

Itseorganisoituvan tukeminen ja organisoitumattoman tutkiminen ohjauksen (uusina) tehtävinä

RISTO PUUTIO

Artikkeli kuvaa organisatiomaailman muutosta pyrkien paikantamaan työohjauksen muuttuvaa roolia siinä. Samalla se haastaa perinteisen tavan hahmottaa organisaatiota lineaarisena, hallittavissa olevana systeeminä ja tarjoaa tilalle prosessilähtöistä hahmotusta. Artikkelissa kysytään, kuinka työohjaaja voi hahmottaa tehtävänsä jatkuvassa tulemisen tilassa olevien asiakasorganisaatioidensa kanssa ja mitä tämä seikka merkitsee ohjauksen arvioinnin kannalta.

Organisaatiota on perinteisesti hahmotettu pysyvyydestä käsin. On ajateltu, että organisaatio on jokseenkin vakaa, hallittavissa ja ennustettavissa oleva kokonaisuus. Niinpä organisaation kuvaukseksi on riittänyt valta- ja päätöksentekorakenteita



määrittävä kaavio. 1990-luvulta alkaen alettiin yleisemmin tunnistaa organisaation avointa systeemiluonnetta. Kuvauksiin alkoi ilmestyä horisontaalisen virtauksen kuvauksia (esim. asiakaspalveluprosessi, toimitusprosessi). Organisaation suhteita alettiin kuvata matriiseina ja erilaisten tiimien muodostamana kokonaisuutena. 2000-luvun puolella toimintaympäristön monimuotoisuus on lisääntynyt, mutta organisaatioiden kuvauksissa tätä todellisuuden jatkuvaa muotoutumista on ollut vaikea tavoittaa.

Rajat liukenevat ja hämärtyvät

Organisaatioiden maailmassa jatkuva muotoutuminen tarkoittaa muun muassa erilaisten rajojen lisääntyvää liukenemistä ja hämärtymistä. Julkinen ja yksityinen palvelusektori kietoutuvat yhä tiiviimmin yhteen, organisaatioiden sisä- ja ulkopuolisen raja on yhä vaikeammin hahmotettava mm. virtuaalisen työn lisääntymisen vuoksi. Samalla yksilöiden on vaikeampi erottaa työtä ja vapaa-aikaa toisistaan. Organisaatioita ei voi enää hahmottaa pysyvästä käsin, sillä ympäristö on jatkuvassa liikkeessä eikä



KUVA: Sakari Sarho/freemages.com

pysyviä koordinaatteja ole enää tarjolla samoin kuin viime vuosisadan lopun maailmassa oli. Olemme siirtyneet kompleksisten systeemien aikaan (Eoyang & Holladay, 2013).

Myös työnohjaus on ollut sidoksissa valitseviin organisaatiokäsityksiin. Kun organisaatio on hahmotettu jokseenkin vakaana rakenteena, ohjauksen ei ole tarvinnut nostaa tarkasteluun toimintaympäristöä. Ohjaus on tällöin voinut kohdistua työn tuottamiin välittömiin kokemuksiin, suhteisiin ja työn hallinnan akuutteihin kysymyksiin. Työnohjausta ja sen toimivuutta on myös arvioitu näistä lähtökohdista käsin. Huomio on kiinnitetty siihen, ovatko ohjaukselle etukäteen määritellyt tavoitteet tulleet saavutetuksi. Näin ohjaus on toistanut ja uusintanut lineaarisen johtamisen paradigmaa, jossa organisaatiotodellisuus on nähty suunnitelmin ja mittauksin hallittavana systeeminä.

Kompleksisen toimintaympäristön näkökulmaa taustoittaa kuva, jonka alun perin luonnosteli Zimmerman kumppaneineen (1998) ja joka tunnetaan laajemmin Stacey matriksina (ks. Stacey, 2002).

Työnohjauksessa on tärkeä kurotta ohjattavien yksilöllisiä kokemuksia laajempaan ympäristöön, tutkia ja edistää uudelleen muotoutuvaa. Ohjaustyön arvioinnissa tämä näkökulma merkitsee sen kysymistä, mitä uutta on syntymässä ja kuinka arviointiin osallistuvat sitä yhteistyöllään synnyttävät.

Kuvaa voidaan hyödyntää muuttuvan työelämän ja erilaisten organisoitumisen tilojen hahmottamiseksi.

Työelämän ympäristöissä ennustettavuus on vähentynyt ja samalla yksimielisyys on vähentynyt monien erisuuntaisten intressien kamppaillessa keskenään. Tämä on merkinnyt sitä, että organisoidut eli järjestäytyneet alueet organisaatioissa ovat alkaneet supistua. Työelämän rakenteet ja pelisäännöt ovat yksinkertaisesti alkaneet mennä uusiksi organisaatioiden ja niissä työskentelevien pyrkiessä sopeutumaan muutoksiin ja löytämään toiminnalleen jatkuvuutta. Samalla ympäristö on tuottanut enenevästi organisoitumatonta, toimintaan vaikuttavaa mutta toiminnan tasolla vielä jäsentymätöntä.

Organisoitu ja organisoimaton ovat jatkuvassa jännitteessä

Erilaiset häiriöt ovat ravistelleet organisaatioiden toiminnan ympäristöjä. Ilmastomuutoksen seuraukset, uusien teknologioiden ilmaantuminen, digitalisaatio, kansantalouden epävakaus tai pakolaiskriisin synnyttämät vaateet ovat esimerkkejä tästä alueesta.

Tämän ohella organisaatioille tarjoutuu enenevästi itseorganisoitumisen paikkoja sekä yhteiskunnan suurten systeemien, työyhteisöjen että yksittäisen työntekijän tasolla. Suomen lähitulevaisuudessa alueellinen itsehallinto tulee mahdollistamaan monenlaista uutta organisoitumista, uusien teknologioiden suomista mahdollisuuksista puhumattakaan. Työyhteisöissä yhä joustavammat tavat toimia tulevat lisääntymään. Työntekijöiden mahdollisuudet ohjata itseään lisääntyvät. Tietotyön työpaikoissa jokaisen työntekijän odotetaankin jo johtavan itseään ja ratkaisevan päivittäin vaikkapa sen, työskenteleekö kotoa, kahvilasta vai toimistosta käsin.

Kuva tarjoaa myös näkymän siitä, että organisoitu ja organisoimaton ovat jatkuvassa jännitteessä keskenään, myös toisiaan tuottaen. Se, mikä on aluksi hahmottomatonta, alkaa vähitellen itseorganisoitua toiminnaksi. Mikäli tämä osoitautuu toimivaksi, siis systeemin kannalta elinkelpoiseksi, toiminta alkaa vakiintua ja siirtyy näin organisoiduksi osaksi systeemin toimintaa. Sosiaalisten innovaatioiden kehittymistä voi ymmärtää tällaisena siirtymänä. Suunta voi mennä myös toisin päin. Organisaatiossa ylhäältä johdettu ja säädelty toiminta alkaa siirtyä työnteki-

Organisaatiot elävät järjestäytyneen ja järjestäytymättömän välisessä jännitteessä.

jöiden itseorganisoitumisen varaan ja vähitellen hajota organisoitumattomaksi. Esimerkiksi ideologisten organisaatioiden hajoaminen kuvaa tätä kehitystä.

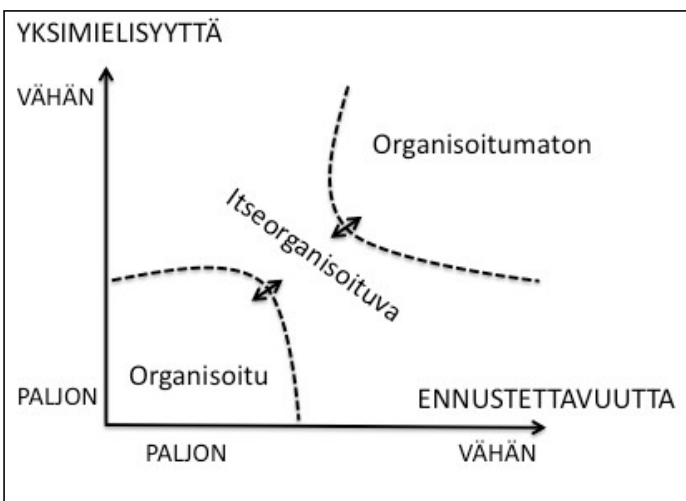
Mitä edellä kuvattu tarkoittaa ohjaustyön kannalta? Työnohjauksen kohdistaminen järjestäyty-

neeseen alueeseen merkitsee puhumista esimerkiksi annetuista tavoitteista, olemassa olevista työvälineistä sekä työntekijöiden kokemuksista ja suhteista. Tämä on perinteistä työnohjauksen aluetta ja on luonteeltaan sekä ongelmien paikantamista että ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamista.

Työnohjaajat haastetaan puhumaan myös muotoaan hakevasta

Muuttuva organisaatiomaailma haastaa työnohjaajia puhumaan myös organisoituvasta, muotoaan hakevasta. Tällöin ohjaustyö kohdistuu enenevästi sen miettimiseen, mitä organisaatiossa ja sen ympärillä on tekeillä ja kuinka sitä voisi hyödyntää. Tämä työ on luonteeltaan uuden ideoimista: ohjauksessa voidaan tutkia ja arvioida esimerkiksi uusien työkäytäntöjen elinkelpoisuutta systeemin kannalta. Sen puitteissa voidaan myös harjoitella organisaatiossa hyödynnettäviä keskustelukäytäntöjä itseorganisoituvan edistämiseksi. Edellisten lisäksi ohjaajalle tulee haasteeksi hahmottaa vielä laajempaa kokonaisuutta, sitä mitä ei vielä ole, mutta josta on aavistuksia tai joka vasta vähitellen on tuloillaan. Tämä työ on luonteeltaan hiljaisten signaalien tunnistamista ja yhdessä sen kuvittelua, miten asiat voivat kehittyä, muuttaa muotoa tai mutkistua.

Ohjauskeskustelun kohteeksi voi valikoitua myös edelliseen kuvaan liittyvät raja-alueet ja liikkeet. Kuinka ja missä asi-



oissa organisoitu muuttaa muotoaan, mitä uutta itseorganisoituvaa alkaa ilmetä, kuinka järjestymätön alkaa synnyttää järjestymisen mahdollisuuksia? Organisaation sisäisten rajojen liudentuessa kiinnostaviksi tarkastelun kohteiksi tulevat eri toimintojen väliset kytkeytymisen kohdat ja organisaation muotoutuminen näillä rajapinnoilla (kts. Järvensivu, 2016).

On siis ajateltavissa, että ohjaustyö saa muuttuvassa maailmassa uuden tehtävän: hahmottaa liikkeessä olevaa toiminnan ympäristöä ja edistää itseorganisoituvaa. Tämä merkitsee vaadetta tarkastella organisaatioita prosessinäkökulmasta staattisten hahmotusten sijaan. Ohjaukselle tulee siis rooli antaa välineitä muuttuvan maailman hahmottamiseen ja organisaatioiden prosessiluonteen (Langley & Tsoukas, 2010) havaitsemiseen ja työn paradoksien hahmottamiseen muuttuvan ympäristön tarkastelun kautta. Työnohjaus on siten paitsi liikkeen havaitsemista, myös siihen osallistumista. Uusi tehtävä ei siis sulje pois työnohjauksen perinteisiä tehtäviä, mutta tuo työskentelyyn uuden tarkasteluhorisontin. Tässä mielessä työnohjaus lähestyy prosessikonsultoinnin post-scheiniläisiä ideoita ja työtapoja (ks. Totto, 2015).

Arviointi itseorganisoituvan alueella

Ohjaustyön uusien kohteiden hahmottaminen antaa oikeuden kysyä, miten ohjauksen arviointia tulisi tehdä jo vakiintuneiden käytäntöjen ohella. Esitetyn kuvion mukaisesti jäsennettynä organisoidun alueella voidaan kysyä sekä tavoitteiden saavuttamiseen että prosessin toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Itseorganisoituvan alueella arvioinnin voi ajatella kohdistuvan oppimiseen, siihen, mitä uutta ohjaustyö on auttanut luomaan tai minkä luomista se on tutkimisellaan tukenut. Organisoituvan alueella työskentelyä voi puolestaan arvioida kysymällä, miten

ohjattavien hahmotukset muutoksesta ovat rikastuneet ja mitä organisaation toiminnan kannalta tärkeitä ”signaaleja” on kyetty tunnistamaan.

Tämänkaltaisten arviointien toteuttamista ajattelen parhaiten tehtävän keskustelemalla ohjauksesta ohjattavien ja heidän kannaltaan merkittävien toimijoiden kanssa. Nämä voivat puolestaan löytyä eri puolilta organisaatiota tai sen rajoilta, yhteistyökumppaneista. Tällöin arviointikeskustelu on luonteeltaan kehittämistilanne ohjattavan/ohjattavien työn sidosryhmäkumppanien kanssa. Arvioinnin kehittämislunnetta voi terävöittää kutsumalla ohjaussysteemin ulkopuolinen fasilitaattori kysymysten esittäjäksi (Puutio & Lehtonen, 2013). Näin sekä ohjaus että sen arviointikäytäntö tukevat muuttuvan organisaation rakentuvia yhteistyösuhteita.

Organisaatiot elävät siis alati järjestäytyneen ja järjestäytymättömän välisessä jännitteessä, joka luo yhä uusia itseorganisoitumisen mahdollisuuksia. Työnohjauksessa on tärkeä kurottaa ohjattavien yksilöllisiä kokemuksia laajempaan ympäristöön, tutkia ja edistää uudelleen muotoutuvaa. Ohjaustyön arvioinnissa tämä näkökulma merkitsee sen kysymistä, mitä uutta on syntymässä ja kuinka arviointiin osallistuvat sitä yhteistyöllään synnyttävät.

RISTO PUUTIO

Erikoispsykologi, työnohjaaja ja organisaatioanalyttikko.

Hän työskentelee Metanoia Instituutissa.

Artikkelissa käytetyt lähteet löytyvät netistä: www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta