin ollut aikaa. Löydän hyvin asioita, joita minun pitää käyttäytymisessäni muuttaa, että yhteisöllinen johtaminen olisi mahdollista. Onneksi tämän prosessin aikana minulla on ollut mahdollisuus pohtia asioita ja olen löytänyt ristiriitaisuuksia esitetystä teoriassani ja käyttöteoriassani. Tämän oppimisprosessin myötä toivon pystyväni paremmin myös toimimaan kuvittelemallani tavalla. Olen siis saanut paljon työvälineitä omaan työhöni esimiehenä sekä minäni vahvistamiseen tämän kehittämishankkeen aikana.

Olen miettinyt paljon myös sitä, että nyt olen löytänyt itsestäni paljon kehittämisalueita ja aion kehittää itsessäni niitä asioita, mutta millä pystyn varmistamaan sen, että en uppoa taas siihen vanhaan tapaan toimia, kun palaan takaisin työelämään! Mitä jos kaikista hyvistä ajatuksista huolimatta en osaakaan käytännössä muuttaa toimintaani ja kaikki jatkuu samaan malliin! Uskon kuitenkin nykyisen lisääntyneen osaamiseni myötä kiinnittää enemmän huomiota käyttäytymiseeni ja sen myötä muuttaa toimintaa, ajan kanssa uusista toimintatavoista tulee niitä automaattisia tapoja toimia. Aion myös työhön palatessani kertoa työyhteisölleni tästä kehittämistarkoituksestani ja pyydän heiltä palautetta heti, jos he huomaavat toiminnassani jotakin huomautettavaa tai asioita, jotka ovat

muuttuneet paremmaksi. Tämän myötä toivon pystyväni muuttamaan toimintaani toivomaani suuntaan ja toivottavasti se saa palautteen antamisen muutenkin helpottuvan työyhteisössäni.

Tämän prosessin eteenpäin vieminen tulee olemaan työyhteisössäni haastavaa, koska muu työryhmä ei ole vielä päässeet aloittamaan täyspainoisesti tätä oman toiminnan arviointia. He joutuvat myös tekemään paljon töitä itsensä kanssa ymmärtääkseen, miksi toimivat tietyllä tavalla vastaan tulevilla tilanteilla ja miten toimintaa pystyy muuttamaan. Meidän on yhdessä käytävä läpi teoretietoja esitetystä teoriasta ja käyttöteoriasta sekä yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta, että he ymmärtävät, mistä siinä on kyse ja miksi tämä henkilökohtainen prosessi on tärkeä tehdä. Tämän henkilökohtaisen prosessin läpikäyminen helpottaa myös asioiden yhteistä käsittelyä ja antaa paljon jokaiselle työntekijälle itselleen sekä työyhteisölle.

Käytännön kokemuksen kautta olen huomannut, että esimiehellä on suuri vastuu kehitystyön onnistumisessa, vaikka myös jokainen työyhteisön jäsen on omalla panoksellaan vastuussa siitä. Tämän kehittämishankkeen aikana tämä asia sai vahvistusta teorian kautta. Esimiehellä on vastuu siitä, että kehittäminen yhteisössä käynnistyy. Hän myös mahdollistaa kehittämisen toimivien rakenteiden avulla ja huolehtii siitä, että kehitystyö ei jää kesken. Hänellä tulee olla myös valmiuksia saada koko työryhmä osallistumaan kehitystyöhön. Hän antaa myös omalla esimerkillään mallia, miten työyhteisössä toimitaan. Innostumisellaan hän saa myös muun työryhmän innostumaan kehittämistyöstä.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva työyhteisö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 179. Viitattu 30.10.2013. ISBN 978-951-39-4708-8

Autio, V M., Juuti, P. & Wink H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus-moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Sosiaalitieteiden julkaisuja 2012:18. Viitattu 11.9.2013. ISBN 978-952-10-7664-0

Julkunen, R., Kaskisaari, M., Rikala S. & Virkki, T. 2006. Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteissa. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.), Työelämän taitekohtia. Työvoimapolitiittinen tutkimus 309. Helsinki: Hakapaino Oy.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaipio, K. 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Vaasan yliopisto. Liiketaluustiede 94 Johtaminen ja organisaatiot. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 230. Viitattu 9.10.2013. ISBN 978-952-476-323-3

Kivelä, J. 2011. Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri. Tampereen teknillinen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Julkaisu 996. Viitattu 23.10.2013. ISBN 978-952-15-2746-3

Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002a. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M. & Virtanen, M. 2002b. Rakenteelliset muutokset ja tehostaminen. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H. & Blom, R. 2006. Luottamus työorganisaatiossa: empiirinen tarkastelu. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.), Työelämän taitekohtia. Työvoimapolitiittinen tutkimus 309. Helsinki: Hakapaino Oy.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.

Kyllönen, M. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Skenaariot 2020-luvulla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1678. Viitattu 9.9.2013. ISBN 978-951-44-8629-6

Kylmäniemi, A. 2012. Jaettuna – yhdessä vai ilmiönä, tuottajaosuuskunnan johtamismalli. Hallintotieteen tiedekunta. Lapin yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 31.10.2013.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Sisiaali- ja hallintotieteiden yksikkö. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia no 187. Viitattu 7.11.2013.

Lerssi-Uskelin J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki. ISBN 987-952-261-100-0

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. Tampere. ISBN 978-951-44-7237-4

Mielonen, J. 2011. Making sense on shared leadership. A case study on leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitas Lappeenrantaensis 451. Viitattu 17.10.2013. ISBN 978-952-265-165-5

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Murto, K. 1997. Yhteisöhoidon suuntauksia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Murto, K. 2005. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Murto, K. 2012. Yhteisökuntoutuksen esimieskoulutus. Koivuniemen kurssikeskus ja Vesalan kurssikeskus, Jyväskylä. 14.-15.5.2012 ja 5.-6.11.2012. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Koulutuksen luentomateriaalit.

Murto, K. 2013. Terapeuttinen yhteisö. Porvoo: Kari Consulting Oy.

Mäki, A. 2010. Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana. 360-palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2010. s. 288-296.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Paakkanen, T. 2008. Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa. Vakuutusyhtiön työntekijöiden kokemukset internet-pohjaisesta verkkooppimisympäristöstä ja verkkokoulutuksesta oman oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitas Tamperensis 783. Viitattu 21.10.2013. ISBN 978-951-44-7502-3

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvanes Print – Tampereen yliopistopaino.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Smith, M. K. 2001. Peter Senge and the Learning Organization. Viitattu 7.11.2013. Saatavissa <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17

Sun, P. Y. T. & Scott, J. L. 2003. Exploring the divide – organizational learning and learning organization. Teoksessa P.Y.T. Sun & J.L. Scott (toim.) The Learning Organization.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtajuus 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä.

Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Printservice Oy. Työterveyslaitos. Viitattu 30.9.2013. ISBN 978-952-261-185-7

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, L. & Sumkin T. 2012. Oppimisen ja työn johtaminen-organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa P.Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Serie A-8:2010. Viitattu 18.10.2013. ISBN 978-952-249-113-8

Vähämäki, M., Lehesvirta, T. & Lähteenmäki, S. 2006. Kuuntelu, kohtaaminen ja konfortaatio organisaation oppimisessa. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.), Työelämän taitekohtia. Työvoimapolitiittinen tutkimus 309. Helsinki: Hakapaino Oy.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantoyhtiössä. Turun kauppakorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Serie A-2/2008. Viitattu 30.10.2013. ISBN 978-951-564-587-6

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. P. Vesterinen (toim.), Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

YHDESSÄ OLEMME ENEMMÄN Kohti yhteisöllistä johtajuutta

