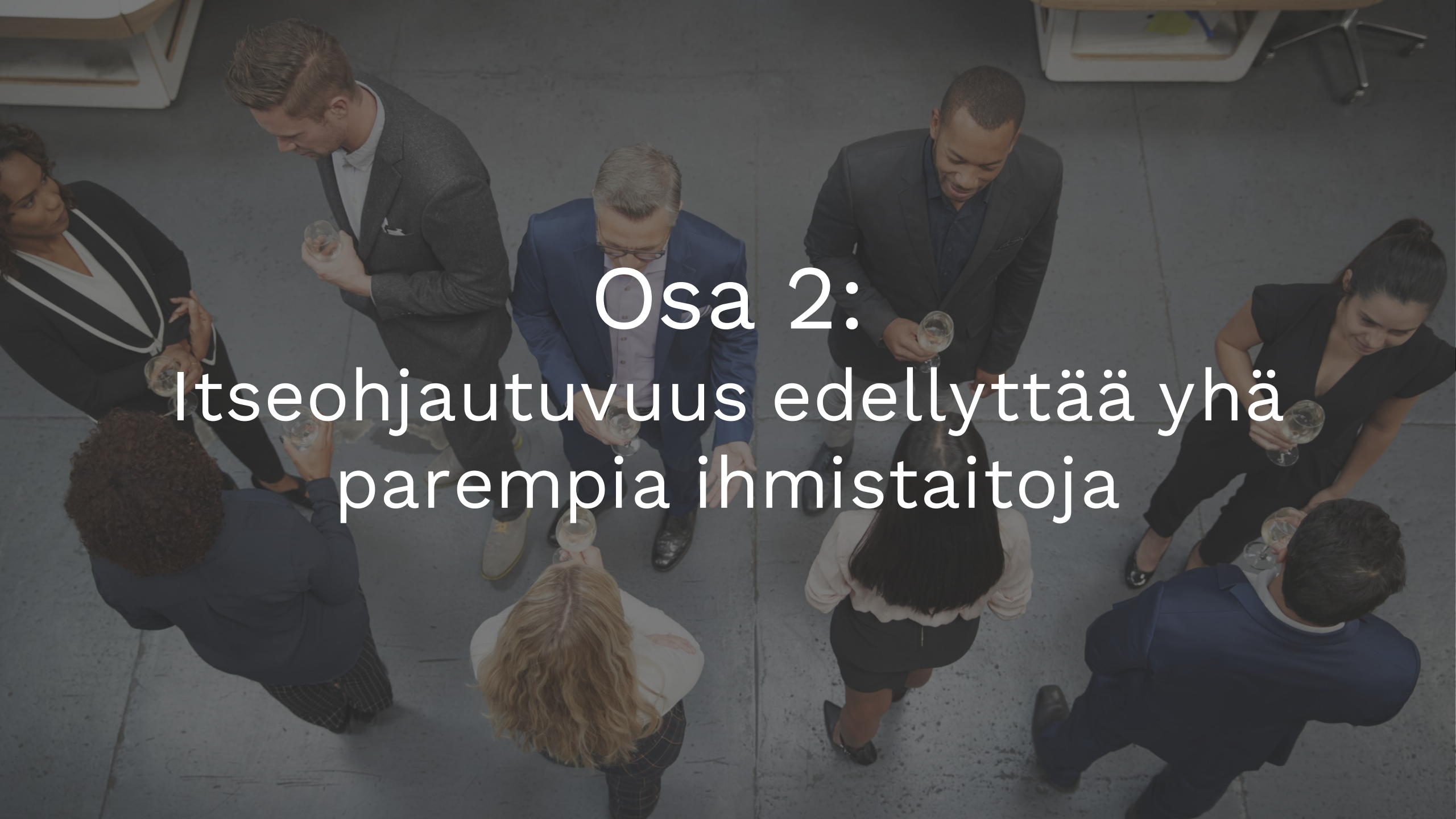




Osa 2: Itseohjautuvuus edellyttää yhä parempia ihmistaitoja



Itseohjautuvuus edellyttää yhä parempia ihmistaitoja

Itseohjautuvuus on työelämässä yhä tärkeämpää. Työn painopiste muuttuu: vuorovaikutteisen, vaativan aivotyön osuus kaikesta ihmisten tekemästä työstä kasvaa.

Itseohjautuvan organisaation sisällä ei kulje perinteistä komentoketjua. Päätäntävaltaa siirretään johtajilta ja esimiehiltä yksilöille ja ryhmille antamalla mahdollisuus omaan asiantuntemukseen liittyviin päätöksiin.

- Itseohjautuva työyhteisö kääntyy kuuntelemaan asiakasta. Tällainen organisaatio antaa yksilöille ja tiimeille valtaa määrittää, miten asiakkaalle tuotetaan parasta lisäarvoa, Academy of Brainin psykologi ja valmentaja Ville Ojanen sanoo.

Itseohjautuvuus on Ojasen mielestä luonnollinen ja ihmiselle hyvin tyypillinen ilmiö: jokainen ihminen on joissain asioissa omatoiminen ja itseohjautuva, ja jokainen tiimi jossain määrin kykenevä arvioimaan ja kehittämään toimintaansa.

- Hyviä asioita ei tapahdu yksinomaan rakenteiden ja ohjeiden ansiosta. Jokaisessa organisaatiossa tapahtuu hyviä asioita myös ilman komentoketjua, tai juuri nimenomaan siitä riippumatta.

Suunta kohti itseohjautuvuutta

Itseohjautuvista organisaatioista löytyy paljon esimerkkejä. Kauppalehti kertoi 7.4.2019, että OP Ryhmässä tehdään parhaillaan valtavaa organisaatiouudistusta: OP on muuttumassa itseohjautuvaksi organisaatioksi, jossa johtajista tulee valmentajia.

Teknologiayritys Vincit on Ojasen mielestä erittäin onnistunut esimerkki itseohjautuvasta organisaatiosta. Vincit on poistanut organisaatiostaan hierarkiaa, ja ottanut käyttöön leadership as a service -mallin, jossa johtamispalveluita on pitkälti digitalisoitu.

- Vincit on nykyaikainen, hyvin motivoituneiden ja ammattiinsa intohimoisesti suhtautuvien ihmisten työyhteisö. Siellä ihmiset saavat itse määrittää tehtäväkokonaisuuksiaan ja kantaa niistä vastuun. Verkon kautta voi tilata esimiespalveluja, jos tarvitsee vaikkapa valmennusta, tavoitteiden asettamista tai hyvinvointipalveluja, Ojanen kertoo.

Näin itseohjautuvuus ilmenee

Ojanen listaa, että hyvin toimiessaan itseohjautuvuus ilmenee kolmella tasolla:

1.

Yksilöiden
ammattimaisuus
korostuu

Osaaminen, kehittyminen, oman toiminnan arviointi ja itsensä johtaminen nousevat pintaan.

Työyhteisössä puhutaan työstä, kehitetään työtä ja keskitytään asiakkaaseen.

2.

Sujuva ja joustava
yhteistyö ryhmissä

Itseohjautuvassa työtavassa vuorovaikutuksen ja kontaktin määrä kasvaa. Myös yhteistyön arvioinnin ja kehittämisen taidot paranevat: puhutaan enemmän tavasta tehdä työtä. Tiimit tekevät työn näkyväksi ja peilaavat omaa tekemistään suhteessa dataan: missä mennään, miten on mennyt ja miten tekemistä voisi edelleen kehittää.

3.

Vähäinen hierarkia ja
litteä organisaatio

Itseohjautuvassa työyhteisössä hierarkiaa on poistettu, ja johtamisote on muuttunut valmentavaksi. Päättäväisyyttä ja vastuuta on jaettu asiantuntijoille.



Ihmistaidot käyttöön

Kaikille organisaatioille ei sovi johtamismallin täydellinen suunnanmuutos, mutta Ojasen mielestä jokainen organisaatio hyötyy itseohjautuvuuden lisäämisestä omalla tavallaan.

- Itseohjautuvuuden kehittäminen on yksinkertaisimmillaan ihmistaitojen kehittämistä! Jokaiseen organisaatioon voi tuoda itseohjautuvuuden elementtejä kehittämällä yksilöitä ja ryhmiä.

Aivan aluksi kannattaa huolehtia, että kaikkien ääni pääsee kuuluviin.

- Selvitä, millaisista rooleista ja asenteista käsin työntekijät tekevät työtään. Puhu myös odotuksista, joita ihmisillä on itselleen, omalle työlleen ja toisilleen.

Työn merkityksellisyys luo onnistumisia

Toimiakseen itseohjautuva työtapa vaatii organisaation kaikilta jäseniltä motivaatiota – työ on koettava merkityksellisenä. Muita onnistumisen mahdollistajia ovat Ojasen mielestä pystyvyyden tunne, itsearvostus ja kypsyys.

- Kun otamme kokonaisvastuun kiinnostavista työtehtävistä, kaikenlaisia hienoja asioita tapahtuu. Työn merkityksellisyys on tärkeää: innostuneena pärjää työssään todennäköisesti paremmin kuin vaisummalla liekillä työtään tekevät.



Johtamisen merkitys ei vähene vaan kasvaa, kun hierarkiaa ja ylhäältä ohjeistamista puretaan. Olennaista on, että johtamistyyli muuttuu valmentavaksi johtamiseksi. Johtaja keskittyy siihen, miten yksilön motivaatiota, tekemistä ja oppimista voidaan tukea parhaiten.

Itseohjautuvien huippuammattilaisten johtaminen vaatii Ojasen mukaan uskallusta, kärsivällisyyttä ja turhautumisen sietokykyä.

- Siinä pitää luopua kontrollista, kun ei pysty suoraan ohjaamaan tilanteita. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa se, että asiat tapahtuvat. Se tekee johtamisesta uudella tavalla haastavaa, koska samat tavoitteet ja paineet ovat edelleen olemassa.

Itseohjautuvassa työympäristössä johdetaan myös näyttämällä esimerkkiä.

- Johtamistaidot laajenevat koskemaan jokaista yhteisön jäsentä. Ihmisosaamisen keskukset, usein yksittäiset ihmiset, ovat tärkeitä. He pystyvät omalla toiminnallaan näyttämään suuntaa kohti itseohjautuvuutta, Ojanen sanoo.



Valmenna näyttämällä esimerkkiä

Huolehdi jaksamisesta, uskalla epäonnistua

Kun ammattilainen kantaa kokonaisvaltaisesti vastuuta omasta työstään, se edellyttää paljon itsensä johtamisen taitoja – alkaen itsestään huolehtimisesta ja jaksamisesta.

- Itseohjautuvuus ja omatoimisuus alkavat aina kärsiä, kun yksilön jaksaminen ja sitä kautta motivaatio heikentyvät. Väsyneenä laatu heikkenee, Ojanen pohtii.

Ojanen näkee, että itseohjautuvassa työkuulttuurissa turvallisuuden tunne ja uskallus tehdä ovat keskeisessä asemassa. Yksilöiden täytyy uskaltaa toimia rohkeasti oman ammattiosaamisensa varassa. Kun näin tehdään, on selvää että aina ei voi onnistua.

- Epäonnistumisten käsittely on yksi keskeisistä taidoista itseohjautuvassa organisaatiossa. Virheitä ei kannata pelätä: itseohjautuvuuden myötä hyvien, ainutlaatuisten ja opettavien virheiden määrä kasvaa, kun taas ajattelemattomuudesta ja huolimattomuudesta johtuvien yksinkertaisten virheiden määrä vähenee.