

Käytännön opas

ketterien ja kestävien
organisaatioiden kehittämiseen

Sosiokratia 3.0:n avulla

James Priest • Bernhard Bockelbrink • Liliana David



70+ vaikuttavaa käytäntöä
sinun ja organisaatiosi menestyksen avuksi

Käytännön opas ketterien ja kestävien organisaatioiden rakentamiseen Sosiokratia 3.0:lla

Bernhard Bockelbrink
James Priest
Liliana David

v2024-04-18fi-v03



Käännöksestä

Edessäsi on Sosiokratia 3.0:n ydinosisien suomennos, joka valmistui helmikuun 2025 lopussa. Valitsimme ensimmäiseen käännösversioon Sosiokratia 3.0:n mielestämme oleelliset osat, jotka yhdessä muodostavat tärkeimmän S3:n selkärangan. Mikäli tarvitset S3:a käyttäessäsi ei-käännettyjä osioita, voit selata rinnalla alkuperäistä versiota - otsikkonumerointi on säilytetty alkuperäisversion mukaisena.

Käännöstyö toivottavasti jatkuu tämän jälkeenkin, ja jatko tarvitsee resursseja. Mikäli pystyt investoimaan jatkokäännökseen aikaasi tai tiedät organisaation joka pystyy olemaan avuksi taloudellisesti, ilahduta jotakuta allekirjoittaneista viestilläsi.

Yhteistä päätöksentekoa ja läpinäkyvyyttä kannustaen

Miika Kuha ja Karoliina Luoto / Withmore, Arto Eskelinen / Reaktor, Sami Nikander ja Maikki Sykäri / Helsingin yliopisto, Tanja Korvenmaa ja Lari Karreinen / Osana yhteistä ratkaisua Oy ja Olli Vistbacka / Yle sekä kääntäjä Katja Heikkiläinen

withmore Reaktor



Käännöksen ovat taloudellisesti mahdollistaneet Reaktor, Withmore, Helsingin yliopisto, Osana yhteistä ratkaisua Oy sekä Teal Suomi Osuuskuunta.

Käännöstyöhön ovat osallistuneet lisäksi Pauliina Helle, Selma Kilpi, Esko Niiranen ja Erkki Pöytäniemi.

Sisällys

I.	Mitä Sosiokratia 3.0 on?	9
1.	How does Sociocracy 3.0 help?	11
2.	A pattern-based approach to organizational change	12
3.	What's in this guide?	13
4.	Influences and History of Sociocracy 3.0	14
5.	Why "3.0"?	15
II.	Seitsemän periaatetta	16
1.	Vaikuttavuuden periaate	20
1.1.	Selkeytä "miksi"	20
1.2.	Ole avoin vaihtoehdoille	21
1.3.	Tavoittele tehokasta vaikuttavuutta	21
1.4.	Mieti kokonaisuutta: seuraa, arvioi ja opi	21
1.5.	Huomioi riippuvuudet ja rajoitukset	22
1.6.	Priorisoi ja valitse viisaasti	23
2.	Suostumuksen periaate	24
2.1.	Kannusta toisinajatteluun	25
2.2.	Siirrä valta yksilöiltä perusteluille	25
2.3.	Erota toisistaan mielipide, mieltymys ja vastaperuste	26
2.4.	Ota tavaksi oppia vastaperusteista	26
2.5.	Suostumussopimus	27

3. Todennettavuuden periaate	29
3.1. Kirkasta hypoteesi	30
3.2. Suunnittele hyviä kokeiluja	31
3.3. Käsittele päätöksiä kokeiluina	31
4. Jatkuvan parantamisen periaate	33
4.1. Tee muutoksia asteittaisesti	33
4.2. Seuraa, mittaa ja muuta asioita oppimasi perusteella . . .	34
5. Yhdenvertaisuuden periaate	36
5.1. Delegoi vastuuta ja vaikutusvaltaa	37
5.2. Mieti, kenen pitäisi olla mukana ja millä tavalla	38
5.3. Huolehdi, että tarvittava tieto on saatavilla	39
5.4. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen	39
5.5. Toivota ulkopuolinen näkemys tervetulleeksi	39
6. Läpinäkyvyyden periaate	41
6.1. Selvennä perusteita (enemmälle) läpinäkyvyydelle	42
6.2. Harkitse, onko luottamuksellisuudelle perusteita	42
6.3. Tunnista, mitä tietoa on arvokasta tallentaa ja jakaa . . .	42
6.4. Luo selkeä järjestelmä tiedon keräämiselle ja tallentamiselle	43
7. Vastuullisuuden periaate	44
7.1. Tunnista jaettu vastuu	44
7.2. Tee vastuun hierarkia näkyväksi	45
7.3. Siirry “tilivelvollisuudesta” omaan vastuuseen	46
7.4. Luo vastuullisuudelle otolliset olosuhteet	46
7.5. Tee implisiittinen vastuu näkyväksi	47
7.6. Kannusta omaan vastuunkantoon	48
III. Keskeiset käsitteet organisaatioiden ymmärtämiseksi	49
1. Organisaatio-ohjurit ja -vaatimukset	51
1.1. Yleistä	51
1.2. Organisaation ohjurit	52

1.3. Vaatimukset	54
2. Toimialueet	55
2.1. Arvioi ja kehitä toimialueita säännöllisesti	57
2.2. Vastuun siirtäminen toimialueille	57
2.3. Ohjurit ja toimialueet	58
3. Vastaperusteet	59
3.1. Tavoittele päätöstä, joka on “toistaiseksi toimiva ja turvallinen kokeilla”	60
3.2. Huolet	61
4. Sopimukset	63
5. Hallinnointi ja operointi	64
5.1. Liittyviä käsitteitä	66
IV. Toimintatavat	68
1. Järkeily ja päätöksenteko	70
1.1. Vastaa organisaation ohjureihin	70
1.2. Navigoi jännitteen kautta	74
1.3. Kuvaa organisaation ohjurit	78
1.4. Määritä vaatimukset	84
1.5. Suostumuspäätöksenteko	91
1.6. Testaa käykö argumentti vastaperusteesta	100
1.7. Vastaperusteiden ratkaiseminen	108
1.8. Arvioi ja kehitä sopimuksia	114
1.9. Luo ehdotuksia yhteistyössä	116
1.10. Ehdotuksen muodostaminen	118
1.11. Perusteltu päätöksenteko	129
1.12. Roolitus	132
2. Kehittyvät organisaatiot	135
2.1. Selkeytä ja kehitä toimialueita	135

2.2.	Manage the Whole System	168
2.3.	Enable Autonomy	168
2.4.	Collaborate on Dependencies	168
2.5.	Clarify and Develop Strategy	168
2.6.	Design Adaptable Systems	170
2.7.	Align Flow	170
2.8.	Open Systems	170
2.9.	Rakenna organisaatiomuutos imuvaikutuksen varaan	170
2.10.	Ohjureiden kartoittaminen	171
3.	Vertaiskehittäminen	181
3.1.	Ask For Help	181
3.2.	Peer Feedback	181
3.3.	Peer Review	181
3.4.	Development Plan	181
4.	Yhteiskehittämisen mahdollistajat	182
4.1.	Taidokas osallistuminen	182
4.2.	Seitsemän periaatteen omaksuminen	184
4.3.	Sovi arvoista	184
4.4.	Osallista asianosaiset	187
4.5.	Invest in Ongoing Learning	187
4.6.	Sopimusten purkaminen	187
4.7.	Financial Transparency	189
4.8.	Share Costs and Gains	189
4.9.	Open Salary	189
4.10.	Support Role	189
4.11.	Bylaws	189
5.	Organisaatioiden rakentaminen	190
5.1.	Piiri	190
5.2.	Rooli	192
5.3.	Linking	192
5.4.	Double Linking	192
5.5.	Representative	194

5.6.	Delegate Circle	194
5.7.	Service Circle	194
5.8.	Open Team	194
5.9.	Aputiimi	194
6.	S3:n tuominen organisaatioon	195
6.1.	Mukauta toimintamallit toimintaympäristöön	195
6.2.	Ole se muutos, jonka haluat nähdä	195
6.3.	Invite Change	197
6.4.	Open Space For Change	197
6.5.	Continuous Improvement Of Work Process	197
7.	Sopimusten määrittäminen	198
7.1.	Contract For Successful Collaboration	199
7.2.	Record Agreements	199
7.3.	Clarify Intended Outcome	199
7.4.	Describe Deliverables	199
7.5.	Evaluation Criteria	199
7.6.	Lokikirja	199
7.7.	Logbook Keeper	200
8.	Kokousmuodot	201
8.1.	Retrospective	201
8.2.	Governance Meeting	201
8.3.	Päivittäinen seisomapalaveri	201
8.4.	Planning And Review Meetings	201
8.5.	Coordination Meeting	201
9.	Kokouskäytännöt	202
9.1.	Kierrokset	202
9.2.	Fasilitoikaa kokoukset	202
9.3.	Valmistautukaa kokouksiin	204
9.4.	Virittäytyminen	205
9.5.	Arvioikaa kokouksia	206
9.6.	Kokouksen kutsuja	208

9.7. Hallinnollinen fasilitaattori	209
9.8. Hallinnon työjono	209
10. Työn organisointi	212
10.1. Työjono	212
10.2. Prioritize Backlogs	212
10.3. Visualize Work	212
10.4. Deliver Value Incrementally	212
10.5. Pull-System For Work	212
10.6. Limit Work in Progress	212
10.7. Timebox Activities	213
10.8. Coordinator	213
V. Organizational Structure	214
1. Examples of Larger Structures	216
1.1. Peach Organization	216
1.2. Double-Linked Hierarchy	216
1.3. Service Organization	216
1.4. Fractal Organization	216
VI. A Common Sense Framework for Organizations and Teams	217
1. An Organization Where BOTH the People and the Organization can Thrive	219
2. Ten Principles for Evolving Teams and Organizations	220
3. Two Principles for Orientation	221
3.1. Principle 1 – Clarify Purpose	221
3.2. Principle 2 – Develop Strategy	221

4. Navigoinnin kolme periaatetta: keskity arvonluontiin (vai arvoon), tunnustele ja reagoi muutoksiin. Kokeile.	223
4.1. Principle 3 – Focus on Value	223
4.2. Principle 4 – Sense & Respond	223
4.3. Principle 5 – Run Experiments	223
5. Two Principles for Structure	225
5.1. Principle 6 – Enable Autonomy	225
5.2. Principle 7 – Collaborate on Dependencies	225
6. Three Principles for Transformation	227
6.1. Principle 8 – Invest in Learning	227
6.2. Principle 9 – Intentionally Develop Culture	227
6.3. Principle 10 – Build Shared Mental Models	227
7. Where to Start?	229
VII. Liitteet	230
1. Changelog	231
2. Toimintamallien aakkosellinen luettelo	232
3. Example Domain Description: Marketing Department	237
4. Linkkejä	238
5. Lisenssi	239
5.1. Lähteen merkitseminen muokattuun teokseen	240
6. Vastuuvapauslauseke	241
8. Kiitokset	243

9. Authors 245
9.1. Our Commitment to You 246

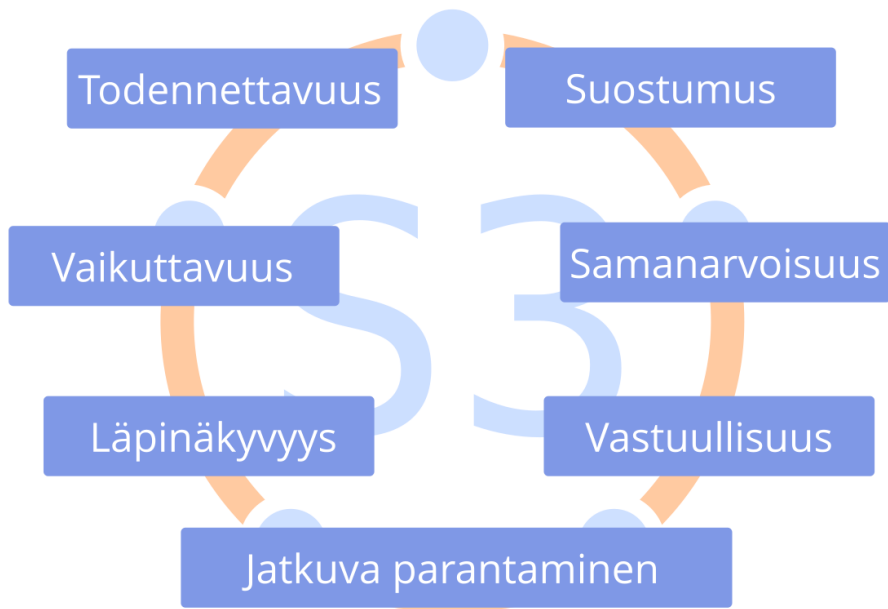
10.Sanasto 247

Osa II.

Seitsemän periaatetta

Sosiokratia 3.0 perustuu seitsemään peruseriaatteeeseen, jotka mahdollistavat yhteisöllisen ja ketterän yhteistyön. Nämä periaatteet ovat kaikkien S3-toimintatapojen taustalla, ja siksi niiden ymmärtäminen auttaa mallien käyttöönotossa ja tehokkaassa soveltamisessa.

Sosiokratia 3.0 -työkalujen käyttäminen auttaa yksilöitä ja organisaatiota havaitsemaan keskeisten periaatteiden arvon ja tukee periaatteiden integroitumista organisaatiokulttuuriin.



Kuva 1.: Seitsemän periaatetta

Vaikuttavuuden periaate:

Käytä aikaa vain siihen, mikä vie sinua lähemmäksi organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista. Näin voit käyttää mahdollisimman tehokkaasti rajattua aikaasi, energiaasi ja resursseja.

Suostumuksen periaate:

Vastaperusteiden esiin nostaminen, etsiminen ja ratkaiseminen ehdotuksista, olemassa olevista sopimuksista ja toiminnasta, jotta saadaan vähennetyksi sellaisten epäsuotuisiin seurauksiin johtavien päätösten mahdollisuutta ja löydetään hyviä tapoja parantamiseen.

Todennettavuuden periaate:

Testaa kokeiluilla ja jatkuvalla uudelleentarkastelulla kaikki oletukset joiden varaan rakennetaan, jotta pystyt oppimaan nopeasti, ymmärtämään asioita ja navigoimaan kompleksisuudessa niin tehokkaasti kuin voit.

Jatkuvan parantamisen periaate:

Tarkastele tekemäsi työn tuloksia säännöllisesti, jotta voit havaintojen pohjalta tehdä vähittäisiä parannuksia siihen mitä teet ja miten teet sen. Tämä mahdollistaa muutoksiin sopeutumiseen tarvittaessa sekä tehokkuutta ylläpitämisen tai parantamisen ajan mittaan.

Samanarvoisuuden periaate:

Ota ihmiset mukaan tekemään ja kehittämään päätöksiä, jotka vaikuttavat heihin. Näin lisäät sitoutumista ja vastuullisuutta sekä hyödynnät joukkojen viisautta tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden kehittämisessä.

Läpinäkyvyyden periaate:

Tallenna kaikki organisaation kannalta arvokkaat tiedot ja tuo ne kaikkien saataville, ellei ole syytä luottamuksellisuuteen, jotta kaikilla olisi käytettävissään tarvittava tieto sen ymmärtämiseen, miten he voivat tehdä työnsä tehokkaimmin kokonaisuuteen vaikuttavalla tavalla.

Vastuun periaate:

Vastaa silloin, kun jotakin tarvitaan, tee mitä olet sopinut tekäväsi ja ota vastaan osasi vastuusta organisaation kulussa, jotta tarvittavat toimenpiteet tehdään, mitään ei jätetä huomiotta ja

kaikki tekevät voitavansa myötävaikuttaakseen organisaation tehokkuuteen ja eheyteen.

1. Vaikuttavuuden periaate

Käytä aikaa vain siihen, mikä vie sinua lähemmäksi organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista. Näin voit käyttää mahdollisimman tehokkaasti rajattua aikaasi, energiaasi ja resursseja.

Vaikuttavuuden periaate kehottaa meitä pohtimaan tietoisesti, mitä teemme ja miten toimimme. Se edellyttää, että tarkastelemme tekemämme vaikutusta paitsi nykyhetkessä, myös pidemmällä aikavälillä, ja sekä omaan organisaatioomme liittyen että laajemmin, jopa globaalista näkökulmasta.

Kun toimimme vaikuttavasti, pyrimme tarkoituksellisesti minimoimaan hukan ja poistamaan esteet, ja tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa kaikella sillä luovuudella, energialla ja ajalla, jota toimintaan käytämme.

1.1. Selkeyttä “miksi”

Tehokkuus alkaa selkeyttämällä, miksi jokin asia halutaan tehdä ja arvioida ja mitä halutaan saavuttaa. Tämä määrittää perustan sille, miksi organisaatio on olemassa ja mihin se pyrkii, ja auttaa kaikkia ymmärtämään selkeämmin, mitä toiminnalla tavoitellaan ja kuinka itse kukin voi mielekkäällä tavalla osallistua tavoitteiden saavuttamiseen. Ilman perustan selkeyttämistä yksilöiden on vaikea hahmottaa omaa työtään kokonaisuudessa. Tällöin on myös vaikeampaa määritellä ja mitata, mikä tekeminen tuottaa lisäarvoa ja missä arvontuotto tapahtuu.

1.2. Ole avoin vaihtoehdoille

On monia tapoja saavuttaa tavoitteet - ja toisinaan ensimmäinen valittu tapa ei välttämättä toimikaan. Ole siis avoin vaihtoehdoille äläkä juutu toimimattomiin suunnitelmiin vaan hyödynnä tekemisen myötä opittua parantaaksesi jatkuvasti toimintaa. Vältä asioiden lukkoonlyömistä liian varhaisessa vaiheessa ja hyödynnä sen sijaan iteratiivista, asteittaisen kehittämisen lähestymistapaa aina kun mahdollista. Etsi kompleksissa tilanteissa erilaisia tapoja testata hypoteeseja nopeasti ja tehdä useita pienimuotoisia kokeiluja, jotta toimintaa voidaan tarpeen mukaan suunnata nopeasti uudelleen.

1.3. Tavoittele tehokasta vaikuttavuutta

Vaikuttavuus on toivotun tuloksen saavuttamista, ja tehokkuus asioiden tekemistä mahdollisimman vähällä vaivalla, resursseilla ja ajalla. Tehokkuuden korostaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että mennään väärään suuntaan. Siksi toiminnan tavoitteen on oltava selkeä: tehokkuus optimoidaan aina suhteessa tavoitteeseen. Toteuta siis vain sellaisia parannuksia, jotka auttavat saavuttamaan tavoitellun lopputuloksen tehokkaammin.

1.4. Mieti kokonaisuutta: seuraa, arvioi ja opi

Pyri tunnistamaan jo ennen toimenpiteisiin ryhtymistä, niiden aikana ja niiden jälkeen, mitä mahdollisia sivuvaikutuksia ja tahattomia seurauksia toiminnalla saattaa. Huomioi myös suorat ja välilliset kustannukset sekä kielteiset ulkoisvaikutukset ja ole valmis kehittämään tai muuttamaan toimintaa tai jalostamaan tavoitteita opitun perusteella.

Vaikuttavuutta (ja tehokkuutta) voidaan arvioida vain ottamalla huomioon toiminnan laajempi konteksti ja pidempi aikaväli. Joskus toiminta saattaa johtaa tavoiteltuihin tuloksiin lyhyellä aikavälillä, mutta

sillä voi olla epäsuotuisia seurauksia ja piilotettuja kustannuksia, jotka paljastuvat vasta ajan mittaan. Esimerkiksi teollinen maatalous tuottaa suuria satoja erittäin tehokkaasti, mutta pitkällä aikavälillä sen seurauksena pintamaa köyhtyy ja riippuvuus lannoitteista ja torjunta-aineista lisääntyy. Lyhytaikaisella hyödyllä saattaa siis olla pitkän aikavälin negatiivinen seuraus.

Kompleksisissa toimintaympäristöissä saattaa toisinaan olla vaikeaa hahmottaa, mitä tehokkuus käytännössä tarkoittaa. Siksi on hyvä huomoida myös toisten näkökulmia, vaikka toimisitkin itse päätöksentekijänä. Organisaatiolla on paremmat edellytykset kehittää uusia ideoita, välttää ei-toivottuja seurauksia sekä tunnistaa arvokkaita parannuskohteita, kun olemassa oleva kokemus ja asiantuntemus jaetaan koko organisaation käyttöön ja etsitään vaihtoehtoisia näkökulmia. Kun käytät ideasi toisten kautta, pystyt mahdollisesti sekä välttämään seurauksia joita on hyvä välttää että löytämään arvokkaita tapoja idean parantamiseen.

Päätäkää yhdessä, millä tavoin vaikuttavuutta mitataan, ja millä tavalla yhteistä käsitystä vaikuttavuudesta kehitetään ja ylläpidetään. Kun on selvää, “miksi” ja tavoiteltava tulos määritelty, on mietittävä, miten edistymistä mitataan - tai tapahtuuko oikeansuuntaista edistystä lainkaan.

Toisinaan vaikuttavuus voidaan havaita vasta jälkikäteen. Kiinnittäkää siis huomiota toiminnan seurauksiin hyödyntäkää siitä oppimaanne parantaaksenne vaikuttavuutta seuraavalla kerralla.

1.5. Huomioi riippuvuudet ja rajoitukset

Huolehdi siitä, että kaikki voivat toimia mahdollisimman itsenäisesti ja tarkoituksenmukaisesti, ja varmista myös oma toimintavapautesi. Varmistakaa, että riippuvuudet eri yksilöiden ja tiimien välillä on avoimesti tunnistettu. Luokaa ja kehittäkää yhdessä johdonmukainen tapa käsitellä riippuvuuksia, jotta lisäarvoa voidaan tuottaa nopeasti silloinkin, kun niitä ei voida välttää.

Selvitä mahdolliset rajoitteet, joiden puitteissa sinun on toimittava. Mitkä ovat sisäiset ja ulkoiset odotukset, suuntaviivat tai säännöt? Miten organisaation (implisiittiset tai eksplisiittiset) arvot ja laajempi toimintaympäristö mahdollistaa tai rajoittaa päätöksiä ja toimenpiteitä? Kuinka tunnistettujen rajoitusten puitteissa toimitaan? Kenen kanssa tulee neuvotella, mikäli huomataan perusteita muuttaa jotakin tai tehdä poikkeuksia?

1.6. Priorisoi ja valitse viisaasti

Aseta prioriteetteja ja pidä niistä kiinni, ellei nouse esiin erityistä tarvetta muuttaa niitä. Keskeytykset, kontekstin vaihtuminen japuskurijan puute aiheuttavat väistämättä hukkaa.

Siispä sen lisäksi, että kirkastat, mitä OLET tekemässä, selkeytä myös, mitä EI tehdä. Näin voit poistaa toiminnan esteet niiden ilmetessä.

2. Suostumuksen periaate

Vastaperusteiden esiin nostaminen, etsiminen ja ratkaiseminen ehdotuksista, olemassa olevista sopimuksista ja toiminnasta, jotta saadaan vähennetyksi sellaisten epäsuotuisiin seurauksiin johtavien päätösten mahdollisuutta ja löydetään hyviä tapoja parantamiseen.

Tarkoituksellinen vastaperusteiden etsiminen auttaa hyödyntämään organisaation kollektiivista tietopääomaa sekä löytämään oivalluksia, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Kun ehdotuksia, sopimuksia ja toimintaa tarkastellaan erilaisista näkökulmista, erilaisten ihmisten kannalta, voidaan paremmin tunnistaa toiminnan seuraukset ja tavat parantaa asioita.

Suostumuksen periaatteen mukainen toiminta edellyttää, että päätöksenteon painopiste siirretään samanmielisyyden tavoittelusta - *“ovatko kaikki samaa mieltä tästä?”* - siihen, että vastaväitteitä tutkimalla etsitään perusteluja sille, miksi tekeillä oleva asia ei ole riittävän hyvä tai turvallinen, tai mitä siinä voisi parantaa.

Suostumus ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osallistuisivat aktiivisesti kaikkien päätösten tekemiseen: se olisi tehotonta. Suostumuksen periaate kuitenkin edellyttää päätöksentekijöiltä riittävää *avoimuutta* ja huolellisuutta siinä, että ne, joihin toiminta vaikuttaa saisivat siitä riittävästi tietoa, ja jotta sellaiset henkilöt, joilla saattaa olla soveltuvaa kokemusta tai asiantuntemusta tekeillä olevasta asiasta voivat osallistua työhön (ks. *yhdenvertaisuusperiaate*).

2.1. Kannusta toisinajatteluun

Erilaisten näkökulmien, kokemuksen ja asiantuntemuksen huomioiminen on yksinkertainen ja tehokas tapa kehittää jaettua ymmärrystä, jonka pohjalta voidaan tehdä tehokkaampia päätöksiä etenkin, kun käsitellään monimutkaisia tai kompleksisia asioita.

Toimintakulttuuri, jossa eriävät mielipiteet ovat tervetulleita ja jossa niitä tarkastellaan mahdollisena arvontuottona toiminnalle, syventää sitoutumista, lisää psykologista turvallisuutta ja tukee parempaa päätöksentekoa.

2.2. Siirrä valta yksilöiltä perusteluille

Olemassa olevien päätöksentekomallien olennaisin ero on siinä, missä lopullinen päätöksentekijä sijaitsee. Autokraattisissa järjestelmissä hallitsevat yksittäiset henkilöt tai pienet ryhmät. Enemmistöpäätöksiin perustuvissa järjestelmissä valta on sen sijaan enemmistöllä ja/tai niillä, jotka voivat jollain tavoin vaikuttaa enemmistön mielipiteeseen. Järjestelmässä, jossa pyritään (vastalauseettomaan) konsensukseen, valta on puolestaan sillä, joka päättää estää ehdotuksen tai olemassa olevan sopimuksen. Kaikissa edellisissä tapauksissa päätös tehdään riippumatta siitä, ovatko toimijoiden motiivit järjestelmän edun mukaisia vai eivät.

Kun ryhmä tai organisaatio päättää noudattaa suostumuksen periaatetta, valta siirtyy yksilöltä tai ryhmältä perusteluille argumenteille. Perustelut paljastavat joko mahdolliset ei-toivotut, vältettävät seuraukset, tai mahdollisuuden parantaa toimintaa. Suostumuksen periaatetta noudattamalla yksittäiset henkilöt eivät voi – toimenkuvastaan, tehtävästään tai asemastaan riippumatta – estää päätöksiä vain mielipiteisiin, henkilökohtaisiin mieltymyksiin tai asemaansa perustuen, ja heitä voidaan pitää *vastuullisina* siinä tapauksessa, että he näin tekevät. Suostumuksen periaate kannustaa kaikkia olemaan ulostuloissaan vähintään kohtuullisia ja jättää silti tilaa ilmaista erilaisia näkökulmia,

mielipiteitä ja ideoita.

2.3. Erotta toisistaan mielipide, mieltymys ja vastaperuste

Suostumuksen perustana on organisaation jaettu tieto. Kun kaikkia kehoitetaan esittämään mahdollisia vastaperusteita ja tutkimaan niitä tarkoin, voidaan kitkeä perusteettomat väittämät, parantaa osittain paikkaansa pitäviä argumentteja ja tunnistaa pätevät *vastaperusteet*. Yleensä on hyvä testata, *voidaanko argumentteja pitää aitoina vastaperusteina* ja vastata vain niihin, jotka sellaisia ovat. Näin aikaa ei hukata ainoastaan mielipiteisiin, henkilökohtaisiin mieltymyksiin tai ennakkoluuloihin perustuviin argumentteihin.

Argumentit, joita voidaan ainakin keskeisen sidosryhmän arvion mukaan pitää vastaperusteina auttavat koko työhön osallistuvaa tiimiä keskittämään muutokset sinne, missä parantaminen ja kehittäminen on tarpeellista tai kannattavaa. Suostumuksen periaatteen perustana on löydöksiin ja oppimiseen nojautuva asteittainen (1. inkrementaalinen) kehittäminen. Tällainen toiminnan kehittämisen tapa muodostuu väistämättä, kun suostumuksen periaate omaksutaan ja otetaan käyttöön.

Suostumuksen periaatteen omaksuminen siirtää päätöksenteon painopistettä siihen, että etsitään toistaiseksi riittävän hyvää ratkaisua, ja sen havaitsemiseen, mihin ei ole syytä käyttää aikaa. Tällainen lähestymistapa on paljon tehokkaampi kuin pyrkimys saavuttaa yksimielinen konsensus, jossa pyritään ottamaan huomioon kaikkien henkilökohtaiset mieltymykset ja ajatukset.

2.4. Ota tavaksi oppia vastaperusteista

Vastalauseet eli vastaperusteet kuvaavat meille asioita, joita voitaisiin parantaa. *Vastaperusteiden ratkaiseminen* tarkoittaa yleensä (ehdotettujen) sopimusten laatimista ja/tai toiminnan muuttamista tavalla, jo-

ka kumoaa esitetyn vastaperusteen. Joskus vastaperusteen esittämisen ja sen käsittelyn seurauksena saatetaan kuitenkin havaita, että syystä tai toisesta on parempi jättää vastustettu asia ennalleen. Viime kädessä vastaperusteiden tarkasteleminen ja ratkaisuvaihtoehtojen määrittäminen edellyttää sitä, että mahdollisten toimenpiteiden plussa ja miinuksia puntaroidaan sekä suhteessa käsillä olevaan tilanteeseen että koko organisaation kannalta. Kompleksisissa tilanteissa ei yleensä ole löydettävissä täydellistä tai vain yhtä oikeaa päätöstä, joka olisi riittävän hyvä ja turvallinen yrittää. Sen sijaan päätöksenteko tulee suunnata siihen, että toiminnan seuraava vaihe olisi aina riittävän hyvä ja turvallinen, jolloin päätöksentekoa voidaan kokemuksen ja tiedon karttuessa oppia mukauttamaan ja kehittämään.

Asteittaiseen oppimiseen perustuva lähestymistapa hyödyntää koko organisaatiossa olevan tiedon, kokemuksen ja asiantuntemuksen monimuotoisuutta. Se auttaa siirtymään pois kaksijakoisesta joko/tai -ajattelutavasta jatkuvaan sekä/että -synergiaprosessiin. Ajan mittaan asteittaisen oppimisen kulttuuri vahvistaa myös ihmisten välisiä yhteistyösuhteita.

2.5. Suostumussopimus

Suostumuksen periaatteen omaksuminen ryhmässä tai koko organisaatiossa vaikuttaa siihen, miten päätöksentekoon, vuoropuheluun ja toimintaan suhtaudutaan. Harkitse, että suostumuksen periaate kuvattaisiin eksplisiittisenä suostumussopimuksena alla kuvatun kaltaisella tavalla:

1. Koska ehdotusta tai olemassa olevaa sopimusta ei vastusteta, aion noudattaa sovittuja asioita parhaan kyyni mukaan.
2. Aina, kun tietooni tulee vastaperusteita, jotka koskevat ehdotuksia, sopimuksia tai nykyistä toimintaa, jaan ne asiasta vastuussa olevien kanssa.

3. Etsin ja harkitsen aktiivisesti vastaperusteita niille ehdotuksille, sopimuksille tai toiminnoille, joista olen itse vastuussa, ja pyrin ratkaisemaan ne kykyjeni mukaan.
4. Huomioin mahdolliset uudet vastaperusteet, jotka koskevat sellaisia uudistettavia sopimuksia, joista olen itse vastuussa tai joiden laatimiseen olen osallistunut, jotta voin tarkistaa, vaikuttavatko vastaperusteet sopimuksen jatkamiseen nykyisessä muodossaan.

3. Todennettavuuden periaate

Testaa kokeilulla ja jatkuvalla uudelleentarkastelulla kaikki oletukset joiden varaan rakennetaan, jotta pystyt oppimaan nopeasti, ymmärtämään asioita ja navigoimaan kompleksisuudessa niin tehokkaasti kuin voit.

Todennettavuus – eli tieteellisen menetelmän perustana oleva empirismi – on keskeinen periaate, jonka omaksuminen auttaa meitä toimimaan tehokkaasti kompleksisessa maailmassa, jossa on paljon tuntemattomia muuttujia. Sekä organisaatiot että niiden toimintaympäristöt ovat kompleksisia järjestelmiä, jotka muuttuvat ja muovautuvat jatkuvasti. Se, mitä kulloinkin tiedämme organisaatiosta ja sen vuorovaikutussuhteista on useimmiten alustavaa ja kontekstisidonnaista.

Todennettavuus lisää varmuutta ja vähentää harhaluuloja, jolloin voimme käyttää aikaamme tehokkaasti. Meillä on pyrkimys ymmärtää ja varmistua siitä, mitä ja miksi jotakin tapahtuu, mitä seuraavaksi tulisi tapahtua ja mitä toimenpiteitä se edellyttää. Teemme usein johtopäätöksiä ilman, että varmistamme, perustuvatko ne oikeanlaisille ja riittävän tarkoilta olettamuksille ja premisseille. Kompleksissa tilanteissa saatamme pitää kausaalisen syy-seuraussuhteena jotakin, joka itse asiassa on vain asioiden välistä korrelaatiota tai sattumaa. Tällöin tekemämme toimenpiteiden seurausten ennustettavuus vähenee.

Ilmiöiden ja toimintatapojen havainnointi ja tutkailu, kokeellinen lähestymistapa muutokseen tukee jatkuvaa oppimista ja auttaa organisaatiota kehittämään edelleen tehokkaammaksi ja muutoskyvykkääksi.

3.1. Kirkasta hypoteesi

Hypoteesi on alustava selitys tietyn syyn ja seurauksen väliselle suhteelle, joka on sekä testattavissa että kumottavissa. Hypoteesi voidaan todistaa oikeaksi tai vääräksi kokeilemalla.

Organisaatioissa hypoteeseja voidaan muodostaa esimerkiksi siitä, miten työn prosessien tai organisaatorakenteen muuttaminen parantaisi vaikuttavuutta tai vähentäisi kustannuksia, tai kuinka kokousten aika-
tauluttaminen eri tavalla lisäisi osallistujien sitoutuneisuutta. Voidaan myös muodostaa hypoteeseja, kuinka tietty tuotteeseen tehty muutos laajentaisi asiakaskuntaa mutta pitäisi samalla olemassa olevat asiakkaat edelleen tyytyväisinä, ja niin edelleen.

Epävarmoissa tilanteissa on hyödyllistä ilmaista kaikki asiaa koskevat kysymykset ja ennakko-oletamat eksplisiittisesti. Kun hypoteesi on kuvattu selkeästi, kysymyksiin voidaan löytää vastauksia ja joko vahvistaa tai kumota esitetyt oletukset. Liian epämääräinen tai moniselitteinen hypoteesin kuvaus tekee oletuksista vaikeita tai jopa mahdottomia testata. Myös, jos erilaisia oletuksia on paljon, pyrkimys testata ne kaikki samalla kertaa vie liikaa resursseja suhteessa lopputulokseen. Vähemmän on usein enemmän.

Kokeiluja suunniteltaessa on tärkeä taito on kyky **erottaa toisistaan vakiintunut tieto ja pelkät oletukset**. Kun tunnistat, mitä et vielä tiedä ja toisaalta myös, mitä pidät totena, löydät kysymyksiä ja oletuksia, joita voit käyttää hypoteesin rakentamiseen.

Kompleksisilla toimialuilla käytettävä hypoteeseihin pohjautuva lähestymistapa perustuu sille, että tehdään kokeiluja hypoteesien vahvistamiseksi tai kumoamiseksi. Näin voidaan nopeasti löytää toteuttamiskelpoisia ideoita tai kumota hypoteesit pätemättöminä. Kokeilujen myötä voidaan saavuttaa tavoitteet tehokkaammin, mutta ne auttavat myös vahvistamaan tai kumoamaan tavoitteisiin liittyviä oletuksia.

3.2. Suunnittele hyviä kokeiluja

Kokeilu on kontrolloitu testi, joka on suunniteltu todistamaan tai kumoamaan hypoteesi. Kokeilujen avulla saat validoitua tietoa siitä, miten tuleviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin kannattaa vastata. Tämän lisäksi kokeilujen tulokset auttavat tarkentamaan alkuperäistä hypoteesia ja jopa kehittämään uusia hypoteeseja, joita voidaan edelleen testata lisäkokeiluilla.

Ennen kokeilun aloittamista on tärkeää määritellä ja dokumentoida kokeilun sisältö ja kulku huolellisesti. Hyvä kokeilun kuvaus sisältää luettelon tehtävistä asioista sekä tarvittaessa niiden toteutustavasta, sekä luettelon muuttujista, joita seurataan ennen kokeilua, sen aikana ja/tai sen jälkeen.

Määritä ja dokumentoi kokeilun onnistumisen ja epäonnistumisen kannalta merkitykselliset kynnsarvot ja kuvaa ne tarkasti arviointikriteereissasi. Määrittele erityisesti, millainen tulos todistaisi hypoteesin vääräksi. Kun kokeilu on käynnissä, vältä tekemästä siihen muutoksia. Jos sinun on välttämätöntä muuttaa jotakin, dokumentoi muutokset tarkasti - muussa tapauksessa mittaustuloksesi voivat olla merkityksettä. On erittäin tärkeää **mitata tunnistetut merkitykselliset muuttujat ennen kokeilun aloittamista**, jotta varmistetaan, että kokeilun suunnittelussa ei ole tapahtunut virhettä ja kynnsarvot jo lähtökohtaisesti täyty.

3.3. Käsittele päätöksiä kokeiluina

Kompleksisessa toimintaympäristössä on mahdotonta ennustaa kaikkia tapoja, joilla se reagoi tehtyyn muutostoimenpiteeseen. Siksi kokeilun konseptia voidaan soveltaa myös päätöksentekoon: kaikkia merkittäviä toiminnallisia ja hallinnollisia päätöksiä on arvokasta tarkastella kokeiluina ja dokumentoida huolellisesti päätöksellä tavoitellut tulokset ja niiden arviointiperusteet. Myös päätöksiä kannattaa tehdä yksi kerrallaan aloittamalla tarkoituksenmukaisimmalta tai loogiselta vaikuttavas-

ta lähtökohdasta ja kehittää päätöstä iteratiivisesti tuloksista opitun perusteella.

4. Jatkuvan parantamisen periaate

Tarkastele tekemäsi työn tuloksia säännöllisesti, jotta voit havaintojen pohjalta tehdä vähittäisiä parannuksia siihen mitä teet ja miten teet sen. Tämä mahdollistaa muutoksiin sopeutumiseen tarvittaessa sekä tehokkuutta ylläpitämisen tai parantamisen ajan mittaan.

Siinä missä *todennettavuuden* ja *suostumuksen* periaatteet paljastavat oppimismahdollisuuksia, jatkuvan parantamisen periaate ohjaa hyödyntämään opittua. Jatkuvan parantamisen periaate koskee sekä tekemisen tapaa että hallintoa. Kaikkea on mahdollista parantaa: niin strategioita, menettelytapoja, prosesseja ja ohjeita kuin tuotteita, palveluita, pätevyyttä ja taitoja, asenteita, käyttäytymismalleja, arvovalintoja ja työkaluja ym.

4.1. Tee muutoksia asteittaisesti

Asteittainen kehitys on usein tehokkaampaa ja kestävämpää kuin kaiken myllertävä vallankumous. Mikäli järjestelmää kehitetään jatkuvasti tarpeen mukaan, kertaluontoinen suuri muutos ei ole useinkaan välttämätön. Erityisesti toimintaympäristössä, jossa on paljon tuntemattomiakin muuttujia, useiden samanaikaisten muutosten tekeminen saattaa johtaa vaikeasti korjattavaan sotkuun. Samanaikaisten muutosten vaikutuksia, syyn ja seurauksen suhdetta, on myös vaikeaa mitata tehokkaasti.

Kun muutoksia sen sijaan tehdään asteittain aina, kun havaitaan mahdollisuus pienelle mutta vaikuttavalle parannukselle, laajempien muutostoitimien tarve vähenee. Tällainen toimintatapa auttaa myös mukautumaan tehokkaasti toimintakentällä tapahtuviin muutoksiin ja pitämään organisaation toiminnan tarkoituksenmukaisena. Asteittaisella parantamisella vältetään luomasta kalliita tai jopa korjauskelvottomia rakenteita.

Silloinkin, kun suuria muutoksia tarvitaan, etene vaihe vaiheelta, selvitä, miten asioiden tulisi olla ja **mukauta tekemistä opitun perusteella**. Kun olettamat testataan nopeasti tekemällä pieniä muutoksia, myös epäonnistuminen havaitaan varhaisemmassa vaiheessa ja se on helpommin hallittavissa. Epäonnistuminen pienessä kokeilussa auttaa myös oppimaan nopeasti kehittämään parempia kokeiluja! Laajan kokeilun epäonnistuessa on sen sijaan saatettu käyttää paljon aikaa ja vaivaa oppimatta kuitenkaan paljoa.

Huomioi, että jos muutat useita asioita samanaikaisesti, et ehkä pysty määrittämään, mitkä muutokset johtavat havaitsemiisi vaikutuksiin. **Pyri siis vain yhteen tai ainoastaan muutamaaan samanaikaiseen muutokseen.**

4.2. Seuraa, mittaa ja muuta asioita oppimasi perusteella

Määrittele *tavoitellut tulokset*, joihin odotat muutoksen johtavan sekä se, millä tavalla arvioit niiden saavuttamista. Muutoksia tehdessä on olennaista kuvata selkeästi, mitä halutaan parantaa: mitä myönteisiä seurauksia halutaan vahvistaa ja mitä kielteisiä seurauksia vähentää?

Seuraa toimenpiteiden vaikutuksia ja pohdi oppimaasi. Tarkastele, vastaavatko toimenpiteiden seuraukset ennako-oletuksia ja aikoimuksia. Tällä tavoin voit tarkkailla, johtivatko muutokset todellisuudessa parannuksiin vai eivät.

Muista, että vaikka toimenpiteiden tulokset eivät olisi odotettuja, se ei tarkoita, että ne olisivat automaattisesti kielteisiä. Joskus asiat menevät eri tavalla kuin oletimme - mutta kaikki tulokset auttavat meitä oppimaan. **Ole siis avoin kaikelle, mitä tapahtuu.** Tutki odottamattomienkin seurausten hyötyjä ja haittoja ja mieti, onko opitun valossa tarpeen tehdä asioita toisin tai jopa pyrkiä erilaisiin tuloksiin.

5. Yhdenvertaisuuden periaate

Ota ihmiset mukaan tekemään ja kehittämään päätöksiä, jotka vaikuttavat heihin. Näin lisää sitoutumista ja vastuullisuutta sekä hyödynnät joukkojen viisautta tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden kehittämisessä.

Koska ihmiset eivät aina lähtökohtiensa ja olosuhteiden vuoksi ole tasa-arvoisessa asemassa keskenään, on tärkeää, että he ovat yhdenvertaisia erilaisissa organisaatiojärjestelmissä.

Yhdenvertaisuuden periaate antaa vaikutusmahdollisuuksia niille, joihin päätökset vaikuttavat. Tämä lisää myös sitoutumista.

Kun ihmiset saavat osallistua itseensä vaikuttavan päätöksen tekemiseen, heille syntyy syvempi ymmärrys sekä päätöksestä että tilanteesta, johon päätöksellä pyritään vaikuttamaan. Samalla he voivat antaa oman panoksensa päätöksen hyötyjen ja haittojen puntarointiin. Tämä auttaa pitämään päätöksentekojärjestelmän avoimena ja läpinäkyvänä, ja vähentää riskiä, että jätetään huomioimatta joitakin päätöksen olennaisia vaikutuksia. Osallistumisensa laajuudesta riippuen ihmisten on myös mahdollista mukauttaa päätöstä toivotumpaan suuntaan. Kaikissa tapauksissa päätöksentekoon osallistuminen lisää tunnetta omistajuudesta ja osallisuudesta.

Myös vastuun kantaminen päätöksestä lisääntyy, kun sen tekemiseen on voinut itse osallistua. Tieto siitä, että päätöstä voidaan muuttaa, mikäli myöhemmin havaitaan seikkoja, joiden vuoksi päätös ei enää ole riittävän hyvä tai jos löydetään totetuttamiskelpoisia tapoja parantaa sitä vahvistaa osallistuvaa vastuunkantoa entisestään.

Kun teemme päätöksiä yhdessä, niistä tulee aina *meidän* päätöksiämme, kun taas muiden tekemiä päätöksiä pidetään aina *toisten* päätöksi-

nä, jolloin niille annettu tuki ja niihin sitoutuminen vaihtelee henkilökohtaisten mieltymysten ja näkökulmien mukaan.

Jotkin päätökset vaikuttavat suureen ryhmään, esimerkiksi koko osastoon tai jopa koko organisaatioon. Kun kaikki, joihin päätös vaikuttaa otetaan päätöksentekoprosessiin mukaan, saavutetaan hyötyä, joka ulottuu paljon varsinaista päätöstä laajemmalle. Osallistumisen myötä rakentuu yhteyksiä ja keskinäistä luottamusta, ja yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Erilaisia ryhmäfasilitointitekniikoita ja verkkotyökaluja käyttämällä voidaan tehokkaasti osallistaa suuri määrä sidosryhmiä päätöksentekoprosessiin.

5.1. Delegoi vastuuta ja vaikutusvaltaa

Kaikenkokoisten organisaatioiden toiminta tehostuu ja säilyy tehokkaana, kun sekä työtä että vaikutusmahdollisuutta päätöksiin jaetaan koko organisaatiolle. Tarpeettomat riippuvuudet vähenevät ja poistuvat, ja ihmiset voivat tuottaa työllään arvoa ilman pullonkauloja, kuten päätöksenteon tai muun olennaisen panoksen odottelua.

Suurta henkilömäärää koskevissa asioissa on järkevää siirtää vastuu sopimusten laatimisesta ja kehittämisestä sellaiselle pienemmälle ryhmälle, jolla on tarvittava kokemus ja asiantuntemus, ja joka edelleen tiedottaa ja kuulee organisaation muita jäseniä päätöksentekoprosessin aikana. Riittävä läpinäkyvyys ja proaktiivinen tiedottaminen niille, joihin päätökset vaikuttavat, auttaa tunnistamaan kaikkien sidosryhmien mahdolliset vastaperusteet varhaisessa vaiheessa, jolloin toimenpiteitä voidaan tarvittaessa tarkentaa ja ongelmia ratkaista. Yhdenvertaisuuden periaate mahdollistaa vastuun siirtämisen yksittäisille henkilöille tai pienille ryhmille samalla, kun tieto säilyy avoimesti koko organisaation saatavilla ja on kaikkien hyödynnettävissä.

Kun päätöksenteon vetovastuuta myös kierrätetään määrääjain, rakentuu luottamusta ja vastuullisuutta. Kun vetovastuun ottaneiden määrä ajan mittaan kasvaa, kasvaa myös laajempi jaettu ymmärrys päätöksenteon kontekstista.

5.2. Mieti, kenen pitäisi olla mukana ja millä tavalla

Jokainen päätös vaikuttaa jossain määrin kaikkiin organisaation toimijoihin, koska se vaikuttaa jollakin tavalla kokonaisuuteen. Yhdenvertaisuus päätöksenteossa ei silti tarkoita sitä, että kaikkien olisi jatkuvasti osallistuttava kaikkiin päätöksiin. Se ei myöskään tarkoita sitä, että kaikilla olisi oltava kaikissa tilanteissa yhtä paljon vaikutusvaltaa itseään koskeviin päätöksiin. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sen varmistamista, että ne, joita päätökset koskevat, voivat esittää huomioita ja argumentteja, mikäli päätös saattaa aiheuttaa organisaation kannalta ei-toivottuja, tahattomia seurauksia, sekä esittää keinoja välttää ne tai tapoja parantaa asioita. Yhdenvertaisuuden toteuttamisen vähimmäisvaatimuksena on siis se, että päätösten kohteena olevien henkilöiden mahdollisesti esittämät vastaperusteet kuullaan ja otetaan huomioon ja että vastaperusteet ratkaistaan.

Osallistumisen laajuus riippuu kontekstista. Toisinaan voi riittää, että muita koskevat päätökset tekee aluksi yksittäinen henkilö tai pienempi ryhmä ja että päätökset sitten testataan mahdollisten vastaperusteiden varalta niiden kanssa, joita asia koskee. Toisinaan yhdenvertaisuus saattaa edellyttää laajaa yhteistyöprosessia, jossa kaikki asianosaiset osallistuvat päätöksentekoon alusta loppuun. Näiden ääripäiden välillä on osallistava lähestymistapa, jossa ihmiset pidetään ajan tasalla edistymisestä ja heidän panostaan pyydetään etenemisen eri vaiheissa.

Yhdenvertaisuus toimii parhaiten, kun sitä tasapainotetaan *tehokkuudella*, mahdollistetaan *avoimuudella* ja rajataan *suostumuksellisuudella*. On hyödyllistä puntaroida osallistamisen laajuuden hyötyjä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, energiaan ja aikaan.

Kaikkien merkittävien päätösten kohdalla on hyvä kysyä kenen - jos kenenkään - pitäisi osallistua niiden tekemiseen ja missä määrin. Keitä ovat ne, joihin päätös vaikuttaa suoraan tai välillisesti, ja ketkä niitä, jotka toteuttavat päätöksen? Vaikka yhdenvertaisuuden periaatteen toimeenpano ei käytännössä ulottuisikaan kovin laajaan toimijoiden

kenttään, voi sen hengessä olla järkevää huomioida myös ne, joita päätös ei suoranaisesti koske, mutta jotka voisivat tuoda sen tekemiseen vaikutusvaltaansa, kokemustaan ja asiantuntemustaan.

5.3. Huolehdi, että tarvittava tieto on saatavilla

Jotta ihmiset voisivat osallistua vaikuttavalla tavalla, heillä on oltava riittävästi päätökseen liittyvää, olennaista tietoa. On hyvä kehittää tehokas tapa kuvata päätöksentekoa ja tiedottaa siitä. Näkymä organisaation tapahtumiin ja mahdollisuus avoimeen vuoropuheluun auttavat rakentamaan yhteistä ymmärrystä. Se puolestaan edistää tehokasta päätöksentekoa.

5.4. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen

Sen ymmärtäminen, mitä vastaperusteet ovat ja miten ne eroavat huolistä, mielipiteistä tai mieltymyksistä, auttaa osallistumaan päätöksentekoon mielekkäämmällä ja tehokkaammalla tavalla. Luo siis tapa kerätä mahdollisia vastaperusteita ja huolehdi, että ne ovat vaivattomasti niiden saatavilla, jotka ovat suoraan vastuussa päätösten tekemisestä ja kehittamisestä.

Jos sopimuksia kehitetään ja laaditaan usein yhdessä, tulisi panostaa siihen, että kaikilla osallistujilla on siihen tarvittavat pätevyudet ja taidot. Näihin kuuluvat myös perusviestintätaidot ja hyvä prosessinhallintaosaaminen.

5.5. Toivota ulkopuolinen näkemys tervetulleeksi

Toisinaan päätöksenteko paranee, kun otetaan mukaan monenlaisia näkökulmia ja asiantuntemusta. Kun arvokkaita näkökulmia etsitään, kannattaa huomioida myös laajempi organisaatio ja ulkoinen toimintaympäristö. Kenellä on hyödyllistä asiantuntemusta tai kokemusta

muualta organisaatiosta? Ketkä ovat asiakkaita, sijoittajia ja muita sidosryhmiä? Tehtyjen päätösten seuraukset vaikuttavat jollakin tavalla näihin kaikkiin toimijoihin. Ole avoin heidän ehdotuksilleen ja näkökannoilleen. Muista, että toisinaan on viisasta myös pyytää heidän mielipiteitään tai ottaa heidät mukaan tiettyjen päätösten tekemiseen, sillä se saattaa auttaa kirkastamaan tapoja saavuttaa tavoitteet.

6. Läpinäkyvyyden periaate

Tallenna kaikki organisaation kannalta arvokkaat tiedot ja tuo ne kaikkien saataville, ellei ole syytä luottamuksellisuuteen, jotta kaikilla olisi käytettävissään tarvittava tieto sen ymmärtämiseen, miten he voivat tehdä työnsä tehokkaimmin kokonaisuuteen vaikuttavalla tavalla.

Organisaatiossa läpinäkyvyys auttaa kaikkia ymmärtämään paremmin, mitä tapahtuu, mitä on odotettavissa ja miksi asiat tehdään niin kuin tehdään. Avoimuus vähentää epävarmuutta, lisää luottamusta ja edistää vastuunottoa.

Riittävä läpinäkyvyys tarkoittaa, että ihmisillä on joko suora pääsy tarvitsemiinsa tietoihin, tai että he ainakin tietävät, mistä tai keneltä he voivat ne saada. Avoimuus auttaa kaikkia ymmärtämään, milloin on turvallista ja tehokasta päättää ja toimia itseään koskevilla asioilla, ja mihin asioihin liittyy riippuvuuksia, joiden vuoksi on otettava muut mukaan.

Avoimuus auttaa yhdessä ja toisiltamme oppimiseen. Koska läpinäkyvässä toimintaympäristössä virheet ja tekojen tahattomat seuraukset todennäköisemmin havaitaan nopeammin, avoimuus myös estää pienten ongelmien kasvamisen liian suuriksi.

Avoimuuden myötä voidaan jatkuvasti kehittää ja ylläpitää johdonmukaista ja mukautuvaa oppivaa organisaatiota. Kun kaikki olennainen tieto on saatavilla, tarpeet ja muutokset sekä havaitaan että niihin voidaan reagoida nopeasti.

6.1. Selvennä perusteita (enemmälle) läpinäkyvyydelle

Läpinäkyvyys on päämäärä itsessään, ja sen kehittäminen on jatkuvaa. Kun läpinäkyvyyttä halutaan lisätä organisaatiossa, tulee kirkastaa, miksi se ylipäätään on tärkeää: mitä haasteita avoimuuden lisäämisellä pyritään ratkaisemaan ja mitä sen tuomia mahdollisuuksia hyödyntää?

Läpinäkyvyyden lisääminen tulisi nähdä organisaatiossa mahdollisuutena tehokkaampaan oppimiseen ja ajankäyttöön, ei valvonnan lisääntymisenä. On tärkeää, että ihmiset kokevat avoimuuden keinona parantaa omaa ja organisaation suorituskykyä sen sijaan, että toiminta lamaan-tuu kaikkien pelätessä, että heitä tarkkaillaan. Vaikka läpinäkyvyys nimenomaan mahdollistaa yhteiskehittämisen ja innovoinnin, avoimuuden lisäämistä yleensä vastustetaan toimintaympäristöissä, joissa epäonnistumista pidetään pikemminkin kielteisenä kuin mahdollisuutena oppia.

6.2. Harkitse, onko luottamuksellisuudelle perusteita

On tärkeää selkeyttää, minkä tietojen jakaminen kaikille tai tietylle ryhmälle ei ole tarkoituksenmukaista. Vaikka salassapito saatetaan nähdä negatiivisesti värittyneenä salailuna, luottamuksellisuudelle voi organisaation kannalta olla monia perusteltuja syitä. Toisinaan salassapito on välttämätöntä esimerkiksi henkilötietojen ja henkilöä koskevien tietojen suojaamiseksi, tai organisaation keskeiseen toimintaan tarvittavien resurssien tai aineettoman pääoman suojaamiseksi.

6.3. Tunnista, mitä tietoa on arvokasta tallentaa ja jakaa

Harkitse tarkkaan, mitä tietoja kannattaa tallentaa. Arvokkaita tietoja, jotka tyypillisesti kannattaa tallentaa ovat:

- tehdyt päätökset sekä taustatiedot, joihin päätökset perustuivat; kuka päätökset teki ja miksi ne tehtiin
- kaikki tiedot, jotka edistävät vaikuttavaa päätöksentekoa, kuten yksityiskohtaiset tiedot asiayhteydestä, tutkituista mahdollisuuksista ja mahdollisista merkittävistä rajoitteista
- tiedot, jotka auttavat arvioimaan edistymistä ja tuloksia, mukaan lukien arviointikriteerit, mittarit, tavoiteltujen tulosten kuvaukset ja yksityiskohtaiset tiedot mahdollisista hypoteeseista, joiden perusteella päätöksiä tehdään
- tiedot, jotka vähentävät epävarmuutta ja tukevat luottamuksen kehittymistä, kuten rahoitusta ja tulevaisuutta koskevat suunnitelmat
- hyödylliset oivallukset ja opit
- kokousmuistiot tai pöytäkirjat

6.4. Luo selkeä järjestelmä tiedon keräämiselle ja tallentamiselle

Olennaisten tietojen dokumentointi johdonmukaisella ja helposti saatavilla olevalla tavalla on jatkuva tehtävä, joka edellyttää koko organisaation jäsenten panosta. Tietojen kirjaamista, jakamista ja ajantasaisena pitämistä koskevan järjestelmän kehittäminen vaatii aikaa ja työtä. Valitse siis sellaiset työkalut, joiden avulla on helppo luoda, päivittää ja viitata tietueisiin sekä tarvittaessa etsiä tietoja. Selkeyttä pelisäännöt sille, mitkä tiedot kirjataan ja päivitetään, kuka ne kirjaa ja milloin, sekä luo tarkoituksenmukainen tiedon hallintajärjestelmä. Tietojen säännölliseen tarkistamiseen, tiedon hallintajärjestelmän käytettävyyden arviointiin ja tietojen arkistointiin tulee aina muistaa varata riittävästi ja säännöllisesti aikaa.

7. Vastuullisuuden periaate

Vastaa silloin, kun jotakin tarvitaan, tee mitä olet sopinut tekeväsi ja ota vastaan osasi vastuusta organisaation kulussa, jotta tarvittavat toimenpiteet tehdään, mitään ei jätetä huomiotta ja kaikki tekevät voitavansa myötävaikuttaakseen organisaation tehokkuuteen ja eheyteen.

Kun kuulumme johonkin järjestelmään (esim. organisaatio, yhteisö, perhe tai valtio) kaikki toimintamme tai toimimatta jättäminen vaikuttaa toisiin saman järjestelmän jäseniin joko edullisesti tai haittaavasti. Tästä syystä meillä on siis tietty vastuu koko järjestelmän hyvinvoinnista.

Erityisesti silloin, kun päätämme liittyä johonkin organisaatioon, muodostamme sopimuksen kaltaisen vuorovaikutussuhteen. Siinä voimme odottaa saavamme itsellemme jotain vastineeksi siitä, että omalla panoksellamme huolehdimme organisaation yhdestä tai useammasta erityisestä tarpeesta.

Luvatessamme tehdä jotakin, muodostuu riippuvuussuhde meidän ja niiden välille, jotka ovat riippuvaisia lupauksen täyttämisestä.

7.1. Tunnista jaettu vastuu

Toimiminen tai toimimatta jättäminen vaikuttaa aina jollakin tavalla koko organisaatioon. Liittyessämme organisaatioon otamme siis osaltamme vastuun koko järjestelmän hyvinvoinnista. Monia organisaation vastuuta on kuitenkin vaikeaa ennakoida, jolloin niitä ei myöskään ole valmiiksi määritelty tai delegoitu. Siksi on olennaista, että omaksutaan

vastuullisuuden periaate. Periaatetta noudatettaessa kaikki organisaation jäsenet ovat halukkaampia tehostamaan tekemistään, kiinnittämään huomiota tärkeisiin kysymyksiin ja ottamaan tarvittaessa vastuuta asioista. Silloin myös ongelmat ja mahdollisuudet tunnistetaan ja niihin puututaan. Riski silmien ummistamisen tai pahimmassa tapauksessa toisten syyttelemisen kulttuurin syntymiselle pienenee.

Tyypillisesti vastuuta jaetaan organisaatiossa delegoimalla, mikä tarkoittaa, että nimetyt henkilöt ottavat vastuun tietyistä tehtävistä ja päätöksenteosta. Kun joku osapuoli (”valtuuttaja”) delegoi vastuun toiselle osapuolelle (”valtuutetulle”), vastuu tuloksista jakautuu itse asiassa molempien osapuolten kesken. Tämä johtuu siitä, että kummankin osapuolen valinnat ja toimet (tai toimimatta jättäminen) vaikuttavat tuloksiin. Lisäksi se, joka on valtuuttanut toisen, on vastuussa päätöksestään mitä ja kenelle tehtäviä ja vastuuta siirretään.

Vaikka tyypillisesti valtuutettu/valtuutetut johtavat itse omaa työtään toimialueellaan ja päättävät, kuinka tehtävät toimenpiteet järjestetään tehokkaasti, on hyödyllistä, että valtuuttaja ja valtuutettu kommunikoi säännöllisesti. Näin valtuutettu saa työnsä ulkopuolista näkökulmaa, mikä puolestaan tukee strategista kehittämistä ja työn tehokasta toteuttamista.

Jos ihmiset kokevat olevansa vastuussa vain niistä asioista, jotka kuuluvat heidän välittömään työkenttäänsä, monet sellaisista asioista, jotka vaativat huomiota mutta joiden hoitamista ei ole delegoitu kenellekään, jäävät helposti huomaamatta.

Kun siis havaitset jonkin tärkeän asian, varmista, että se myös hoidetaan: tuo asia tiedoksi niille, jotka voivat ottaa sen tehtäväkseen tai hoida se itse.

7.2. Tee vastuun hierarkia näkyväksi

Useimmilla organisaatioilla on aukikirjoitettu delegointihierarkia ja näin ollen myös vastuuhierarkia. Tämä tarkoittaa, että vastuu tulosten

saavuttamisesta jakautuu koko organisaatiolle, kun taas oikeudellinen vastuu koko organisaation toiminnoista on määritelty tietyille henkilöille. Useimmissa organisaatioissa tämä viittaa yleensä sovittuun johtamishierarkiaan. Toisinaan, esimerkiksi erilaisissa (epävirallisissa) yhteisöissä, kokonaisvastuu jakautuu kuitenkin tasavertaisesti kaikkien asianosaisten kanssa.

Olipa organisaation konteksti mikä tahansa, vastuuhierarkian selventäminen on hyödyllistä, sillä se tuo esiin valtuuttajien ja valtuutettujen välisen suhteen.

7.3. Siirry “tilivelvollisuudesta” omaan vastuuseen

Vastuullisuuden periaatetta sovelletaan kaikkiin. Se edistää ajattelutavan muutosta pois siitä, että ollaan “tilivelvollisia” jollekulle henkilölle - “tilivelvollisuuden” kokemus johtaa usein pelokkuuden ja syyllisyyden ilmapiiriin ja kulttuuriin. Vastuullisuuden periaatteen myötä painopiste sen sijaan siirtyy siihen, että kukin vastaa itse omista teoistaan tai tekemättömyydestään suhteessa koko järjestelmään. Tämä tarkoittaa tehtyjen sopimusten ja sitoumusten noudattamista, odotusten hallintaa sekä sovittujen asioiden tekemistä ja vastuunottoa myös silloin, jos ne jäävät tekemättä.

7.4. Luo vastuullisuudelle otolliset olosuhteet

Ainoastaan sen kuvaaminen, mitä voidaan ja ei voida tehdä, ei riitä kehittämään vastuullisuuden kulttuuria, vaan sillä voi olla jopa päinvastainen vaikutus. Jaetun vastuullisuuden lisäämiseksi organisaatiossa on useita hyödyllisiä keinoja:

- **Osallistuminen:** Mitä laajemmin ihmiset voivat vaikuttaa heihin vaikuttaviin päätöksiin, sitä suurempi omistajuuden tunne

muodostuu, ja sitä todennäköisemmin he tuntevat myös olevansa vastuullisia saavutetuista tuloksista (ks. myös *Yhdenvertaisuusperiaate*)

- **Tiedonsaanti:** Kun ihmisten on mahdollista saada selville, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miksi tietyt päätökset tehdään, heidän on helpompaa havaita, kuinka he itse pystyvät aktiivisesti ja taitavasti osallistumaan tekemiseen (ks. myös *Avoimuuden periaate*)
- **Turvallinen erimielisyys:** Kun organisaatiossa voi vapaasti ilmaista mielipiteensä, oppia rakentavan tavan kuunnella muita ja olla näkemyksistä eri mieltä, organisaatio saa käyttöönsä monenlaisia näkökulmia, kokemuksia ja asiantuntemusta, minkä lisäksi ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta ja hallittavuutta. (ks. myös *Suostumuksen periaate*)

7.5. Tee implisiittinen vastuu näkyväksi

Epäselvästi määritellyt vastuut voivat johtaa virheellisiin oletuksiin siitä, kuka on vastuussa mistäkin, kaksinkertaiseen työhön, joidenkin olennaisten rajojen ylittämiseen tai siihen, että tärkeissä tilanteissa kukaan ei ryhdy toimiin. Kun vastuita selkeytetään, on kuitenkin tärkeää välttää liiallisen yksityiskohtaista vastuiden rajaamista, sillä se saattaa heikentää mahdollisuuksia tehdä päätöksiä, innovoida tai toimia. Samalla sitoutuminen jaettuun vastuullisuuteen vähenee.

Sekä liian yksityiskohtaiset tai liian epämääräiset vastuumäärittelyt johtavat siis usein epäröintiin ja edelleen hukan syntymiseen. Pahimmassa tapauksessa tärkeät asiat jäävät kokonaan tekemättä.

Toimialueiden selkeyttäminen auttaa toimijoiden vastuun rajojen määrittämistä ja tukee silti riittävän autonomian ylläpitämistä.

7.6. Kannusta omaan vastuunkantoon

Jotta vastuullisuuden periaate voidaan omaksua osana organisaatio-kulttuuria, tulee luoda työskentely-ympäristö, jossa ihmiset vapaaehtoisesti ottavat hoitaakseen seuraavat tehtävät:

- Toimiminen niiden sopimusten puitteissa, jotka koskevat omalla toimialuetta, mukaan lukien sellaiset sopimukset, jotka liittyvät organisaatioon kokonaisuutena, omiin työryhmiin ja rooleihin.
- Toimiminen kaikkien organisaation määriteltujen arvojen mukaisesti.
- Avoin ja ennakoiva viestiminen toisten samasta asiasta tai alueesta vastaavien kanssa, mikäli on syytä parantaa aiemmin sovittua toimintatapaa.
- Avun pyytäminen, mikäli ei pysty huolehtimaan itselle asetetuista velvollisuuksista.
- Sellaisten sopimusten lakkauttaminen, joihin mahdollisesti tehtävien muutosten odottamisesta aiheutuu enemmän kustannuksia kuin sopimuksen päättämisestä. Tällaisissa tilanteissa asiasta viestiminen mahdollisimman nopeasti kaikille niille, joihin sopimuksen lakkauttaminen vaikuttaa, ja tilanteen seuranta.
- Vastaperusteiden tai hyödyllisten parannusehdotusten esittäminen heti niiden ilmetessä.
- Proaktiivisuus tilanteissa, jotka hyödyttävät tai vahingoittavat organisaatiota, joko toimimalla itse tai ilmoittamalla niille henkilöille, jotka voivat toimia asiassa.
- Pyrkiminen parhaan panoksen antamiseen sekä omiin työtehtäviin, yhteiseen työhön että yhteistyön tapoihin ja käytäntöihin.
- Vastuun ottaminen jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä, sekä muiden tukeminen samassa asiassa.

Osa III.

Keskeiset käsitteet organisaation ymmärtämiseksi

Tässä osiossa opit ymmärtämään seuraavia avainkäsitteitä:

- Ohjuri ja vaatimus
- Toimialue
- Sopimus
- Vastaperuste
- Hallinnointi ja toiminta (operaatiot)

Opit myös, miten nämä käsitteet liittyvät arvoon (ja hukkaan), delegointiin (ja vastuun ottamiseen), itseorganisoitumiseen, itsehallintoon sekä puoliautonomiaan.

Näiden käsitteiden ymmärtäminen luo ihmisille yhteisen kielen organisaation toiminnan kuvaamiseksi selkeästi. Yhteinen kieli auttaa lisäämään yhteistä ymmärrystä ja mahdollistaa rakentavan vuoropuhelun siitä, mitä on tehtävä.

Tutustu lopun sanastoon niiltä osin, kun et ymmärrä jotain käsitettä.

1. Organisaatio-ohjurit ja -vaatimukset

Organisaatio-ohjurin käsite viittaa tilanteisiin, joihin vastaamista organisaation jäsenet pitävät tarkoituksenmukaisina, koska he arvioivat sen luovan arvoa, poistavan hukkaa tai auttavan välttämään ei-toivottuja riskejä tai seurauksia.

***Vaativuus** on tarve tai halu, joka nähdään tarpeelliseksi jotta organisaatioliikenteen ohjuriin voidaan reagoida riittävässä määrin tai sopivan seuraavan askeleen verran.*

1.1. Yleistä

Organisaation ohjurilla tarkoitetaan mitä tahansa tilannetta, joka motivoi organisaation jäseniä reagoimaan.

Vaikuttavuudella tarkoitetaan sosiokratia 3.0:ssa keskeistä periaatetta, jonka mukaan organisaation jäsenten tulee käyttää resurssiaan, energiainsa ja aikaansa parhaalla mahdollisella tavalla pyrkimällä tekemään vain sen, mikä edistää organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista. Jotta olisi helpompaa ymmärtää, mihin kannattaa keskittyä ja mikä on tai ei ole hyödyllistä, käytetään organisaatio-ohjurin ja -vaatimuksen käsitteitä.

Organisaatio-ohjureiden ja -vaatimusten pohtiminen ja kuvaaminen auttaa:

- ymmärtämään toimintaa motivoivia tilanteita (**ymmärrys**)

- selvittämään, onko tilanteella merkitystä, ja miksi on/ei ole (**merkitys**)
- määrittämään tilanteeseen annettavan vastauksen suunnan ja laajuuden (**päätöksenteko**)

1.2. Organisaation ohjurit

Mikäli haluamme onnistuneesti keskittyä päivittäiseen työhön ja parhaiten hyödyntää rajallisia resurssejamme, energiaa ja aikaa, on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, millaiset tilanteet voivat joko haitata tai mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Kaikki organisaation jäseniä motivoivat tilanteet eivät kuitenkaan ole merkityksellisiä organisaation kannalta. Organisaatio-ohjurin käsite viittaa tilanteisiin, joihin vastaamista organisaation jäsenet pitävät taroituksenmukaisina, koska he arvioivat reagoimisen luovan arvoa, poistavan hukkaa tai auttavan välttämään ei-toivottuja riskejä tai seurauksia.

Ennen toimenpiteistä päättämistä on ilmeisen hyödyllistä tarkastella työn aikana syntyviä tilanteita siitä näkökulmasta, onko niihin vastaaminen olennaista organisaation kannalta:

- Selkeä ja tarkka käsitys tilanteesta, joka edellyttää toimenpiteitä, **auttaa muodostamaan paremman käsityksen siitä, mitä tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan.** Hyvin määritelty ongelma on puoliksi ratkaistu. (ks. Vastaa organisaatio-ohjureihin)
- Ohjurin kuvaaminen tarkasti auttaa **kommunikoimaan siitä tehokkaasti** muiden kanssa. Näin syntyy **jaettu käsitys** tilanteesta sen merkityksestä organisaatiolle (ks. Kuvaa organisaatio-ohjurit)
- Organisaatio-ohjureiden reflektointi tukee ihmisiä **oman toimintansa ymmärtämisessä ja siitä kommunikoinnissa.** Se on

tapa tarkastella ja **tehdä näkyväksi toiminnan ja päätöksen-
teon taustasyitä**, mikä edelleen auttaa hahmottamaan toimin-
nan tavoitteita.

- Koska ihmiset saattavat erehtyä niin tulkinnoissaan kuin johto-
päätöksissään tilanteesta, tilanteen tarkasteluun käytetty aika en-
nen toimenpiteisiin ryhtymistä auttaa määrittämään, **onko toi-
meen tarttuminen kannattavaa tai tarpeellista**. (Ks. Navigoi
jännitteen kautta)
- Kun on selvää, miksi asioita tehdään, on myös helpompaa **ar-
vioida säännöllisesti toiminnan tuloksia** ja löytää tapoja
parantaa toimintaa. (Huomioi arvioinnin yhteydessä myös, on-
ko organisaatio-ohjuri muuttunut: onko tilanne tai sen merkitys
organisaatiolle erilainen.)

Sen määrittäminen, onko kyseessä organisaatio-ohjuri edellyttää riittä-
vää ymmärrystä organisaation yleisestä tarkoituksesta (sen ensisijainen
ohjuri ja päävaatimus, strategia, tavoitteet, arvot, voimassa olevat so-
pimukset jne.). Kun katsotaan, että olisi hyödyllistä vastata tiettyyn ti-
lanteeseen, tilannetta voidaan pitää organisaatio-ohjurina ja priorisoida
se vastaavasti. Tällaisella tarkalla lähestymistavalla varmistetaan, että
organisaatiossa keskitytään ja vastataan organisaation tarkoituksen ja
tavoitteiden kannalta merkityksellisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Organisaatio-ohjureiden väliset suhteet

Kaikki organisaatio-ohjurit perustuvat päätökseen organisaation ensisi-
jaiseen ohjuriin ja päävaatimukseen vastaamisesta. Päätös reagoida oh-
juriin paljastaa usein ne välttämättömät toimenpiteet, erilaiset esteet ja
mahdollisuudet, jotka siihen liittyvät. Organisaatio-ohjureiden välisten
suhteiden kuvaamisessa käytetään termejä aliohjuri ja yläohjuri.

Ohjurit, arvo ja hukka

Arvon ja hukan käsitteiden omaksuminen organisaatioissa auttaa S3-malleja käyttäviä organisaatiota hyödyntämään monia lean-tuotannon ja -ohjelmistokehityksen käytäntöjä ja ideoita, kuten kanbania tai arvo-virtakuvausta.

Molemmat käsitteet voidaan selittää suhteessa ohjureihin:

Arvo on tärkeys, arvo tai käyttökelpoisuus jonkin ohjuriin kannalta.

Hukka on kaikki ajuriin vastaamisen kannalta tarpeeton tai sitä estävä.

Arvon ja hukan käsitteistä organisaatioiden kontekstissa on olemassa paljon tutkimusta ja kehitystyötä, johon kannattaa tutustua.

1.3. Vaatimukset

Kun ohjuriin vastaamiselle on etukäteen määritelty selkeät yleiset suuntaviivat ja laajuus ennen kuin päätetään varsinaisista toimenpiteistä, löydetään täsmällisempiä ja soveltuvampia ratkaisuja, erityisesti kompleksisissa tilanteissa.

Ratkaisukeskeistä asennetta pidetään organisaatioissa arvokkaana. Jos kuitenkin yhdessä työskennellessä takerrutaan tiettyihin ideoihin liian varhaisessa vaiheessa prosessia, tästä saattaa seurata tarpeettomia jännitteitä tai konflikteja. Kun tehtävänä on vastata organisaatio-ohjuriin, välitön hyppääminen tiettyihin ratkaisuihin voi rajoittaa tai hämärtää muita mahdollisuuksia. Lisäksi jotkut ratkaisut saattavat perustua yksittäisten henkilöiden tottumuksiin tai aiempiin kokemuksiin vastaavista tilanteista sen sijaan, että ne perustuisivat käsillä olevan tilanteen huolelliseen analyysiin. On tärkeää ymmärtää, miten tähän ohjuriin vastaaminen ja siihen liittyvän vaatimuksen täyttäminen tuovat toivotun, positiivisen tuloksen (kuten esitetään toimintatavassa Määritä vaatimus).

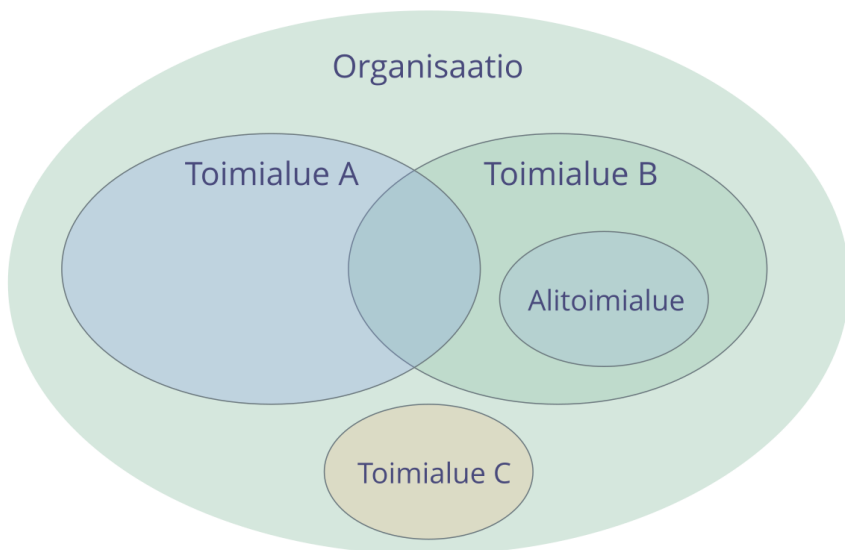
2. Toimialueet

Toimialue on erottuva vastuu- ja valta-alue organisaatiossa.

Jotta käytettävissä olevaa aikaa, energiaa ja resursseja voitaisiin hyödyntää organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla, työtä jaetaan ihmisten kesken luomalla rooleja tai muodostamalla tiimejä, yksiköitä tai osastoja. Tässä prosessissa määritellään samalla joko tietoisesti tai epäsuorasti toimialueet – vastualueet ja toimivallan rajat. Kaikki määritellyt toimialueet sisältyvät organisaation yleiseen toimialueeseen ja ne voivat olla keskenään osittain päällekkäisiä tai sisältyä toisiin toimialueisiin.

Jokaisen roolin tai tiimin tarkoitus on edistää organisaation yleistä tarkoitusta huolehtimalla erityisistä tehtävistä tai tarpeista. Jos toimialueet on määritelty riittämättömästi, seuraa yleensä, että sidosryhmillä on erilaiset oletukset vastuista ja toimivallan rajoista. Tällöin sekä yhteistyö että työn jakautuminen vaikeutuvat, kun ei havaita toimialueiden välisiä riippuvuuksia, tehdään tuplatyötä tai jätetään jotain kokonaan tekemättä.

Toimialueiden selventäminen luo konkreettisen sopimuksen *valtuuttajan* (joka siirtää vastuun toimialueesta jo(i)llekin) ja *valtuutetun* (joka ottaa vastuun toimialueesta) välillä. Se antaa kaikille mahdollisuuden saada tietoa siitä, mikä toimii ja mikä ei, ja ymmärtää, kuka on vastuussa mistäkin. Selkeä ja riittävän yksityiskohtainen toimialueen kuvaus on välttämätön edellytys sille, että ihmiset voivat arvioida ja jatkuvasti parantaa työtään.



Kuva 2.1.: Toimialueet voivat olla osittain päällekkäisiä tai täysin sisäkkäisiä

2.1. Arvioi ja kehitä toimialueita säännöllisesti

Ihmisten ymmärrys organisaatiosta on aina jollain tavoin rajallinen, ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Kun valtuuttajan, valtuutetun/valtuutettujen ja muiden keskeisten sidosryhmien ymmärrys toimialueesta syvenee, on välttämätöntä, että he arvioivat toimialueen määrittelyä säännöllisesti kehittääkseen sen rakennetta ja toimintatapoja.

Ihmiset saattavat esimerkiksi tehdä hienoa työtä toimialueen määrittelyn pohjalta, mutta toimialue itsessään voi olla alkeellisesti tai puutteellisesti suunniteltu. Toisaalta huonostikin suunniteltua toimialuetta voidaan parantaa asteittain ajan mittaan.

2.2. Vastuun siirtäminen toimialueille

Valtuuttaminen on toimivallan antamista yhdeltä osapuolelta (valtuuttaja) toiselle (valtuutettu), jotta tämä voi vastata käytännössä toimialueesta (esim. tehdä tiettyjä asioita tai tehdä tiettyjä päätöksiä). Yleinen toimialueen vastuu pysyy valtuuttajalla.

Kun vastuu toimialueista siirretään ryhmille tai yksilöille, nämä toimivat sitten toimialueelle määriteltyjen itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa koskevien rajoitusten puitteissa.

Kun toimialue delegoidaan ryhmälle ihmisiä, heistä tulee tiimi. Kun se delegoidaan yksittäiselle henkilölle, heistä tulee roolinhaltijoita.

Valtuutettu (valtuutetut) voivat tehdä mitä tahansa, jonka he katsovat edistävän toimialueen tarkoitusta, ellei se ole organisaation toimialueelle kuulumatonta, nimenomaisesti kiellettyä, loukkaa jonkun muun (nimenomaista) toimivaltaa tai jollain muulla tavalla estä muiden osallistumista organisaation toimintaan.

Huom.: Kiellettyjä asioita ovat toimialueen kuvauksessa asetetut nimenomaiset rajoitukset, muut noudatettavat sopimukset, sekä lain ja muun sääntelyn asettamat rajoitukset.

Valtuuttajalla säilyy edelleen yleinen vastuu toimialueesta, ja hän määrittää käytettävissä olevat resurssit ja myös

- mihin **organisaation tarpeeseen** toimialue vastaa
- **keskeiset vastualueet** (keskeiset tuotokset/suoritteet, hallittavat kriittiset riskit, muu olennainen työ ja päätöksenteko)
- valtuutetun/valtuutettujen **itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa koskevat rajoitukset**, jotka yleensä liittyvät itse organisaatioon (riippuvuudet, valtuuttajan osallistuminen, raportointi jne.)

2.3. Ohjurit ja toimialueet

Toimialue voidaan myös nähdä suhteessa organisaation ohjureihin:

- toimialueen **ensisijainen ohjuri** - pääohjuri, johon valtuutettu/valtuutetut toiminnallaan vastaavat
- ensisijaiseen ohjuriin vastaamista edistävät aliohjurit:
 - **avainvastuut** (mikä tahansa ohjuri, joka on seurausta pääohjurista)
 - **riippuvuudet ja ulkoiset rajoitteet** (muihin toimialueisiin tai organisaation ulkopuoliseen ympäristöön liittyvät tekijät), jotka rajoittavat valtuutettujen toimivaltaa

3. Vastaperusteet

Vastaperuste on argumentti – liittyen ehdotukseen, voimassa olevaan sopimukseen tai organisaation yhden tai useamman jäsenen toimintaan – joka paljastaa seuraukset tai riskit, jotka mieluiten vältetään organisaatiolle, tai se osoittaa kannattavia tapoja parantaa.

Vastaperusteita voi ajatella yksinkertaisena työkaluna, joilla hyödynnetään organisaation ihmisillä olevaa osaamista ja ymmärrystä sekä parannetaan päätöksentekoa.

Jos vastaperusteita ei ilmaista, yksilöiden, tiimien tai koko organisaation kyky saavuttaa tavoitteensa voi heikentyä.

Suostumusperiaatetta noudattavassa organisaatiossa on yksittäisten henkilöiden vastuulla esittää mahdollisia vastaperusteita koskien ehdotuksia, voimassa olevia sopimuksia ja toimintaa (sikäli kun he saavat sellaisia tietoonsa). Ne esitetään niille, jotka ovat suoraan vastuussa kyseisestä päätöksestä tai toiminnasta. Vastuussa olevien on puolestaan otettava argumentit huomioon ja käsiteltävä niistä ne, jotka täyttävät vastaperusteen määritelmän. Vastaperusteet estävät ehdotusten muuttamisen sopimuksiksi ilman, että niitä ensin harkittaisiin ja tehtäisiin tietoista sopimusta siitä, miten asia olisi käsiteltävä. Sama koskee voimassa olevia päätöksiä ja toimenpiteitä.

Pohdittaessa, onko ehdotukseen, voimassa olevaan sopimukseen tai toimintaan vastaperusteita, pohtikaa seuraavia kysymyksiä.

- Miten tällä tavalla jatkaminen saattaisi hankaloittaa tehokasta siihen ohjuriin vastaamista, johon ehdotuksen tai sopimuksen olisi tarkoitus vastata? (**vaikuttavuus**)

- Miten tällä tavalla jatkaminen johtaisi ei-toivottuihin seurauksiin tai riskeihin toimialueella, laajemmassa organisaatiossa tai vieläkin suuremmassa mittakaavassa? (**haittavaikutukset**)
- Miten tällä tavalla jatkaminen johtaisi hukkaan tai parantamisen tapojen ohittamiseen? (**tehokkuus**)

Huom.: Hyödyllinen parannus on sellainen, jossa muutoksen hyöty on suurempi kuin sen läpiviemisen vaatiman ajan, energian ja resurssien kustannukset.

Vastaperusteet voivat paljastaa tapoja parantaa

- nykyistä ja suunniteltua toimintaa
- päätösten täytäntöönpanoa
- voimassa olevia sopimuksia
- ehdotuksia
- yhteistä käsitystä ohjureista

3.1. Tavoittele päätöstä, joka on “toistaiseksi toimiva ja turvallinen kokeilla”

Kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat esittää *mahdollisia* vastaperusteita auttaa hyödyntämään erilaisia näkökulmia ja laajentamaan omaa näkemystä.

Jos kenelläkään ei ole vastaperusteita tai jos vastaperusteina pidettävät väitteet on ratkaistu, päätöstä voidaan pitää toistaiseksi toimivana ja turvallisenä kokeilla.

Ehdotuksia ja voimassa olevia sopimuksia koskevien vastaperusteiden yksilöinnin, testaamisen ja ratkaisemisen tarkoituksena ei ole “täydellisen” päätöksen tekeminen, vaan pikemminkin päätös, joka on *toistaiseksi toimiva ja turvallinen kokeilla*. Tämä tarkoittaa sitä, että sikäli kuin päätöksentekoon osallistuneet henkilöt pystyivät määrittämään, ei

toistaiseksi ole tiedossa seurauksia tai riskejä, jotka olisi parempi välttää ja mitään, jota kannattaisi nyt parantaa.

Kompleksisissa asioissa asteittainen (inkrementaalinen) päätöksenteko kannustaa kokeilemaan asioita sen sijaan, että ajateltaisiin, että kaikki mahdolliset seuraukset tulee voida tietää etukäteen. Asteittainen päätöksenteko kannustaa kokeilemisen kulttuuriin sen sijaan, että pyritäisiin ennakoimaan ja tyhjentävästi tuntemaan kaikki mahdollisuudet etukäteen.

Säännöllinen keskeisten päätösten tarkastelu ja niiden muuttamattomuutta koskevien vastaperusteiden tarkoituksellinen etsiminen tarjoaa lisämahdollisuuksia löytää tapoja parantaa voimassa olevia sopimuksia. Lisäksi se auttaa ihmisiä rentoutumaan tehdessään päätöksiä, jotka ovat *toistaiseksi toimivia ja turvallisia kokeilla* (ks. *Arvioi ja kehitä sopimuksia*). Tämä lähestymistapa tukee kokeiluja ja löytöjä, ja päätösten kehittämistä opitun perusteella.

3.2. Huolet

Kaikki esitetyt väitteet eivät ole vastaperusteita, mutta ne saattavat paljastaa huolia.

Huoli on oletus, jonka tueksi ei voida (ainakaan tällä hetkellä) perustella tai riittävästi todisteita, jotta sitä harkitsevat voisivat pitää sitä vastaperusteena.

Huolet eivät estä ehdotusten muuttumista sopimuksiksi, vain vastaperusteet estävät. Huolien huomioon ottaminen voi kuitenkin antaa käsityksen siitä, miten ehdotuksia ja sopimuksia olisi edelleen kehitettävä edelleen. Tämä voi tarkoittaa sellaisten muutosten tekeminen sopimukseen, jotka eivät muuta sen sisältöä mutta antavat lisätietoa jostakin asiasta, tiettyjen arviointiperusteiden lisäämistä tai arviointitiheyden mukauttamista. Siksi huolien esiintuominen on tärkeää, mikäli ne tuovat lisäarvoa. Sen määrittäminen, onko esitetty argumentti vastaperuste vai huoli, riippuu kuitenkin joskus asiayhteydestä. Jos olet epävar-

ma, onko kyseessä vastaperuste vai huoli, toimi ennakoivasti ja tarkista muilta, mitä he ajattelevat (katso *Testaa argumentit vastaperusteina*).

4. Sopimukset

Sopimus on sovittu ohje, prosessi, protokolla tai politiikka, joka on suunniteltu ohjaamaan arvon virtausta.

Yhteiset suuntaviivat siitä, miksi, miten ja milloin on toimittava ja mitä erityisesti tarvitaan, mahdollistavat vaikuttavan yhteistyön.

Organisaatio-ohjureiden pohjalta laadittuja sopimuksia **tarkastellaan säännöllisesti** ja niitä kehitetään tarvittaessa.

Yleinen vastuullisuus sopimuksista on niitä tekevillä.

Sopimukseen voi sisältyä **tiettyjen vastuiden siirtäminen** yksittäisille henkilöille tai ryhmille.

5. Hallinnointi ja operointi

Hallintotapaa ajatellaan usein yrityksen toiminnanohjausjärjestelmänä: sääntöjä, käytäntöjä ja prosesseja, joita käytetään yrityksen ohjaamiseen ja johtamiseen. Perinteisesti päätökset nähdään yrityshierarkiaan kuuluvien johtajien tekemiksi, mutta lisäksi monet muut organisaation jäsenet vaikuttavat myös hallinnointia koskeviin päätöksiin riippumatta siitä, ovatko he siitä tietoisia vai eivät. Hallinnointia tapahtuu sekä organisaatiotasolla että tiimien sisällä ja jopa yksilötasolla.

Useimmat organisaatiot ja tiimit hyötyvät siitä, että ne kehittävät kykyään ja valmiuksiaan kollektiiviseen järkeilyyn ja moninaisten näkökulmien hyödyntämiseen. Tämä tehostaa päätösten kehittämistä kun toimitaan kompleksisessa maailmassa.

Koska organisaation tehokkaan toiminnan kannalta on tehtävä monia päätöksiä, S3 pyrkii lisäämään tuottavuutta antamalla ihmisten tehdä ja päättää mahdollisimman paljon itse varmistaen samalla, että yhteistyö on johdonmukaista onnistuneen ja tehokkaan organisaation saavuttamiseksi.

Yksilöiden ja tiimien suurempi autonomia edellyttää selkeitä sopimuksia (eli suuntaviivoja ja rajoituksia), jotka mahdollistavat kyseisten tiimien ja yksilöiden välisen sujuvan yhteistyön. Ne tukevat myös sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Sopimusten säännöllisillä tarkistuksilla ja asteittaisella kehittämisellä varmistetaan, että niistä tulee tarkoituksenmukaisia ja että ne pysyvät sellaisina myös ajan kuluessa.

Vaikka päätöksiä, joiden vaikutus on lyhytaikainen, on helppo muuttaa nopeasti, ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa rajoittavat laajemmat

sopimukset on hyödyllistä käsitellä osallistavalla ja harkitulla *päätöksentekoprosessilla*. Tällaisiin sopimuksiin kuuluvat (mutta eivät rajoitu) esimerkiksi: strategia, painopisteet, vastuun ja vaikutusvallan jakautuminen, työprosessit ja monet tuotteita ja palveluja koskevat päätökset.

Tällaiset sopimukset on dokumentoitava. Näin ne muistetaan selkeästi ja niitä voidaan tehokkaasti *tarkastella uudelleen*. Niistä on myös tiedotettava asianomaisille henkilöille (jotka ihannetapauksessa myös *osallistuvat* kyseisten sopimusten laatimiseen ja kehittämiseen).

Siksi on arvokasta erottaa organisaatiossa kaksi toimintoluokkaa:

Hallinnointi organisaatiossa (tai toimialueessa sen sisällä) on tavoitteiden asettamista sekä sellaisten päätösten tekemistä ja kehittämistä, jotka ohjaavat ihmisiä kohti näiden tavoitteiden saavuttamista.

Operointi on työn tekemistä ja päivittäisen toiminnan järjestämistä hallinnon asettamien rajoitusten puitteissa.

Jokaisella organisaation toimintalueella on *hallinnointielin*. Siihen kuuluvat henkilöt, joilla on valtuudet tehdä ja kehittää sopimuksia, joilla säännellään sitä, miten kyseisellä alueella työskentelevät luovat arvoa.

On monia tapoja jakaa hallinnollinen ja operatiivinen työ. Joskus hallinnointielin on yksittäinen henkilö, esimerkiksi nimetty johtaja. Toisinaan hallinnointielin voi olla *ryhmä henkilöitä, jotka jakavat vastuun hallinnosta* oman toimialueensa rajoissa.

Hallinnollisilla päätöksillä rajoitetaan toimintaa ja ohjataan tulevia päätöksiä. Ne liittyvät muun muassa seuraaviin asioihin:

- Työskentelyprosessit
- Yhteistyötä koskevat prosessit ja toimintavat
- Organisaatorakenne:
 - Vastuun ja vaikutusvallan jakaminen suunnittelemalla toimialueet ja valitsemalla niiden vastuuhenkilöt
 - Tiimien välisten riippuvuuksien tunnistaminen ja hallinta
- Resurssien jakaminen

- Strategia (koko organisaatiolle, tiimille, tuotteelle tai roolille)
- Prioriteetit ja tavoitteet
- Edellisistä seuraavat päätökset, jotka koskevat tuotteita, palveluja, työkaluja, teknologiaa, turvallisuutta jne.

Asiayhteydestä riippuen tiimi voi tehdä hallinnollisia päätöksiä:

- erityisissä säännöllisissä *hallinnollisissa kokouksissa*
- spontaanisti työpäivän aikana
- yksittäisessä kokouksessa, jossa käsitellään tiettyä aihetta
- muuntyyppisissä kokouksissa, kuten tuotekokouksissa, *suunnittelukokouksissa* tai *retrospektiiveissä* jne.

Hallinnollisia päätöksiä tehdessä on kannattavaa *dokumentoida ne* jotenkin. Tällä tavoin muistetaan, mitä on sovittu, ja löydetään referenssi, kun aika tarkistaa päätös.

5.1. Liittyviä käsitteitä

Itsehallinto: Ihmiset hallitsevat itseään toimialueen asettamissa rajoissa.

Osittainen autonomia: Ihmisten itsenäisyys päättää itse, miten he luovat arvoa, jota rajoittavat heidän toimialaansa koskevat rajoitteet sekä valtuutettujen, edustajien tai muiden esittämät vastaperusteet.

Itseorganisoituminen: Toiminta tai prosessi, jolla ihmiset organisoivat työn. Itseorganisoituminen tapahtuu oman toimialueen rajoissa, mutta ilman ulkoisten toimijoiden suoraa vaikutusta. Jokaisessa organisaatiossa tai tiimissä tapahtuu rinnakkain itseorganisoitumista ja ulkoisia vaikutuksia (esim. ulkoiset vastaperusteet tai toimialueeseen vaikuttavat hallintopäätökset).

Valtuuttajan asettamista rajoituksista riippuen tiimeillä on enemmän tai vähemmän hallinnointivaltuuksia ja mahdollisuuksia päättää, miten

ne järjestävät toimintansa. Ne ovat näin ollen enemmän tai vähemmän itsehallinnoivia ja itseorganisoituvia.

Osa IV.

Toimintatavat

S3 tarjoaa toimintatapoihin perustuvan lähestymistavan organisaation muutokseen.

***Toimintatapa** on prosessi, käytäntö tai ohje, joka toimii mallipohjana sille miten vastataan menestyksekkäästi tiettyyn haasteeseen tai mahdollisuuteen.*

Toimintatavat ovat modulaarisia ja mukautuvia, niitä voidaan käyttää itsenäisesti, ja ne täydentävät toisiaan yhdessä käytettynä. S3-toimintatapoja voidaan kehittää ja mukauttaa vastaamaan erityisiä tarpeitasi.

Tässä oppaassa toimintatavat on ryhmitelty aihealueittain yhteentoista kategoriaan, joiden avulla voit helpommin tunnistaa sinulle hyödylliset toimintatavat:

- Järkeily ja päätöksenteko
- Kehittyvät organisaatiot
- Vertaiskehittäminen
- Yhteiskehittämisen mahdollistajat
- Organisaatioiden rakentaminen
- S3:n tuominen organisaatioon
- Sopimusten määrittäminen
- Kokousmuodot
- Kokouskäytännöt
- Työn organisointi

1. Järkeily ja päätöksenteko

1.1. Vastaa organisaation ohjureihin

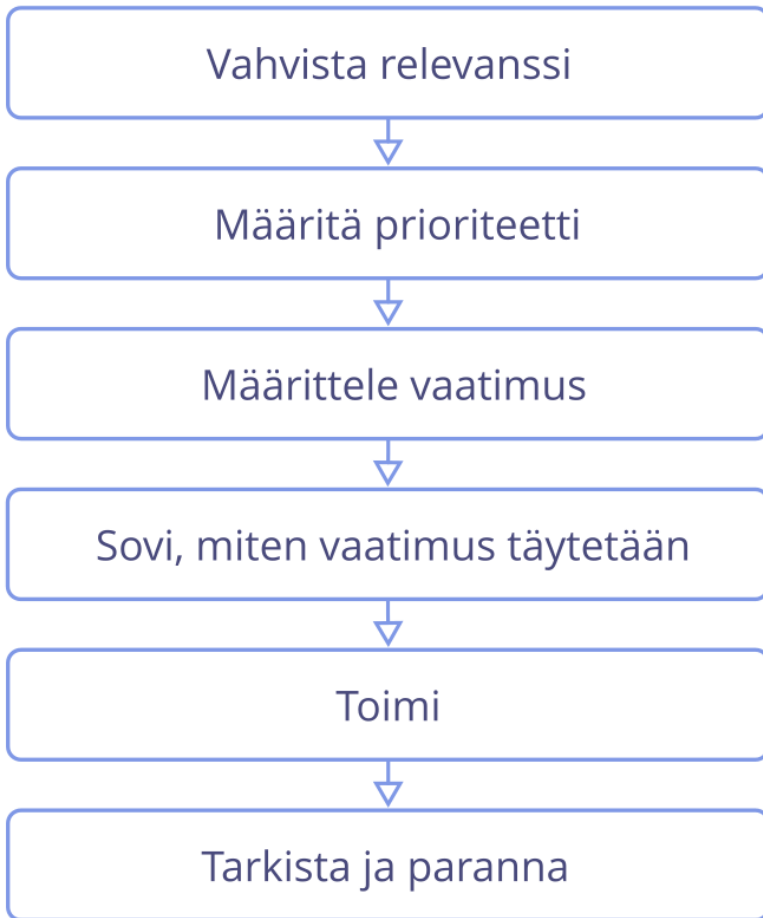
Vastaa kaikkiin organisaation ohjureihin, joista olet vastuussa. Vastaa ohjureihin tärkeysjärjestyksessä täyttämällä niille määrittelemäsi vaatimukset.

Yleistä

Kun roolinhaltijan tai tiimin tietoon tulee uusi, omaan tehtäväkenttään liittyvä ohjuri, ei ole tehokasta keskeyttää käynnissä olevaa tekemistä ja vastata ohjuriin ensimmäisellä mieleen juolahtavalla tavalla.

Hyödynnä alla olevaa vaiheistusta, jotta käyttäisit aikaa ja resursseja tällaisessa tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla.

1. Vahvista, että tilanne on organisaation kannalta olennainen, ja että vastuu reagoinnista kuuluu sinulle tai tiimillesi.
2. Järjestä asia työjonoosi sen prioriteetin mukaan. Kun on aika vastata ohjuriin:
3. Määrittele vaatimus
4. Päätä, miten vaatimus täytetään
5. Toimi, kuten on sovittu
6. Tarkastele tuloksia säännöllisesti ja paranna päätöstäsi tarpeen mukaan oppimasi perusteella.



Kuva 1.1.: Vastaa organisaatio-ohjureihin

Vaihe 1: Vahvista relevanssi

Jos olet tiimin roolinhaltija, tehtävänäsi on ensin selvittää, että ohjuri on *organisaation* kannalta merkityksellinen (ts. *organisaatio-ohjuri*), **ja** että siihen vastaaminen kuuluu itsellesi tai tiimisi vastuualueelle, tai ainakin, että siihen vastaamisesta ei aiheudu hukkaa tai haittaa.

Jos ohjuri on merkityksellinen, mutta sen hoitaminen on jonkun muun vastuulla, siirrä se asiaankuuluvan henkilön tai tiimin hoidettavaksi. (ks. myös *Navigoi jännitteen avulla*)

On hyödyllistä perustaa jonkin paikka, johon toimialuetta koskevat ohjurit kerätään. Tällä tavoin kaikista itse tunnistetuista tai toisten toimialueiden välittämistä ohjureista pysytään ajan tasalla. Esimerkiksi kanban-aulussa voi olla sarake “postilaatikko”, “saapuvat” tms., johon tieto uusista mahdollisista ohjureista lisätään.

Vaihe 2: Määritä prioriteetti

Kun ohjuri on mielestäsi kuvattu riittävän selkeästi ja se todetaan riittävän merkitykselliseksi hoidettavaksi, se pitää järjestää oikeaan työjonoon.

Vaikka tilanne olisi organisaation kannalta merkityksellinen ja sen hoitaminen kuuluu omalle vastuualueelle, asialle ei tarvitse välttämättä välittömästi tehdä jotakin. Jotkut muut organisaation ohjurit saattavat olla tärkeämpiä käsitellä ensin, ja uudet ohjurit tulee siis priorisoida suhteessa muihin työtehtäviin. Tällä tavalla voidaan keskittyä tekemään aina se, mikä on tärkeintä ja työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuu tehokkaana.

Vaihe 3: Määrittele vaatimus

Kun on todettu, että ohjuri on sekä merkityksellinen että priorisoitava, kannattaa määritellä siihen liittyvä vaatimus: mitä tarvitaan tai mikä on toivottavaa, jotta tilanteeseen voidaan reagoida tehokkaasti. Vasta

vaatimuksen määrittelyn jälkeen aletaan etsiä ohjuriille tiettyä ratkaisua.

***Vaativuus** on tarve tai halu, joka nähdään tarpeelliseksi jotta organisaatioliikenteen ohjuriin voidaan reagoida riittävässä määrin tai sopivan seuraavan askeleen verran.*

Joissakin tapauksissa vaatimus on selkeä, mikäli on entuudestaan olemassa samankaltaisia ohjureita koskeva sopimus. Tässä tapauksessa jatka vaiheeseen 4. Muussa tapauksessa siirry toimintatapaan *Määritä vaatimus*.

Vaihe 4: Sovi, miten vaatimus täytetään

Vaatimuksen täyttämiseen voi kuulua mm.:

- suoria toimenpiteitä (operaatiot)
- työn järjestämistä
- sopimusten tekemistä tai muuttamista (mukaan lukien uusien tehtävien, työryhmien, hankkeiden jne. luominen).

Niiden, joiden vastuualueelle ohjuri kuuluu, on itse päätettävä, kuinka toimitaan mikäli ei ole olemassa aiempaa sopimusta, joka kuvaisi vastaavanlaisen vaatimuksen täyttämisen. Tilanteissa, joissa asian ratkaiseminen ryhmänä olisi arvokasta, voidaan hyödyntää yhtä tai useampaa S3-toimintamallia, kuten *ehdotuksen muodostaminen* ja *suostumuksen antaminen*-toimintamalleja.

Vaihe 5: Toimi

Lopuksi toimitaan sovitun mukaisesti.

Vaihe 6: Tarkista ja paranna

Päätöksiä on hyödyllistä tarkastella säännöllisesti niistä saatujen tulosten valossa. Näin voidaan pohtia, mitä toiminnasta on opittavissa

ja kuinka saadun kokemuksen ja tiedon perusteella voidaan parantaa tehtyjä päätöksiä.

Tulosten tarkastelun lisäksi muista tarkastella myös päätöksiä, jotka koskevat:

- ohjurista tehtyjä tulkintoja, mukaan lukien sen arvioiminen, onko ohjuri edelleen merkityksellinen vai onko tilanne muuttunut
- ohjuriin liittyvää vaatimusta
- vaatimuksen täyttämiseksi tehtyä konkreettista päätöstä

Lisätietoja sopimusten tarkistamisesta löytyy kohdasta *Arvioi ja kehitä sopimuksia*.

1.2. Navigoi jännitteen kautta

Kiinnitä huomiota organisaation jännitteisiin ja tutki niiden syitä. Jos havaitset jännitteen liittyvän organisaation ohjuriin, kerro havainnoistasi henkilölle, joiden toimialueelle se kuuluu.

Jännitteiden syiden pohtiminen yhdessä auttaa paljastamaan organisaation **haasteet ja mahdollisuudet**.

Vaihe 1: Havaitse jännite

Tässä yhteydessä *jännitteellä* tarkoitetaan on sisäistä hälytystilaa: se on henkilökohtainen kokemus, joka syntyy, kun yksilön käsitys tilanteesta ja siihen liittyvien odotusten ja toiveiden välillä on jonkinlainen ristiriita.

Vaihe 2: Ymmärrä tilanne

Tutki **tilannetta**, joka aiheuttaa sinussa jännitettä. Jännitteen taustalta voi joskus paljastua väärinkäsitys, jonka huomaaminen purkaa jännitteen.

Vaihe 3: Onko tämä organisaatio-ohjuri?

Yksinkertainen tapa määrittää, onko ohjuri organisaatiolle olennainen, on kysyä

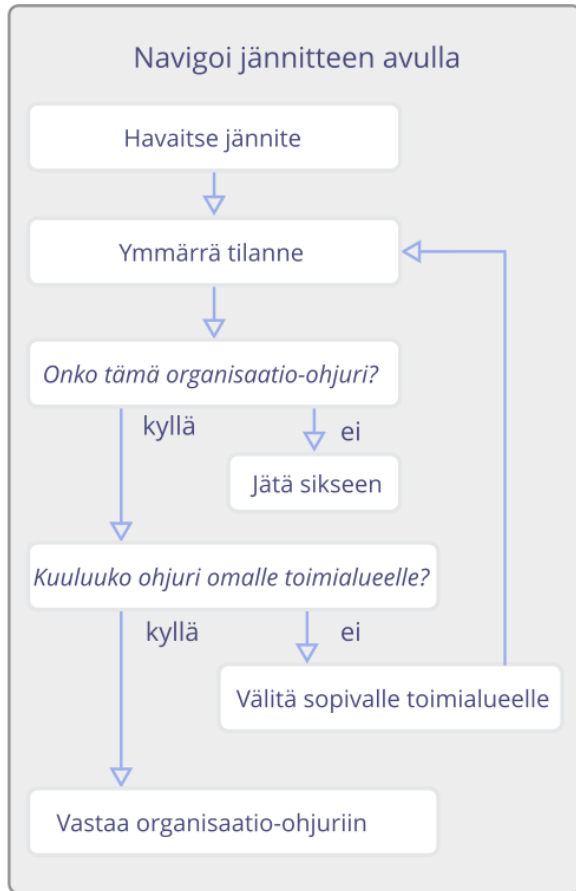
auttaisiko tähän tilanteeseen vastaaminen organisaatiota luomaan arvoa, poistamaan hukkaa tai välttämään ei-toivottuja seurauksia?

- Jos vastaus on mielestäsi **myönteinen**, olet todennäköisesti tunnistanut organisaatio-ohjurin, johon pitää reagoida.
- Jos vastaus on **kielteinen**, asialle ei tarvitse tehdä mitään.
- Jos vastaus on **epäselvä**, asiaa tulee tutkia tarkemmin. Tämä voi edellyttää yhteistyötä sellaisten henkilöiden kanssa, joilla saattaa olla selkeämpi näkemys asiasta.

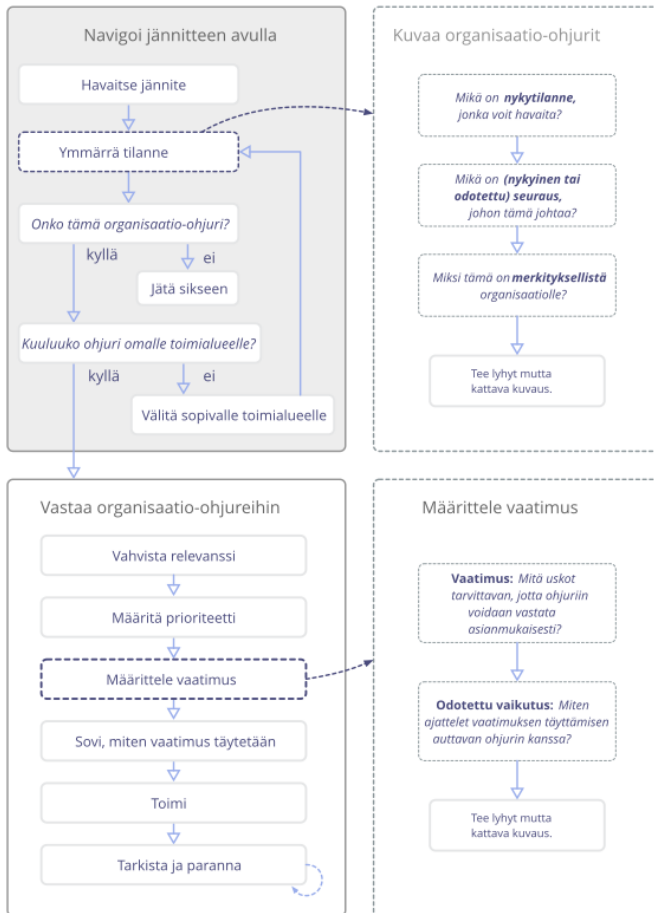
Vaihe 4: Kuuluuko ohjuri omalle toimialueellesi? Jos ei, välitä se eteenpäin

Ohjuri saattaa kuulua omalle henkilökohtaiselle tai tiimisi toimialueelle. Silloin se tulee lisätä priorisoitujen asioiden listaan ja käsitellä se asi-aankuuluvalla tavalla. (ks. *Organisaatio-ohjureihin vastaaminen*). Vaikka kyseinen ohjuri ei kuuluisikaan omalle toimialueelle, tiimillä saattaa silti olla parhaat edellytykset vastata siihen ilman, että syntyy esteitä tai haittaa. Tällöin voi olla perusteltua harkita, että tartuttaisiin itse toimeen: saattaa olla tehotonta etsiä jotakuta muuta ja selittää tilanne, jos asian voi yksinkertaisesti hoitaa itse.

Toisinaan törmätään kuitenkin ohjureihin, joihin vastaaminen kuuluu muille. Tehokkaan jännitteen kautta navigoimisen edellytys on, että organisaation vastuut on kuvattu riittävän selkeästi. Näin tieto uusista organisaatio-ohjureista voidaan välittää oikeille tahoille.



Kuva 1.2.: Navigoi jännitteen kautta



Kuva 1.3.: Jännitteen kautta navigoiminen suhteessa organisaatio-ohjureiden kuvaamiseen, organisaatio-ohjureihin vastaamiseen ja vaatimuksen määrittelyyn

1.3. Kuvaa organisaation ohjurit

Kuvaa organisaatiolle merkitykselliset ohjurit selkeästi, jotta esiin nousevat tilanteet voidaan ymmärtää ja niistä kommunikoida tehokkaammin, ja että muistetaan, miksi tehdään tiettyjä toimenpiteitä tai päätöksiä.

Organisaatio-ohjurin käsite viittaa tilanteisiin, joihin vastaamista organisaation jäsenet pitävät tarkoituksenmukaisina, koska he arvioivat sen luovan arvoa, poistavan hukkaa tai auttavan välttämään ei-toivottuja riskejä tai seurauksia.

Kun havaitaan organisaatio-ohjureita (ks. *Navigoi jännitteen kautta*), niihin vastataan joko itse (mikäli ohjuri kuuluu oman toimialueen vastuulle) tai tieto ohjurista välitetään niille organisaation jäsenille, joiden vastuulla ohjuriin vastaamisen arvioidaan olevan.

Miksi organisaation ohjurit pitää kuvata?

Ihmiset kohtaavat päivittäisessä työssään usein tilanteita, joihin on jollain tavoin vastattava. Näihin liittyvät päätökset voidaan tehdä joko yksin tai yhdessä muiden kanssa sen perusteella, kumpi katsotaan tarpeelliseksi, minkä jälkeen toimitaan päätöksen mukaisesti. Joskus päätökset kuitenkin tehdään ymmärtämättä täysin niihin liittyvää kokonaistilannetta. Tällöin päätökset voivat perustua ennemmin mielipiteisiin ja oletuksiin kuin konkreettisiin havaintoihin. Jos olennaisia tietoja ei tämän lisäksi välitetä asiaankuuluville sidosryhmille, voi syntyä väärinkäsityksiä, konflikteja tai hukkaa.

On tärkeää, että organisaation ohjurit ymmärretään selkeästi ja niitä koskevat olennaiset tiedot dokumentoidaan ennen päätöksentekoa. Näin varmistetaan, että myös päätösten perustelut ymmärretään. Tällä tavoin asian parissa työskentelevien on mahdollista tarkentaa omia käsityksiään ja oletamuksiaan, yhdistellä hajanaisia näkemyksiä, ja sopia ohjurin kuvauksesta.

Sekä yksilöt että ryhmät voivat kuvata organisaation ohjureita. Yhteenveto kuvauksesta voidaan lisätä *työjonoon* tai sitä voidaan käyttää tiedottamisessa asiasta vastuussa oleville organisaation jäsenille. Ohjurin kuvaaminen auttaa *priorisoimaan* sen suhteessa muihin työjonoissa oleviin käsittelyä odottaviin ohjureihin, mikä luo edellytykset niiden asianmukaiselle käsittelylle. Lisätietoja organisaation ohjureihin vastaamisesta löytyy toimintatavasta *Vastaa organisaation ohjureihin*.

Kuinka organisaation ohjurit kuvataan

Yksinkertaisessa organisaatio-ohjurin kuvauksessa kerrotaan

- **Havaittu nykytila**
- Nykytilasta aiheutuva (**tiedossa oleva tai odotettu**) seuraus
- Syy, miksi ohjuriin vastaaminen on organisaatiolle **tärkeää**, mikäli se ei jo ilmene edellisistä.

Näiden kolmen näkökohdan kuvaaminen antaa yleensä organisaatiolle riittävästi tietoa ohjurista.

Kumpi keskiössä: ongelmat vai mahdollisuudet?

Useimmiten organisaation ohjurit voidaan muotoilla joko ongelmiksi, jotka tulee ratkaista, tai mahdollisuuksiksi, joita tavoitella. Toisinaan on avuksi, jos tietoisesti valitaan (tai sovitaan), kumpi näkökulma tilanteeseen otetaan, jotta saadaan optimistisempi tai realistisempi näkemys tilanteesta.

Alla on esimerkki ohjurin kehystämisestä **ongelmana**:

(Nykytilanne) *Informaatio on jäsenitelemäntöntä ja siiloutunutta. Toisinaan sitä ei tallenneta mihinkään, (vaikutus) mistä seuraa, että ihmiset työskentelevät puuttuviin tai vanhentuneisiin tietoihin perustuen.* (Merkityksellisyys) *Tämä aiheuttaa tehottomuutta ja sitä, että asiakkaiden tarpeita ei voida täysin täyttää.*

Tee lyhyt mutta kattava kuvaus:

Mikä on **nykytilanne**,
jonka voit havaita?



Mikä on **(nykyinen tai odotettu)**
seuraus, johon tämä johtaa?



Miksi tämä on **merkityksellistä**
organisaatiolle?

Kuva 1.4.: Kuvaile organisaation ohjurit

Sama ohjuri kuvattuna **mahdollisuuden** näkökulmasta:

(Nykytilanne) *Hyödyllinen informaatio, joka voi auttaa meitä ymmärtämään paremmin asiakkaidemme tarpeita, jaetaan koko organisaatiolle. (Odotettu vaikutus) Informaation kirjaamisen ja jakamisen tapojen kehittäminen voi auttaa meitä parantamaan palvelujamme.*

Vinkkejä organisaation ohjurien kuvaamiseen

Pyri laatimaan ohjurista **kattava, mutta tiivis yhteenveto**. Kahden - kolmen virkkeen kuvauksessa ohjuriin liittyvät tiedot on helppo muistaa ja käsitellä. Ohjuria koskevia lisätietoja voidaan tarvittaessa kirjata yhteenvedon alle ja/tai *lokikirjaan*.

Seuraavassa esimerkissä organisaation ohjurit ja vaatimukset on kuvattu tehokkaasti:

”Nykytilanteessa tiimit voivat ratkaista paikallisia ongelmia itsenäisesti ja kehittää työskentely- ja päätöksentekoprosessejaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä johtaa usein epäyhtenäisiin käytäntöihin tilanteissa, joissa työ ja päätöksenteko jakautuu useamman tiimin kesken. Epäyhtenäisyys vähentää yhteistyön tehokkuutta toimialueiden välisten riippuvuuksien käsittelyssä.

1. Nykytilanne

”Nykytilanteessa tiimit voivat ratkaista paikallisia ongelmia itsenäisesti ja kehittää työskentely- ja päätöksentekoprosessejaan parhaaksi katsomallaan tavalla.”

- Kuvaile havaittu tilanne sen sijaan, että kirjaat oletuksia siitä, mitä saattaa puuttua tai olla toimimatonta. Vältä lauseita kuten esim. *”tiimit eivät keskity riittävästi yhteisten ongelmien ratkaisemiseen”* tai *”tiimien välinen työskentely ei ole yhtenäistä.”* Tällaiset muotoilut hämärtävät todellisen tilanteen kuvausta.

- Tiivistä ja kuvaile olennaiset seikat ja tarvittaessa tilanteen konteksti.
- Täsmennä kuvausta, vältä epämääräisiä ja moniselitteisiä kuvauksia. Käytä esimerkiksi ilmaisua “*paikallisten ongelmien ratkaiseminen*” sen sijaan, että puhut “*joistakin ongelmista.*”
- Ole objektiivinen ja kuvaa todennettavissa olevat seikat.
- Vältä arvottavaa kieltä (esim. käytä ilmaisua “*tiimit ovat itsenäisiä*” sen sijaan, että käytettäisiin ilmaisua “*tiimeillä on liikaa itsenäisyyttä*”).

2. (Nykyinen tai odotettu) vaikutus

”Tämä johtaa usein epäyhtenäisiin käytäntöihin tilanteissa, joissa työ ja päätöksenteko jakautuu useamman tiimin kesken.”

- Kuvaa seuraukset, jotka ovat havaittavissa tai joita tilanteesta odotettavasti aiheutuu.
- Ole mahdollisimman objektiivinen ja täsmällinen.
- Kerro selvästi, ilmenevätkö vaikutukset jo nyt vai ovatko ne vasta odotettavissa.
- Tarkenna, miten luulet vaikutuksen johtuvan tilanteesta, ellei se ole ilmeistä.

3. Merkitys organisaatiolle

”Epäyhtenäisyys vähentää yhteistyön tehokkuutta toimialueiden välisten riippuvuuksien käsittelyssä.”

- Selvennä, miksi organisaation kannattaa vastata tilanteeseen: kuvaa reagoimisesta saatava hyöty tai tekemättä jättämisen kustannukset. Miten tilanteeseen tarttuminen auttaa organisaatiota? Mitä haittaa syntyy tilanteen huomioimatta jättämisestä?

- Joskus tilanteeseen vastaamisen merkitys organisaatiolle on lähtökohtaisesti ilmeinen, jolloin lisäselitteitä ei tarvita.

Muita esimerkkejä

Vaikutus toteutuu jo:

- (nykytilanne) *Tieto on jäsentymätöntä ja siiloututta, ja joskus sitä ei tallenneta.* (nykyinen vaikutus) *Tämä johtaa siihen, että ihmiset eivät kykene tukemaan toisiaan eivätkä ymmärrä kokonaiskuva riittävän laajalti voidakseen vaikuttaa siihen.* (merkityksellisyys) *Tämä vähentää työn tehokkuutta.*
- (nykytilanne) *Käytämme 25 prosenttia työajastamme hallinnolliseen työhön.* (vaikutus) *Se hidastaa asiakkaiden pyyntöihin vastaamista ja lisää valitusten määrää.* (merkityksellisyys) *Meille alkaa muodostua huono maine, ja on vaarana, että menetämme asiakkaita tai myyntimme kärsii.*

Vaikutusten odotetaan toteutuvan:

- (nykytilanne) *Olemme rekrytoimassa kehitystiimeihin viisi uutta jäsentä.* (odotettu vaikutus) *Tarvittavan koulutuksen puute voi johtaa tehottomuuteen ja virheisiin* (merkityksellisyys) *sekä tiimien tuottavuuden ja työn laadun yleiseen heikkenemiseen.*

Vaikutus on jo olemassa, ja merkityksellisyys on implisiittinen:

- (nykytilanne) *Tiimit työskentelevät usein sellaisten asioiden parissa, joita ei ole priorisoitu tiekartan mukaisesti.* (vaikutus) *Tämä hidastaa asiakkaan tärkeiksi priorisoimien ominaisuuksien toimittamista, mistä seuraa tyytymättömyyttä työmme tehokkuuteen.*
- (nykytilanne) *Vaikka organisaation taloustiedot ovat saatavilla kaikille, jotka niitä pyytävät, useimmilla organisaation työntekijöillä ei ole riittävää talousosaamista niiden ymmärtämiseksi*

sellaisenaan. (vaikutus) Tämä johtaa turhautumiseen, epävarmuuteen ja vaikeasti vastattaviin kysymyksiin siitä, miksi tiettyjä päätöksiä tehdään.

1.4. Määritä vaatimukset

Määritä, mitä organisaatioajuriin vastaamiseen tarvitaan ennen kuin päätät tehtävistä toimenpiteistä.

Yleistä

Organisaation ohjureiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen kuuluu jokaisen työpäivään. Kun ohjuriin vastaamiselle on etukäteen määritetty selkeät yleiset suuntaviivat ja laajuus ennen kuin päätetään varsinaisista toimenpiteistä, löydetään täsmällisempiä ja soveltuvampia ratkaisuja, erityisesti kopleksisissa tilanteissa.

***Vaatimus** on tarve tai halu, joka nähdään tarpeelliseksi jotta organisaatioliikenteen ohjuriin voidaan reagoida riittävässä määrin tai sopivan seuraavan askeleen verran.*

Esimerkkejä

1. **Ohjuri:** *Tiedot ovat jäsen telemättömiä, niitä säilytetään siiloissa ja joskus niitä ei tallenneta. Tämä johtaa siihen, että ihmiset työskentelevät puutteellisiin tai vanhentuneisiin tietoihin perustuen, mistä seuraa tehottomuutta ja se, että asiakkaiden tarpeita ei voida täysin täyttää.*

***Vaatimus:** Meidän on tallennettava ja jaettava olennaista tietoa tehokkaasti, jotta kaikkien edellytykset tarjota arvokkaita ratkaisuja asiakkaillemme paranevat.*

2. **Ohjuri:** *Käytämme 25 prosenttia työajastamme hallinnolliseen työhön. Se hidastaa asiakkaiden pyyntöihin vastaamista ja lisää*

Tee lyhyt mutta kattava kuvaus:

Vaatus: *Mitä uskot tarvittavan, jotta ohjuriin voidaan vastata asianmukaisesti?*



Odotettu vaikutus: *Miten ajattelet vaatimuksen täyttämisen auttavan ohjurin kanssa?*

Kuva 1.5.: Määritä vaatimus

valitusten määrää. Meille alkaa muodostua huono maine, ja on vaarana, että menetämme asiakkaita tai myyntimme kärssi.

Vaatus: *Meidän on vapautettava aikaa asiakkaiden vaatimusten oikea-aikaiseen käsittelyyn, jotta voimme parantaa asiakastytyväisyyttä ja poistaa tämäntyypiset valitukset.*

- Ohjuri:** *Olemme rekrytoimassa kehitystiimeihin viisi uutta jäsentä, ja tarvittavan koulutuksen ja kokemuksen puute voi johtaa tehottomuuteen.*

Vaatus: *Meidän on varmistettava, että kaikilla mahdollisilla hakijoilla on asiaankuuluva koulutus ja kokemus, jotta he voivat tuottaa lisäarvoa tiimille.*

- Ohjuri:** *Tiimit työskentelevät usein sellaisten asioiden parissa, joita ei ole priorisoitu tiekartan mukaisesti. Tämä hidastaa asiakkaan tärkeiksi priorisoimien ominaisuuksien toimittamista, mistä seuraa tyytymättömyyttä työmme tehokkuuteen.*

Vaatus: *Tiimin työsuunnittelu on sovitettava paremmin yhteen tuotteen kehittämisen tiekartan kanssa, jotta tärkeimmät ominaisuudet toimitetaan asiakkaalle ensin.*

- Ohjuri:** *Vaikka organisaation taloustiedot ovat kaikkien niitä pyytävien saatavilla, useimmilla organisaation työntekijöillä ei ole riittävää talousosaamista niiden ymmärtämiseksi sellaisenaan. Tämä johtaa turhautumiseen, epävarmuuteen ja vaikeasti vastattaviin kysymyksiin siitä, miksi tiettyjä päätöksiä tehdään.*

Vaatus: *Tiedot on esitettävä selkeästi ymmärrettävällä tavalla, jotta ihmiset voivat saada tarvitsemansa tiedon organisaation taloudellisesta tilanteesta.*

Miksi vaatimukset määritetään?

Joissakin tapauksissa vaatimus on selkeä, koska on jo olemassa siihen liittyvä sopimus, tai koska tilanne itsessään on yksinkertainen käsitellä ja vaatimus ilmeinen.

Jos aiempaa sopimusta ei ole, on sovittava (tai päätettävä), mikä ohjuriin liittyvä vaatimus on. Sen jälkeen voidaan toimia sopimuksen mukaisella tavalla, tarkastella sitten saavutettuja tuloksia ja mukauttaa ja parantaa asioita tarvittaessa opitun perusteella.

Aiemmat kokemukset vaikuttavat väistämättä mielipiteeseemme siitä, mitä kulloisenkin tilanteen hoitaminen edellyttää. Etenkin kompleksisissa tilanteissa on tyypillistä, että ensireaktiona syntyvä mielipiteemme vaatimuksesta ei usein olekaa sopiva, tai vaatimus on muutoin vaikea määrittellä: voi näyttää siltä, että vaatimuksia on useampia kuin yksi tai tilanne on yksinkertaisesti epäselvä.

Siksi vaatimusten määrittämiseen ja tehokkaan toimintatavan päättämiseen on aina arvokasta suhtautua tietoisesti ja tarkoituksellisesti, vaikka vaatimus vaikuttaisikin ensin ilmeiseltä.

Vaatimuksen määrittäminen ennen toimenpiteistä päättämistä auttaa määrittelemään tekemiselle yleisen suunnan, mutta jättää silti tilaa useammille vaihtoehdoisille toimintatavoille. Näistä voidaan sitten valita tehokkain tapa vastata ohjuriin.

Kun kaksi tai useampi henkilöä jakaa vastuun organisaatio-ohjuriin vastaamisesta, henkilöiden eriävät mielipiteet mahdollisista ratkaisuista voivat johtaa kiistoihin. Näkemykset voivat olla keskenään ristiriitaisia tai osapuolet vastustavat tois(t)n ehdotuksia, ja saatetaan ajautua joko/tai -kiistoihin. Tällaisen vastakkainasettelun välttämiseksi ratkaisuvaihtoehdoista kannattaa keskustella vasta sitten, kun varsinainen vaatimus on määritetty ja hyväksytty.

Silloinkin, kun vastuu kuuluu yksin itselle, on hyödyllistä tarkentaa vaatimus ennen etenemistavasta päättämistä. Toimenpiteistä päättäminen on usein yksinkertaisempaa, kun toiminnan yleinen suunta ja laajuus määritellään ensin.

Vaatimuksen sekä sen määrittämiseen liittyvien olennaisten tietojen kirjaaminen muistiin auttaa kertomaan ja tiedottamaan vaatimuksesta muille - erityisesti niille, joihin päätökset vaikuttavat, ja niille, jotka osallistuvat vaatimukseen liittyvään ohjuriin vastaamiseen. Kirjaaminen tukee myös myöhempää päätösten tarkistamista ja

mahdollisten parannusten tekemistä.

Kun vaatimus on määritetty, tulee sopia, miten se täytetään.

Tämä jälkeen toimitaan sovitun perusteella. Saavutettuja tuloksia tarkastellaan ja päätöstä mukautetaan tarvittaessa opitun perusteella sen parantamiseksi (ks. Vastaa organisaation ohjureihin).

Kompleksisissa tilanteissa, joissa on olemassa useita tai toisinaan jopa ristiriitaisia vaihtoehtoja, voi olla hyödyllistä soveltaa vaiheittaista, iteratiivista tapaa vaatimuksen määrittelyssä. Iteratiivisuus voi olla välttämätöntä, koska

- joissakin tapauksissa tietyn vaatimuksen soveltuvuus voidaan validoida vain kokeilemalla (ts. soveltamalla sitä käytännössä ja arvioimalla tulos)
- alun perin määritetyn vaatimuksen täyttämisen lisäksi voidaan huomata, että ohjuriin vastaamiseen liittyykin yksi tai useampia lisävaatimuksia, jotka myös tulee määrittää vaiheittain ennen kuin ohjuriin voidaan täysimääräisesti vastata.

Miten vaatimus määritetään

Organisaatio-ohjuri on yleensä tilanne, johon vastaamisesta on hyötyä organisaatiolle. Vaatimus sen sijaan on päätös, joka määrittää sopivan ohjuriin vastaamisen tavan suunnan ja laajuuden. Soveltuvaa vaatimusta määriteltäessä on hyödyllistä ottaa huomioon seuraavat seikat:

- **Vaatimus:** mitä tarvitaan tai mikä on toivottavaa, jotta ohjuriin voidaan vastata asianmukaisesti
- **Ennakoitu vaikutus:** miten vaatimuksen täyttäminen tukee ohjuriin vastaamisessa.

Vaatimus

Kun määritellään vaatimusta, on erityisen tärkeää päättää, mikä on riittävä tarkkuustaso ja laajuus. Jokainen vaatimus sisältää ajatuksen

toiminnan suunnasta. Mitä tarkemmalle tasolle vaatimus on määritelty, sitä vähemmän toimenpidevaihtoehtoja on, kun taas väljästi määritelty vaatimus laajentaa mahdollisuuksien kenttää. Sopiva laajuus riippuu tilanteesta.

Kun vastataan kompleksiseen ohjuriin, tai jos siihen vastaaminen edellyttää laajempaa yhteistyötä organisaatiossa, on usein hyödyllistä määrittellä vaatimus riittävän laajasti, jotta sille voidaan löytää useita ratkaisutapoja.

Jos vaatimukselle esitetään useita ristiriitaisia määrittelyehdotuksia, tämä saattaa osoittaa, että määrittelyn painopiste on siirtynyt liian ratkaisujen etsimiseen. Tällöin kannattaa palata hieman taaksepäin tarkastelemaan tilannetta laajemmasta näkökulmasta ja etsiä sellaista vaatimusmääritelmää, johon ehdotetut keskenään ristiriitaisetkin ratkaisut saattaisivat soveltua.

- Ole erityisen tarkka, kenestä puhutaan (“me tarvitsemme” vs. “he tarvitsevat” vs. “minä tarvitsen”)
- Vältä vaatimuksiksi naamioituja ratkaisuja (ks. “Vaatimus vs. ratkaisu” alla)

Toisinaan ensimmäinen vaatimus voi itse asiassa olla ohjurin tarkempi tutkiminen tai jokin kokeilu, jolla testata ohjuriin liittyviä olettamia. Näin voidaan päästä lähemmäs tarkempaa ja tilanteeseen paremmin soveltuvaa vaatimusmääritelmää.

Odotettu vaikutus

Odotetun vaikutuksen kuvauksessa kerrotaan, mitä seurauksia vaatimuksen täyttämällä uskotaan olevan ja miksi ne ovat merkityksellisiä ohjurin kannalta.

- Kuvaa mahdolliset hyödyt, mahdollisuudet tai jopa tavoitellut tulokset, joita ohjuria koskevan vaatimuksen täyttämisestä seuraa.

- Odotettujen vaikutusten eksplisiittinen kuvaaminen rajaa mahdollisten ratkaisujen määrää ja auttaa arvioimaan toimenpiteiden tehokkuutta suhteessa ohjuriin.

Vaatimus vs. ratkaisu

Vaatimuksessa kuvataan yleinen suunta ja mahdollisten ratkaisujen määrän laajuus. Ratkaisu puolestaan on erityinen toimintatapa, joka täyttää vaatimuksen.

Esimerkki:

- **Vaatimus:** *Meidän on tallennettava ja jaettava asiaankuuluvat tiedot tehokkaasti, jotta kaikki voivat paremmin tarjota arvokkaita ratkaisuja asiakkaillemme.*
- **Ratkaisu:** *Yksinkertainen ja kattava tietoarkkitehtuuri Confluenceen, sekä olemassa olevan tiedon siirtäminen tähän rakenteeseen.*

Yllä olevassa vaatimuksessa selitetään, *mitä* puuttuu (mitä ei ole lainkaan tai mikä on jollakin tavalla puutteellista), mutta ei sen sijaan määritellä, *kuinka* tiedot tullaan säilyttämään ja jakamaan, tai mitä toimenpiteitä tehdään, tai kuka/ketkä niitä tulevat tekemään. Kun vaatimuksesta on päästy yhteisymmärykseen, voidaan tehdä varsinaisia päätöksiä esimerkiksi siitä, miten ja missä asiaankuuluvat tiedot voidaan tehokkaasti tallentaa ja jakaa.

Milloin vaatimus määritetään?

Vaatimus tulee määrittää *ennen* kuin päätetään, miten organisaatio-ohjuriin konkreettisesti vastataan, mutta vasta sen *jälkeen*, kun on varmistettu, että kyseessä tosiaan on priorisoitava, itselle tai oman tiimin vastuulle kuuluva organisaatio-ohjuri. Vaatimusten määrittely *ei-priorisoitaville* ohjureille saattaa aiheuttaa hukkaa, sillä tilanne tai sen merkityksellisyys organisaatiolle saattaa muuttua.

1.5. Suostumus päätöksenteko

(Fasilitoitu) päätöksentekoprosessi ryhmässä: pyydä osallistujia esittämään vastaperusteita. Huomioi tällä tavoin saatu informaatio ja tieto ehdotusten tai olemassa olevien sopimusten kehittämiseksi.

Yleistä

Suostumuksen tarkistaminen ryhmältä kannustaa ihmisiä olemaan (ainakin) kohtuullisia ja avoimia mahdollisuuksille oppia ja kehittyä. Suostumusperiaatetta sovellettaessa etsitään tietoisesti vastaperusta.

Vastaperuste on argumentti ehdotukseen, olemassaolevaan sopimukseen tai jonkun organisaation jäsenen toimintaan, joka paljastaa seurouksia tai riskejä jotka haluttaisiin organisaatiossa mieluummin välttää tai tuo esiin varteenotettavia parantamisen mahdollisuuksia.

Ehdotuksista muodostuu sopimuksia, kun niitä pidetään toistaiseksi toimivina ja turvallisina kokeilla kunnes ne uudelleenarvioidaan. Vastaperusteet estävät ehdotuksia muodostumasta sopimuksiksi, mutta pelkät huolenaiheet eivät.

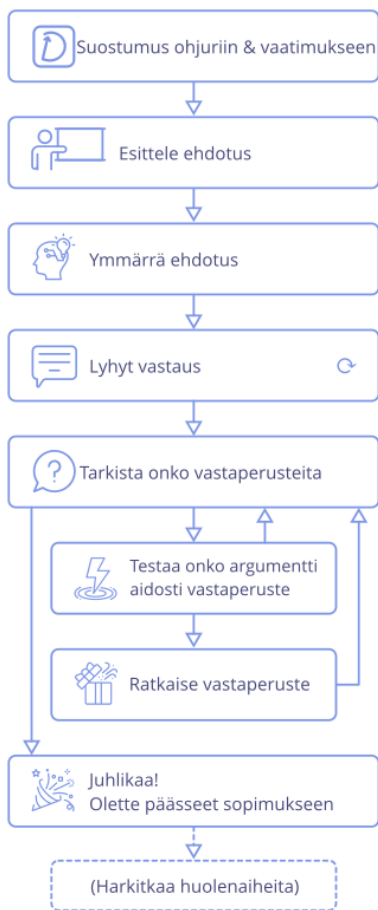
Vastaperusteiden esittämättä jättäminen saattaa haitata yksilöiden, tiimien tai koko organisaation kykyä saavuttaa tavoitteensa.

Kaikki esitetyt väitteet eivät ole vastaperusteita, mutta ne saattavat paljastaa huolia:

Huoli on oletus jolle ei löydy (ainakaan nyt) niin painavia perusteita tai todisteita, että se olisi arvioijien mielestä pätevä vastaperuste.

Vaihe 1: Suostumus ohjuriin ja vaatimukseen

Varmista, että ohjuri ja vaatimukset on kuvattu riittävän selkeästi, ja että tämän tiimin on tärkeää käsitellä ne.



Kuva 1.6.: Suostumuspäätöksenteko

Fasilitaattori kysyy: *Onko ohjurin ja vaatimuksen kuvaus riittävän selkeä? Onko tämä organisaatio-ohjuri? Onko ohjuri riittävän merkityksellinen, jotta siihen pitää vastata? Onko tämä vaatimus sopiva?*

Huom.: Tämä vaihe kannattaa suorittaa kokouksen osallistujien kanssa *ennen varsinaista kokousta*. Näin säästetään kokousaikaa, kun ohjurin ja vaatimuksen kuvauksiin voidaan tarvittaessa tehdä täsmennyksiä ennen kokousta. Jos kuitenkin ollaan tekemässä ehdotusta sidosryhmälle, joka ei ole itse osallistunut ehdotuksen muotoilemiseen, tai jos mukana on henkilöitä, jotka osallistuvat päätösprosessiin ensimmäistä kertaa vasta nyt, on varmistettava, että kaikki ymmärtävät ohjurin ja vaatimuksen, ja että ne on kuvattu riittävän selkeästi. Lisäksi tulee varmistua siitä, että vaatimus on lähtökohtaisesti soveltuva ja relevantti läsnäolijoiden käsiteltäväksi ennen kuin edetään ehdotuksen harkitsemiseen.

- Jos ohjuria ei ole kuvattu riittävän selkeästi, varaa aikaa kirkastaa ja täsmentää ohjurista tehty yhteenveto sellaiseksi, että kukaan ei vastusta sitä. Ellei tämä onnistu riittävän nopeasti, harkitse sen tekemistä vasta kokouksen jälkeen ja siirrä ehdotuksen käsittelyä, kunnes ohjuri on selkeä.
- Jos ohjurilla ei ole merkitystä tälle ryhmälle, siirrä se asianmukaiselle henkilölle tai ryhmälle, tai jos päätetään, että kyseessä ei ole organisaatioajuri, jätä se käsittelemättä.
- Jos vaatimusta ei pidetä asianmukaisena, kuuntele ja huomio siitä esitetyt argumentit. Jos argumentteja voidaan pitää vastaperusteina, ne tulee ratkaista ennen ehdotuksen käsittelyä.

Vaihe 2: Esittele ehdotus

Jaa ehdotus kaikille.

Fasilitaattori kysyy ehdotuksen laatijalta/laatijoilta: *Voisitteko esitellä ehdotuksen kaikille?*

Ehdotuksen laatija(t) eli jalostajat esittävät ehdotuksen ryhmälle, mukaan lukien tarkat tiedot siitä, kuka on vastuussa mistäkin, ehdottamansa tarkistuspäivän tai -syklin, sekä mahdolliset määritellyt arviointiperusteet.

Valmistelu: Lähetä ehdotus osallistujille mahdollisuuksien mukaan ennen kokousta, jotta ihmiset voivat tutustua sen sisältöön, esittää selventäviä kysymyksiä tai jopa esittää parannusehdotuksia ennen kokousta. Näin kokouksessa ei tarvitse käyttää yhteistä aikaa sellaisiin asioihin, jotka voidaan tehdä kokouksen ulkopuolella.

Yleensä tietty henkilö tai ryhmä laatii ehdotukset etukäteen, mutta joskus niitä myös ehdotetaan spontaanisti kokouksen aikana.

Jos vastaat ehdotuksen esittämisestä, kirjaa ja jaa ehdotus mahdollisuuksien mukaan etukäteen muiden kanssa. Pyri pitämään kuvaus tiiviinä ja selkeänä. Pyri maksimoimaan muiden mahdollisuus ymmärtää ehdotuksen sisältö tarvitsematta pyytää sinulta lisäselvityksiä.

Huom.: Jos otat sidosryhmiä mukaan laatimaan ehdotusta, omistajuuden tunne voi lisätä sitoutumista ja vastuunottoa ehdotuksen perusteella tehtävästä päätöksestä. Osallistava tai yhteistyöhön perustuva päätöksenteko kuitenkin vaatii siihen osallistuvilta aikaa ja vaivaa, joten käytä sitä vain silloin, kun siitä on hyötyä.

Vaihe 3: Ymmärtäkää ehdotus

Varmista, että kaikki ymmärtävät ehdotuksen.

Fasilitaattori kysyy: *Onko kenelläkään kysyttävää tässä esitetyn ehdotuksen ymmärtämiseksi?*

Nyt *ei* ole oikea hetki aloittaa vuoropuhelua siitä, *miksi* ehdotus on tietyllä tavalla laadittu, vaan ainoastaan tarkistaa, että kaikki ymmärtävät, *mitä* ehdotetaan. Vältä “*miksi*” -kysymyksiä ja keskity sen sijaan “*mitä* tarkoitat...” -kysymyksiin.

Tarkentavat kysymykset tuovat toisinaan esiin tapoja selkeyttää ehdotuksen tekstiä. Tämän ajan voi käyttää ehdotuksen muokkaamiseen,

jos se lisää ymmärrystä. Varo kuitenkin muuttamasta ehdotuksen sisältöä.

Huom.: Jos ryhmällä on kokemusta suostumuksellisesta päätöksenteosta, ehdotukseen voidaan tässä vaiheessa tehdä parannuksia. Jos läsnäolijat eivät kuitenkaan yhtä perehtyneitä suostumuksellisen päätöksenteon prosessiin, on riskinä, että käytettävissä olevaa aikaa tuhlataan ehdotuksen säätämiseen ja yksimielisyyden tavoitteluun. Tarkoituksena on kuitenkin jatkaa prosessia ja kehittää ehdotusta mahdollisten vasta-perusteiden perusteella (ks. vaihe 7).

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Pidä kierros pöydän ympäri, jossa jalostajat (tai ehdotuksen tekijät) vastaavat yhteen kysymykseen kerrallaan.
- Huomioi kaikki “*miksi*” tai “*miksi ei*”-kysymykset. Muistuta osallistujia siitä, että vaiheen tarkoituksena on yksinkertaisesti varmistaa, että nykyinen ehdotus ymmärretään, eikä käsitellä sitä, miksi ehdotus on laadittu juuri tällä tavalla.

Vinkki kaikille:

- Sano “*ohi*”, jos sinulla ei ole kysyttävää tai et ole varma, mikä kysymyksesi tarkalleen ottaen on.
- Pidä kysymyksesi ja vastauksesi lyhyinä ja ytimekkäinä.
- Pysy asiassa ja vältä tarpeetonta johdantopuhetta kuten: “*No, eräs asia, joka ei ole minulle niin selvä, tai josta haluan siis varmistaa, että ymmärrän oikein, on ...*” tai “*En ole varma, miten muotoilisin tämän, mutta yritän...*” jne.

Vaihe 4: Lyhyt vastaus

Tunnustelkaa, miten ehdotus vastaanotetaan.

Fasilitaattori kysyy: *Mitä ajatuksia ja tunteita teille herää ehdotuksesta?*

Ehdotusta koskevia pohdintojen, mielipiteiden ja tunteiden esittäminen ja kuuleminen auttaa lisäämään jaettavaa ymmärrystä ja tarkastelemaan ehdotusta eri näkökulmista.

Osallistujien vastauksista voi paljastua hyödyllistä tietoa, tai niistä saattaa jo paljastua huolia tai mahdollisia vastaperusteita. Tässä vaiheessa on tärkeää kuunnella, mutta välttää vuorovaikutusta sanotun kanssa. Nyt kyse on vain ehdotuksen näkemisestä toisin silmin.

Esimerkkejä:

- ”*Pidän siitä, että se on yksinkertainen ja suoraviivainen. Se on hieno seuraava askel.*”
- ”*Olen hieman huolissani siitä, että tämä vie paljon aikaa, kun on muitakin tärkeitä asioita hoidettavana.*”
- ”*Mielestäni täältä puuttuu joitain olennaisia asioita, kuten esimerkiksi A ja B.*”

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Käynnistä kierros.
- Täsmennä, minkä pituinen ”lyhyen” vastauksen pitäisi olla! Pituus riippuu asiayhteydestä ja se voi vaihdella kunkin osallistujan käyttämässä ajassa yhdestä lauseesta muutamaan minuuttiin.

Vinkki kaikille:

- Vältä kommentoimasta tai vastaamasta siihen, mitä muut jakavat.
- Mukauta oma vastauksesi annettuun aikarajoitteeseen.
- On arvokasta kuulla jotain kaikilta tällä kierroksella, joten vältä vuorosi ohittamista. Jos et pysty samalla hetkellä muotoilemaan mitään sanottavaa, voit silti sanoa esimerkiksi: ”*Tarvitsen lisää aikaa ajatellakseni tätä*” tai ”*En ole juuri nyt varma omasta näkemyksestäni.*”

Vaihe 5: Tarkistakaa mahdolliset vastaperusteet

Osallistujat tarkastelevat ehdotusta ja ilmoittavat, jos heillä on mahdollisia vastaperusteita tai huolia.

Tässä vaiheessa on yksinkertaisesti kyse siitä, kenellä on mahdollisia vastaperusteita tai huolia. Seuraavassa vaiheessa kuullaan niiden perusteluja.

Jos siirryit tähän vaiheesta 7 (Ratkaise yksi vastaperuste) tarkista, nouseeko vastaperusteita **muutettua** ehdotusta kohtaan.

Fasilitaattori kysyy: *Onko tästä ehdotuksesta mahdollisia vastaperusteita tai huolia?*

Muista: huolenaiheet eivät estä ehdotuksia muuttumasta sopimuksiksi, ainoastaan varsinaiset vastaperusteet. Huolet kuullaan vaiheessa 9, sen jälkeen, kun sopimukseen pääsemistä on juhlittu.

Vinkkejä fasilitaattorille:

Siltä varalta, että vastaperusteiden ja huolten välinen ero on edelleen epäselvä joillekin, muistuta osallistujia:

- **Vastaperuste** on argumentti ehdotukseen, olemassaolevaan sopimukseen tai jonkun organisaation jäsenen toimintaan, joka paljastaa seurauksia tai riskejä jotka haluttaisiin organisaatiossa mieluummin välttää tai tuo esiin varteenotettavia parantamisen mahdollisuuksia.
- **Huoli** on oletus jolle ei löydy (ainakaan nyt) niin painavia perusteita tai todisteita, että se olisi arvioijien mielestä pätevä vastaperuste.
- Ehdotuksista muodostuu sopimuksia, kun niitä toistaiseksi toimivina ja turvallisina kokeilla seuraavaan tarkistukseen asti.

Vinkki kaikille:

- Monet ryhmät käyttävät **käsimerkkejä** ilmoittaakseen nopeasti ja selkeästi, jos jollakulla on mahdollisia vastaperusteita tai huolenaiheita. Jos prosessi on ryhmälle uusi ja syntyy huoli siitä, että

esitetyt mielipiteet saattavat vaikuttaa toisiinsa, varmista, että kaikki näytävät käsimerkin samanaikaisesti.

- **Jos olet epävarma**, onko kyseessä mahdollinen vastaperuste vai huoli, jaa se ryhmälle vastaperusteena, jotta voit tarkistaa, täyttääkö se vastaperusteen vaatimukset.

Jos kukaan ei esitä mahdollisia vastaperusteita, ollaan päästy sopimukseen, ja siirrytään vaiheeseen 8 (Juhlistaminen)!

Vaihe 6: Testaa käykö argumentti vastaperusteesta

Käytä rajallinen aika ja resurssi viisaasti testaamalla, voidaanko esitetyjä argumentteja pitää vastaperusteina. Toimi vain niiden perusteella, jotka täyttävät vastaperusteen kriteerit.

On yleensä hyvä käsitellä argumentit **yksi kerrallaan**, testata, ovatko ne aitoja vastaperusteita ja ratkaista vain varsinaiset vastaperusteet ennen seuraavaan argumenttiin siirtymistä.

Vinkki fasilitaattorille: Jos mahdollisia vastaperusteita on useita, kerro kaikille osallistujille, että ne käsitellään henkilö kerrallaan. Muistuta, että mikäli joku osallistuja toteaa argumentin kuultuaan, että olisi prosessin kannalta tehokkaampaa käsitellä hänen väittämänsä ensin, tämä kannattaa ilmaista heti.

Tarkista, että argumentti sisältää tiedon siitä, että mikäli ehdotusta ei muuteta, se

- johtaa suoraan seurauksiin, joita halutaan välttää,
- saattaa johtaa seurauksiin, joita halutaan välttää, mikä on riski, jota ei haluta ottaa
- tai argumentissa on tietoa hyödyllisestä tavasta parantaa ehdotusta tavoitteiden saavuttamiseksi

Katso toimintatapa *Testaa käykö argumentti vastaperusteesta* saadaksesi lisätietoja.

Jos argumenttia ei voida pitää vastaperusteena, palaa vaiheeseen 5 (Tarkista mahdolliset vastaperusteet), muussa tapauksessa jatka seuraavaan vaiheeseen.

Vaihe 7: Ratkaiskaa vastaperuste

Ehdotusta parannetaan edellisessä vaiheessa esitetyn vastaperusteen esiin tuomien tietojen perusteella.

Lisätietoja löydät toimintatavasta *Ratkaise vastaperusteet*.

Kun vastaperuste on ratkaistu, **palaa vaiheeseen 5**.

Vaihe 8: Juhlistakaa!

Mahtavaa! Syntyi sopimus! Harjoituksen myötä prosessi nopeutuu. Tässä vaiheessa tunnistetaan, että on saavutettu sopimus - juhlistetaan sitä!

Vaihe 9: Harkitkaa huolenaiheita

Juhlinnan jälkeen kannattaa pohtia, onko ryhmälle hyvä tuoda esiin huolenaiheita ennen seuraavaan aiheeseen siirtymistä. Jos ei, ne kannattaa ainakin kirjata kokouksen jälkeen, kuten myös saavutetun sopimuksen arviointikriteerit. Huolia koskeva tieto voi olla hyödyllistä sopimuksen arvioinnissa sen tarkastamishetkellä.

Fasilitaattori kysyy niiltä, joilla on huolenaiheita: *Onko kenelläkään huolia, joita kannattaa kuulla nyt yhteisesti? Jos ei, varmistakaa ainakin, että ne kirjataan tämän sopimuksen arviointiperusteiden rinnalle.*

Joskus se, mitä joku piti aiemmin huolena, muuttuukin vastaperusteeksi. Tässä tapauksessa asia voidaan ratkaista muuttamalla juuri tehtyä sopimusta Ratkaiskaa vastaperusteet -prosessin avulla.

Loppuhuomautus:

Jos suostumuspäätöksenteon prosessi on sinulle uusi, sitä kannattaa noudattaa tarkasti kohta kohdalta, kunnes olet riittävän perehtynyt ja ymmärrät kaikki vaiheet ja niiden merkityksen. Kokemuksen lisäantäydessä saatat hypätä vaiheiden välillä¹⁾, mutta alussa tämä voi johtaa hämmennykseen ja jopa kaaokseen.

¹⁾ Jos esimerkiksi lyhyt vastaus -kierroksen aikana ilmaistaan yleinen huolenaihe, vetäjä (tai joku muu ryhmän jäsen) voisi ehdottaa ehdotuksen kehittämistä paikan päällä niin, että siinä huomioidaan esiin tuodut seikat. Tässä tapauksessa tarkistetaan kuitenkin aina ensin, vastustetaanko mukautettua menettelytapaa.

1.6. Testaa käykö argumentti vastaperusteesta

Käytä rajallinen aika viisaasti ja testaa, täyttävätkö esitetyt argumentit vastaperusteiden määritelmän. Toimi vain niiden suhteen, jotka täyttävät.

Yleistä

Kun joku esittää mahdollisen vastaperusteiden eli argumentoi jonkin asian muuttamisen puolesta, tarkastele, johtaisiko asioiden muuttamatta jättäminen seurauksiin, jotka halutaan välttää, tai antaako argumentti lisätietoa tavoista parantaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutki ja tarkenna kutakin argumenttia tarpeen mukaan, jotta mahdolliset väärinkäsitykset tunnistetaan ja voidaan eliminoida pelkkiin olettamuksiin, henkilökohtaisiin mieltymyksiin tai mielipiteisiin perustuvat argumentit. Ne argumentit, jotka tarkastelun jälkeen katsotaan vastaperusteeksi, tulee sitten *ratkaista*.

Argumenttien käsitteleminen

Hedelmällisen vuoropuhelun käymiseksi on tarpeen ymmärtää, että jokainen argumentti muodostuu sarjasta **väittämiä**: jokaisella argumentilla on yksi tai useampia **lähtöoletuksia**, joista muodostuu argumentina esitetty **johtopäätös**.

Jokaisen argumentin lähtöoletukset voidaan käsitellä yksittäin, jonka jälkeen on mahdollista analysoida, muodostuuko niistä todellisuudessa esitetty johtopäätös (argumentti).

Argumentti kannattaa esittää muodossa, joka tekee lähtöoletukset ja johtopäätökset näkyväksi, esimerkiksi näin:

1 Ensimmäinen lähtöoletus

2 Toinen lähtöoletus

Siksi: johtopäätös

Fasilitaattori: pyydä ryhmää luettelemaan lähtöoletukset ja selittämään niistä muodostuva päätelmä, ja jatka sitten siitä.

Voi olla hyödyllistä listata lähtöoletukset ja päätelmä esimerkiksi fläpitaululle tai elektroniselle keskustelualustalle.

Kun argumentti on purettu näkyviin, ryhmä voi esittää fokuoituja kysymyksiä ymmärtääkseen kunkin väitteen perustelut ja nostaa esiin ne, joista se on eri mieltä. Myös erimielisyydet voidaan kuvata edellä esitetyllä menetelmällä.

Kun lähtöoletus on hyväksytty, se merkitään valmiiksi. Mikäli keskustelun aikana nousee esiin uusia lähtöoletuksia, ne lisätään luetteloon. Paikkaansa pitämättömiksi todetut lähtöoletukset puolestaan poistetaan. Kun eteneminen kirjataan tällä tavalla, varmistetaan, että kaikilla on samanlainen ymmärrys argumenttien nykytilasta.

Jos yhteisymmärrystä on vaikeaa saavuttaa: Ryhmätilanteissa voi toisinaan osoittautua mahdottomaksi välittömästi ratkaista erimielisyyttä jostakin mahdolliseen vastaperusteeseen liittyvästä väittämästä. Tämä johtuu usein siitä, että ryhmältä puuttuu jotakin olennaista

dataa, tietoa tai asiantuntemusta. Tällaisissa tilanteissa eräs tapa käsitellä asia on uudelleenkehystä epävarmuutta aiheuttava mahdollinen vastaperuste. Jos uudelleenmuotoiltua väitettä voidaan sitten pitää vastaperusteena, se pystytään ratkaisemaan lisäämällä ehdotukseen ehto, että kyseistä kiistanalaista väittämää koskevat tosiseikat pitää selvittää ja kirjata.

Prosessi sen testaamiseksi, käykö argumentti vastaperusteesta

Prosessi, jolla testataan, voidaanko argumentteja pitää vastaperusteena, on muunnelma *perustellun päätöksenteon toimintatavasta*.

Vaihe 1: Esitä mahdollisena vastaperusteena pidettävä argumentti.

Vaihe 2: Ymmärrä argumentti.

Vaihe 3: Tarkista mahdollinen erimielisyys siitä, voiko väitettä pitää vastaperusteena (esim. käsiäänestys). Erimielisyyksien syyt esitetään seuraavassa vaiheessa.

- Jos erimielisyyttä ei ole, väite katsotaan **vastaperusteeksi**, ja voidaan nyt **ratkaista**.
- Muussa tapauksessa käy erimielisyydet läpi yksi kerrallaan ja

Vaihe 4: Tutki erimielisyyden syyt:

- Jos osoitetaan, että alkuperäinen väite on (kokonaan tai osittain) virheellinen, tai että pätevistä perusteluista huolimatta sitä ei voida pitää vastaperusteena, jatketaan seuraavaan vaiheeseen.
- Muussa tapauksessa palataan vaiheeseen 3 ja tarkistetaan mahdolliset uudet erimielisyydet.

Vaihe 5: Yhdistä edellisessä vaiheessa ilmennyt lisätieto alkuperäiseen argumenttiin:

- Jos alkuperäinen argumentti pätee uudelleenmuotoiltuna edelleen, testaa se vaiheen 3 mukaisella tavalla mahdollisten erimielisyyksien osalta.

- Muussa tapauksessa on nyt osoitettu, että **argumentti ei ole vastaperuste**.

Alta löydät lisää ohjeita kunkin vaiheen läpikäymiseen. Kuten kaikissa S3-toimintatavoissa, voit muokata omaan kontekstiisi sopivasti lähestymistapaasi sen testaamiseksi, käyvätkö argumentit vastaperusteista

Vaihe 1: Esitä argumentti

Esitä esiin noussut argumentti mahdollisena vastaperusteena.

Fasilitaattori kysyy henkilöltä, jolla on mahdollinen vastaperuste:
Voisitko perustella väitteesi?

Vaihe 2: Ymmärtäkää esitetty argumentti

Varmista, että kaikki ymmärtävät argumentin.

Fasilitaattori kysyy kaikilta: *Onko kenelläkään kysyttävää argumentin ymmärtämiseksi paremmin?*

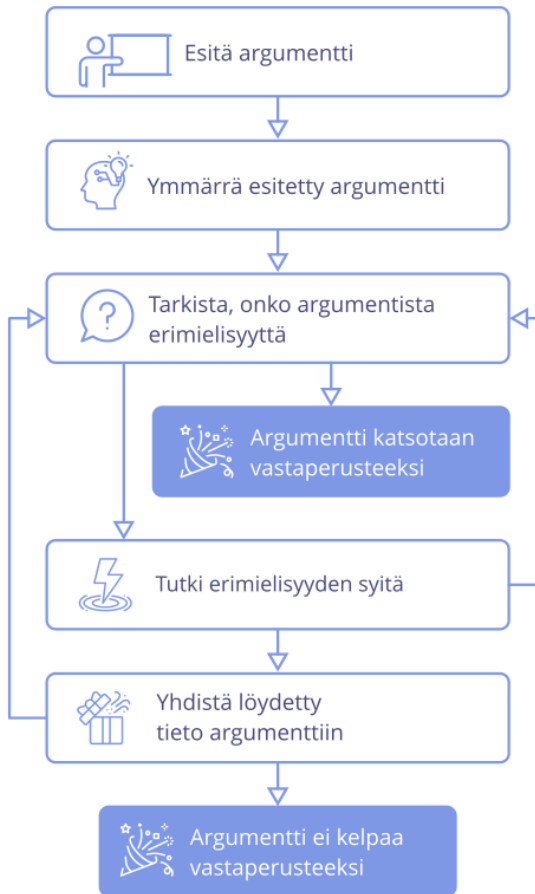
Kaikki: Jos et ymmärrä jotakin, esitä selventävä kysymys. Argumentin esittäjä selittää sitten tarkemmin, kunnes kaikki ymmärtävät.

Vaihe 3: Tarkistakaa, onko argumentista erimielisyyttä

Kaikki pohtivat esitettyä argumenttia ja ilmoittavat, jos ovat siitä eri mieltä.

Kaikki: Pohdi, voidaanko esitettyä väitettä pitää vastaperusteena vai ei.

Huom.: Jos prosessi on ryhmälle uusi, fasilitaattori voi ääneen kehoittaa kaikkia miettimään: *Voidaanko tätä argumenttia pitää vastaperusteena?*



Kuva 1.7.: Prosessi sen testaamiseksi, käykö argumentti vastaperusteesta

Fasilitaattori kysyy: *Onko kukaan täysin tai osittain eri mieltä siitä, että tätä argumenttia voidaan pitää vastaperusteena? Jos näin on, nosta kätesi.*

- Jos kukaan ei ole eri mieltä: **argumentti katsotaan vastaperusteeksi.** Jatka vastaperusteen ratkaisemiseen.
- Jos joku on eri mieltä: jatkakaa seuraavaan vaiheeseen.

Vaihe 4: Tutkikaa erimielisyyden syitä

Valitse ryhmästä joku henkilö, joka on ilmaissut olevansa eri mieltä, ja selvitä, onko erimielisyys perusteltu:

4.1. Esittele syy erimielisyyteen: Fasilitaattori pyytää: *Selittäisitkö miksi alkuperäinen argumentti on kokonaan tai osittain virheellinen.*

4.2. Ymmärrä erimielisyyden syy: Fasilitaattori kysyy: *Onko argumentin ymmärtämiseksi tarkentavia kysymyksiä?*

4.3. Tarkista mahdollinen erimielisyys erimielisyydestä: Fasilitaattori kysyy: *Onko kukaan täysin tai osittain eri mieltä siitä, että tämä argumentti on pätevä?*

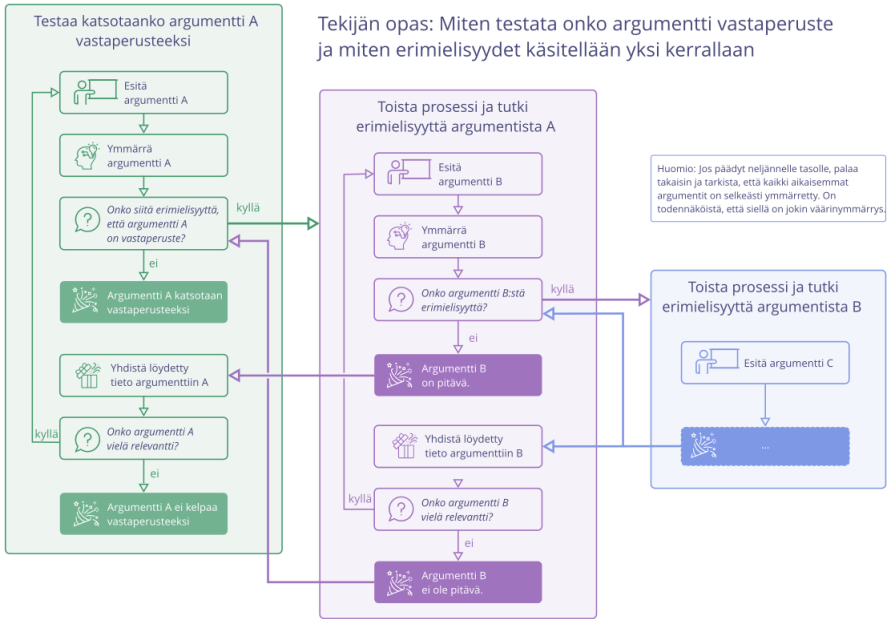
- **Jos kukaan ei ole eri mieltä:** esitettyä argumenttia pidetään päteväenä. Siirry vaiheeseen 5.
- **Jos joku on eri mieltä:** tutkikaa erimielisyyden perustelut (ks. vaihe 4), kunnes päädytte argumenttiin, josta kukaan ei ole eri mieltä. Sitten muut argumentit käsitellään vuorollaan ja tarkistetaan, onko niistä vielä erimielisyyttä, onko jotakin muutettava vai jostakin luovuttava (ks. vaihe 5, ohje, miten tämä tehdään) – kunnes palataan alkuperäiseen erimielisyyteen.

Vaihe 5: Yhdistä edellisessä vaiheessa esiin tulleet tiedot alkuperäiseen argumenttiin

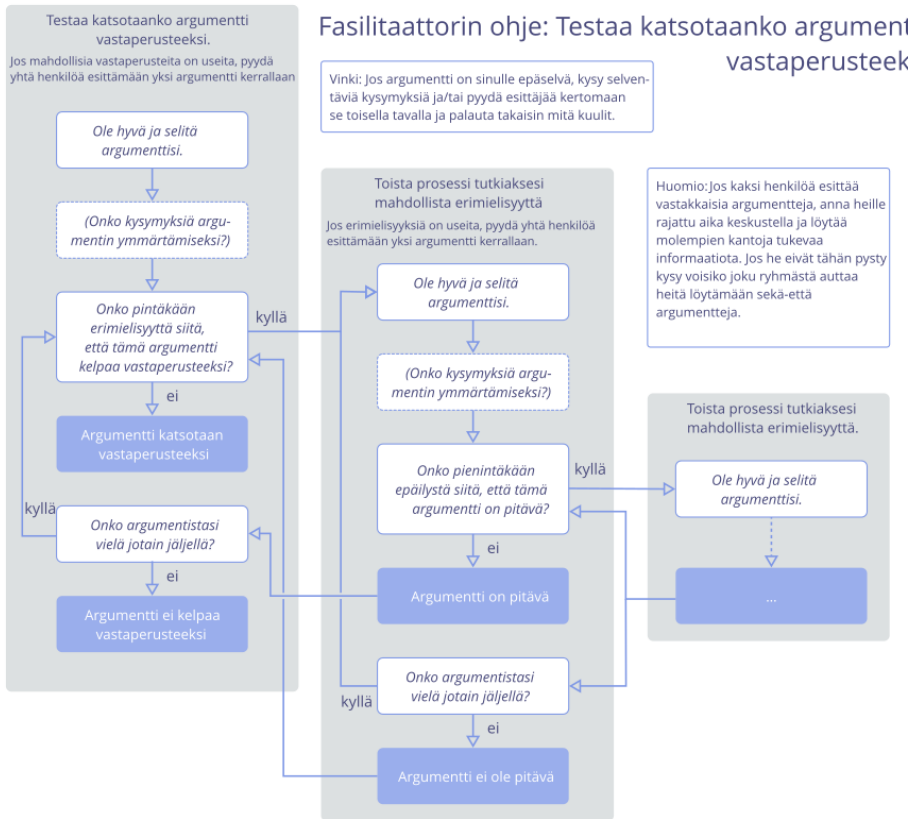
Fasilitaattori kysyy alkuperäisen väitteen esittäjältä: *“Onko argumentista vielä jotain käsiteltävää jäljellä?”*

Argumentin esittäjä voi muotoilla väitteensä uudelleen, mikäli katsoo sen edelleen aiheelliseksi, tai kertoa, että se ei enää ole validi.

- Jos alkuperäinen argumentti pätee uudelleenmuotoiltuna edelleen, testaa se vaiheen 3 mukaisella tavalla mahdollisten erimielisyyksien osalta.
- Muussa tapauksessa on nyt osoitettu, että **argumentti ei ole vastaperuste**. Jos alkuperäinen argumentti on edelleen jollain tavoin validi, muotoile se uudelleen ja jatka kohdasta 3 selvittääksesi mahdolliset erimielisyydet uudelleenmuotoillun argumentin osalta. Muussa tapauksessa on osoitettu, että argumentti ei täytä vastaperusteen määritelmää.



Kuva 1.8.: Argumenttien testaamisen rekursiivinen soveltaminen ja erimielisyyksien tutkiminen



Kuva 1.9.: Fasilitoijan opas: testaa, käykö argumentti vastaperusteesta

1.7. Vastaperusteiden ratkaiseminen

Hyödynnä vastaperusteiden kautta esiin noussutta tietoa tunnistaaksesi keinoja kehittää ehdotuksia, sopimuksia ja toimenpiteitä niin, että ne ovat riittävän hyviä.

Yleistä

Yleensä on tehokkainta käsitellä **ehdotuksesta esitetyt vastaperusteet yksi kerrallaan**, laatia muutosehdotus, ratkaista mahdolliset sitä koskevat vastaperusteet ja jatkaa sitten seuraavaan ehdotusta koskevaan vastaperusteeseen.

Ehdotuksesta tulee sopimus vasta, kun kaikki siitä esitetyt vastaperusteet on ratkaistu.

Vastaperusteet ratkaistaan muuttamalla ehdotusta. **Muutoksia** voivat olla:

- jonkin asian lisääminen, poistaminen tai muuttaminen ehdotuksessa.
- tietyn vastaperusteen ratkaisemisen lykkääminen myöhempään ajankohtaan. (Muista tässä tapauksessa kuvata ja dokumentoida, kuka ottaa vastuun tästä, mihin mennessä ja mitä sen jälkeen tapahtuu.)
- vaihtoehtoinen ehdotus tai sopimus siitä, että laaditaan (määrittelyssä) tulevaisuudessa uusi ehdotus (mikäli tämä katsotaan tehokkaammaksi kuin nykyisen ehdotuksen kehittämistyön jatkaminen).
- yhden tai useamman vastaperusteen perusteella etsittävän lisätiedon hankkimisen ja muutosehdotuksen tekemisen delegoiminen tietyille henkilölle tai ryhmälle.
- jättämällä ehdotus muuttamatta ja tarkastelemalla myöhemmin sen mukaan tehtyjen toimenpiteiden lopputulosta, koska ehdo-

tuksen muuttamiseen liittyä vaivannäkö tai kustannukset ovat suuremmat kuin odotetut hyödyt tai hyödyt.

- palautteen pyytäminen vastuuttajalta (esim. sovittaessa tiettyä osa-aluetta koskevasta strategiasta).
- harkinta-ajan ottaminen ja palaaminen vastaperusteeseen myöhemmin.
- jne.

On aina olemassa jokin seuraava askel! Silloinkin, kun ehdotus ei sellaisenaan täysin vastaa ohjuriin tai täytä kaikkia sopimukseen pääsemisen vaatimuksia, usein riittää, että päästään sopimukseen **muutamasta seuraavasta askeleesta**, jotta päästään eteenpäin. Joskus on hyödyllistä jakaa asiat pienempiin vaiheisiin, erityisesti silloin, kun on kyse monimutkaisista tilanteista.

Vastaperusteet voidaan ratkaista noudattamalla *perustellun päätöksen teon prosessia*:

Vaihe 1: Muutosehdotuksen laatiminen

Vaihe 2: Ehdotetun muutoksen ymmärtäminen

Vaihe 3: Tarkistaminen, onko vastustetaanko ehdotettua muutosta (esimerkiksi käsimerkkien avulla). Mahdolliset vastaperusteet esitetään vaiheessa 4.

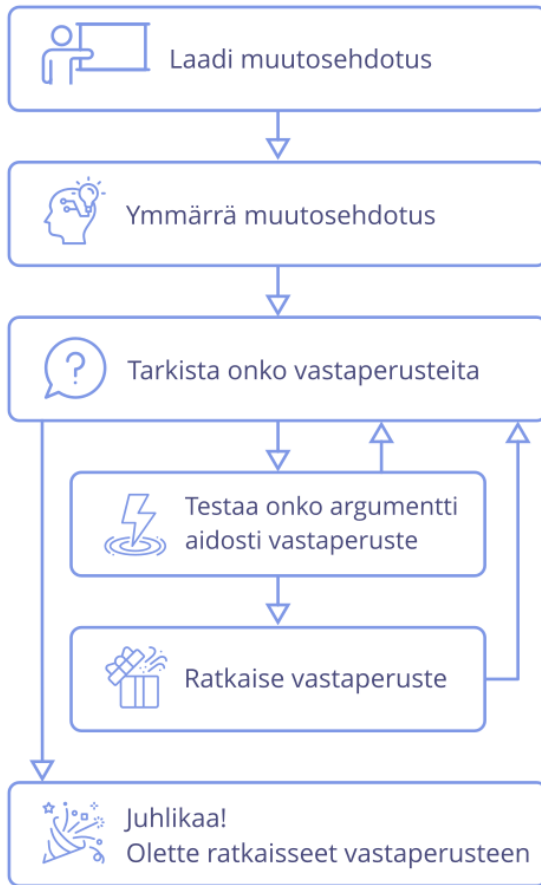
Jos mahdollisia vastaperusteita ei ole, siirry vaiheeseen 6 (Juhlistaminen), muussa tapauksessa käsittele vastaperusteet yksi kerrallaan:

Vaihe 4: Mahdollisen vastaperusteiden tukiargumentit ja sen määrittäminen, *onko esitetty väite pätevä*.

Vaihe 5: Kaiken esiin nousseet olennaisen tiedon kytkeminen muutosehdotukseen, jonka jälkeen palataan vaiheeseen 3.

Vaihe 6: Juhlistaminen! Vastaperusteiden ratkaisemiseksi on löydetty muutosehdotus.

Alta löydät lisää ohjeita kunkin vaiheen läpikäymiseen. Tämä prosessi voidaan toistaa, kunnes kaikki vastaperusteet on ratkaistu. Kuten



Kuva 1.10.: Vastaperusteen ratkaisemisen prosessi

kaikissa S3-toimintatavoissa, myös vastaperusteen ratkaisua koskevaa lähestymistapaa voidaan mukauttaa sen kontekstin mukaan.

Vaihe 1: Muutosehdotuksen laatiminen

Tehdään ehdotus, kuinka alkuperäinen ehdotus muutetaan vastaperusteen esiin tuomien tietojen perusteella.

On monia tapoja päätyä ehdotuksen uudelleenmuotoiluun. Alla on joi-takin tyypillisiä lähestymistapoja. Niitä kannattaa käyttää esitetys-sä järjestyksessä: jos ensimmäinen vaihtoehto ei toimi, siirry ripeästi seuraavaan vaihtoehtoon. Kun prosessi tulee tutuksi, alat nopeammin erottaa, mikä vaihtoehto on sopivin.

1. Kysy vastaperusteen esittäjältä: *”Onko sinulla ehdotusta, kuinka alkuperäistä ehdotusta voitaisiin muuttaa vastaperusteen ratkaisemiseksi?”*
2. Kysy ryhmältä: *”Onko kenelläkään ehdotusta, kuinka alkuperäistä ehdotusta voitaisiin muuttaa vastaperusteen ratkaisemiseksi?”* ja valitse yksi henkilö esittämään ehdotuksensa.
3. Mikäli ehdotusta on vaikeaa heti löytää, anna ryhmälle rajattu aika käydä keskustelu, jonka tavoitteena on ideoida sopiva muu-tosehdotus.

Kuten kaikkien ehdotusten kohdalla, uudelleenmuotoiltu ehdotus toimii lähtötilanteena, jota voidaan sitten tarkentaa esittämällä ja ratkaisemalla vastaperusteita. (katso Vaihe 4: Testaa, käykö argumentti vasta-perusteesta)

On usein hyödyllistä toistaa uudelleenmuotoiltu ehdotus, tehdä siitä yhteenveto ja kirjata se muistiin kaikkien nähtäväksi.

Vaihe 2: Muutoksen ymmärtäminen

Varmista, että kaikki ymmärtävät ehdotetun muutoksen.

Fasilitaattori kysyy: *Onko kenelläkään kysyttävää ehdotetusta muutoksesta?*

Vinkki kaikille:

- Pidä kysymyksesi ja vastauksesi lyhyinä ja ytimekkäinä.
- Tässä vaiheessa vältä keskustelua tai mielipiteiden ilmaisemista siitä, onko muutettu ehdotus pätevä. Toimenpiteen tarkoituksena on ainoastaan varmistaa, että ehdotettu muutos on selkeä ja ymmärrettävä.
- Kirjaa olennaiset lisäselvennykset muutettun ehdotukseen.

Vaihe 3: Tarkista mahdolliset vastaperusteet

Ryhmä harkitsee ehdotettua muutosta ja ilmoittaa, jos heillä on mahdollisia vastaperusteita tai huolenaiheita.

Tässä vaiheessa on yksinkertaisesti kyse siitä, kenellä on mahdollisia vastaperusteita tai huolenaiheita. Seuraavassa vaiheessa kuullaan niiden perusteluja.

Fasilitaattori kysyy: *Onko muutoksesta mahdollisia vastaperusteita tai huolenaiheita?* (Huomaa, että tässä on kyse vain muutoksesta, ei ehdotuksesta kokonaisuutena.)

Jotkut ryhmät saattavat käyttää käsimerkkejä ilmoittaakseen nopeasti, jos jollakulla on mahdollisia vastaperusteita.

- Jos ehdotettuun muutokseen liittyy mahdollisia vastaperusteita, siirrytään seuraavaan vaiheeseen (Testaa, käykö argumentti vastaperusteesta).
- Jos kukaan ei esitä mahdollisia vastaperusteita, siirry **vaiheeseen 6, Juhlistaminen:** olette nyt hyväksyneet muutoksen.

Vaihe 4: Testaa, käykö argumentti vastaperusteesta

Ks. *Testaa, käykö argumentti vastaperusteesta*

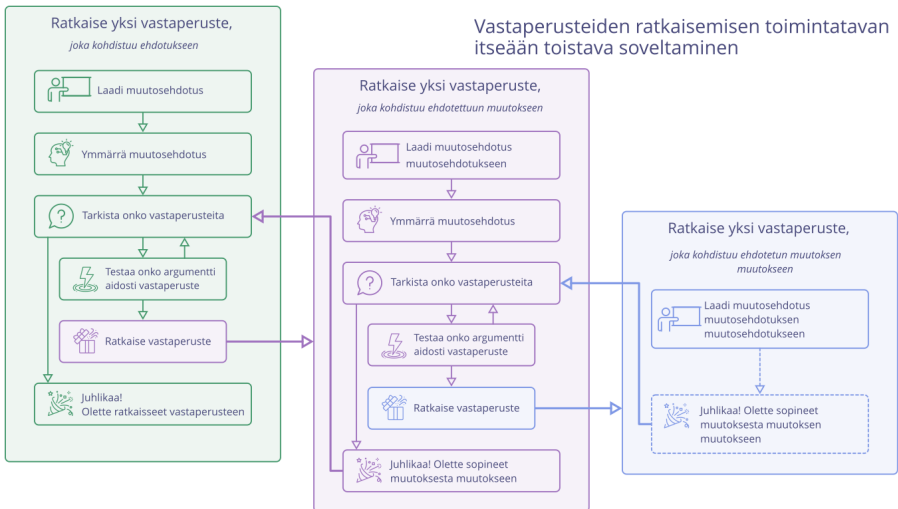
- Jos argumentti täyttää vastaperusteen vaatimukset, jatka **vaiheeseen 5** (Ratkaise vastaperuste)
- Jos argumentti ei täytä vastaperusteen vaatimuksia, palaa **vaiheeseen 3** ja tarkista, onko ehdotetulle muutokselle muita mahdollisia vastaperusteita.

Vaihe 5: Ratkaise vastaperuste

Toista prosessi: käytä Ratkaise vastaperuste -toimintatapaa ratkaistaksesi muutosta koskeva vastaperuste.

Löytäkää täsmentävä muutos käsillä olevaan muutosehdotukseen! Huomaa, että tämä saattaa tarkoittaa myös, että käsillä oleva muutosehdotus esitetään korvattavaksi kokonaan toisella.

Vastaperusteiden ratkaiseminen -toimintatapaa voidaan käyttää myös takautuvin askelin, kuten alla oleva kuva esittää.



Kuva 1.11.: Vastaperusteen ratkaiseminen -toimintatavan soveltaminen

Vaihe 6: Juhlistaminen

Vastaperusteen ratkaisemiseksi on löydetty muutosehdotus. Ennen kuin siirryt eteenpäin, muista päivittää alkuperäinen ehdotus niin, että hyväksytty uudelleenmuotoilu tai täsmennys huomioidaan.

1.8. Arvioi ja kehitä sopimuksia

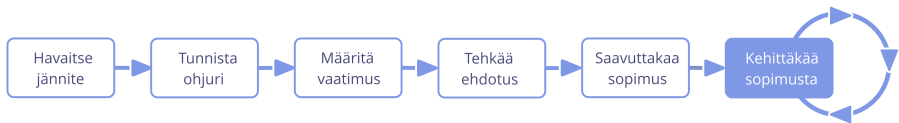
Kaikkia sopimuksia kehitetään jatkuvasti ja poistetaan hukkaa.

Sopimusten säännöllinen tarkistaminen on keskeinen käytäntö oppivalle organisaatiolle:

- se mukauttaa sopimukset asiayhteyden muuttuessa
- oppiminen integroituu sopimukseen ja tehostaa niitä

Varmista, että kaikilla sopimuksilla on määritelty tarkoituksenmukainen tarkistuspäivä.

Sopimuksen tarkistaminen voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa, että olemassa oleva sopimus käydään läpi ja huomataan, ettei sitä ole tarvetta muuttaa.



Sopimuksia tarkistetaan usein *hallinnollisten asioiden kokouksissa*, mutta joskus on tehokkaampaa ajoittaa niille erillinen istunto.

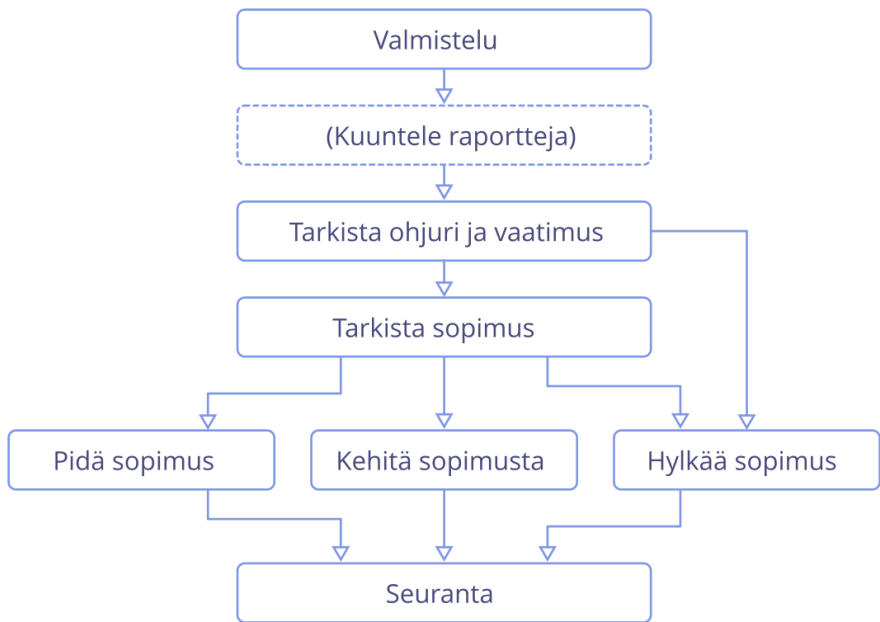
Tarkistustiheyttä mukautetaan tarpeen mukaan ja tarvittaessa tarkistushetkeä aikaistetaan.

Myös yksittäiset henkilöt voivat hyödyntää tätä toimintatapaa arvioidakseen itse tekemiään päätöksiä.

Lyhyt muoto

- *Miten tämä sopimus on auttanut meitä?*
- *Onko mitään syytä luopua tästä sopimuksesta?*
- *Miten sopimusta voidaan parantaa?*
- Sovi seuraavasta tarkistuspäivästä.

Pitkä muoto



Kuva 1.12.: Pitkä ja lyhyt muoto sopimusten arvioimiseksi ja kehittämiseksi

Valmistelu:

- Aikatauluta tarkistus.

- Varmista, että kaikki tarvittavat tiedot ovat saatavilla.

Seuranta:

- Sopikaa seuraavasta tarkistuspäivästä.
- Dokumentoi päätökset ja sovitut tehtävät. Jaa niihin liittyvät tiedot asianomaisten henkilöiden kanssa.
- Huomioi, onko tarkistuksessa havaittu vaikutuksia muihin asiaan liittyviin sopimuksiin.

1.9. Luo ehdotuksia yhteistyössä

Kun ihmiset kokoontuvat yhteen luomaan ehdotuksia vastauksiksi organisaation ohjureihin, voidaan hyödyntää kollektiivista älykkyyttä, rakennetaan omistajuuden tunnetta sekä lisätään sitoutumista ja vastuunottoa.

On monia tapoja luoda ehdotuksia yhdessä. Tavat noudattavat tyypillisesti samanlaista kaavaa:

1. Sovitaan ohjurista ja vaatimuksesta (tai ongelmasta/mahdollisuudesta/tarpeesta)
2. Tutkitaan aihetta ja ymmärretään siihen liittyvät rajoitteet
3. Ideoidaan
4. Suunnitellaan ehdotus (usein pienemmällä ryhmällä)

Eräs tapa muodostaa ehdotuksia yhdessä on hyödyntää *ehdotusten muotoilu* -toimintatapaa.

Vaiheiden 2 ja 3 inspiraationa voi käyttää ryhmäfasilitointitekniikoita tai design thinking -malleja.

Kasvokkain tapahtuvan työskentelyn lisäksi prosessia voi mukauttaa verkkokokoukseen, jolloin kaikkien osallistujien ei ole aina välttämätöntä olla samanaikaisesti paikalla. Tämä voi olla tehokasta, kun osallistujia on paljon.

Ehdotuksen otsikko

Arvioinnin päivä ja/tai toistuvuus

Ohjuri ja vaatimus

Kuka vastaa ja mistä?

■ _____

■ _____

Kuvaus

Arviointi prosessi ja kriteeri

■ _____

■ _____

■ _____

Kuva 1.13.: Mallipohja ehdotuksille

1.10. Ehdotuksen muodostaminen

(Fasilitoitu) ryhmäprosessi, jolla luodaan yhdessä ehdotus vastauksena ohjuriin.

Yleistä

Ehdotuksen muodostamisen prosessi hyödyntää ryhmän kollektiivista älykkyyttä ja näkökulmien moninaisuutta, osallistaa ihmiset sopimusten tekemiseen sekä edistää vastuunottoa ja omistajuuden tunnetta.

Myös yksittäinen henkilö voi käyttää *ehdotuksen* muodostaminen -toimintatapaa.

Ehdotuksen muodostamisen vaiheet

1. Yhteisymmärrys ohjurista ja vaatimuksesta: Tarkista, että ohjuri ja vaatimus on kuvattu riittävän selkeästi, ja että ne ovat ryhmän kannalta olennaiset.

2. Ohjuria ja vaatimusta koskevat kysymykset: Syvennä ryhmän jäsenten ja yhteisesti jaettua ymmärrystä kuljettajasta ja vaatimuksesta.

3. Näkökulmat kysymyksiksi: Kerää mahdollisia ratkaisuja koskevat pohdinnat. Kirjaa ne kysymyksiksi muotoiltuna.

4. Tiedonhankintaan liittyviin kysymyksiin vastaaminen: Kerää kaikki mahdollisiin esteisiin ja erityisiin yksityiskohtiin liittyvä, merkityksellinen informaatio.

5. Kehittävien kysymysten priorisointi: Tunnista ja selkeytä, mitkä näkökohdat ovat ensisijaisia ja mitkä vähemmän tärkeitä ottaa huomioon ehdotusta laadittaessa.

6. Ideoiden kerääminen: Ideoi ja kirjaa ylös ajatuksia, kuinka määritetty vaatimus täytetään.

7. Jalostajien valitseminen: Delegoi vastuun ehdotuksen kokoamisesta 2–3 henkilölle (“jalostajille”).

8. Ehdotuksen muotoilu: Jalostajien laatima ehdotus, joka perustuu edellisissä vaiheissa kerättyyn tietoon.

Vaihe 1: Yhteisymmärrys ohjurista ja vaatimuksesta

Tarkista, että ohjuri ja vaatimus on esitetty riittävän selkeästi, ja että ne ovat ryhmän kannalta merkitykselliset.

Fasilitaattori kysyy: *Onko ohjurin ja vaatimuksen kuvaus riittävän selkeä? Onko tämä organisaatio-ohjuri? Onko ohjuri riittävän merkityksellinen, jotta siihen pitää vastata? Onko tämä vaatimus sopiva?*

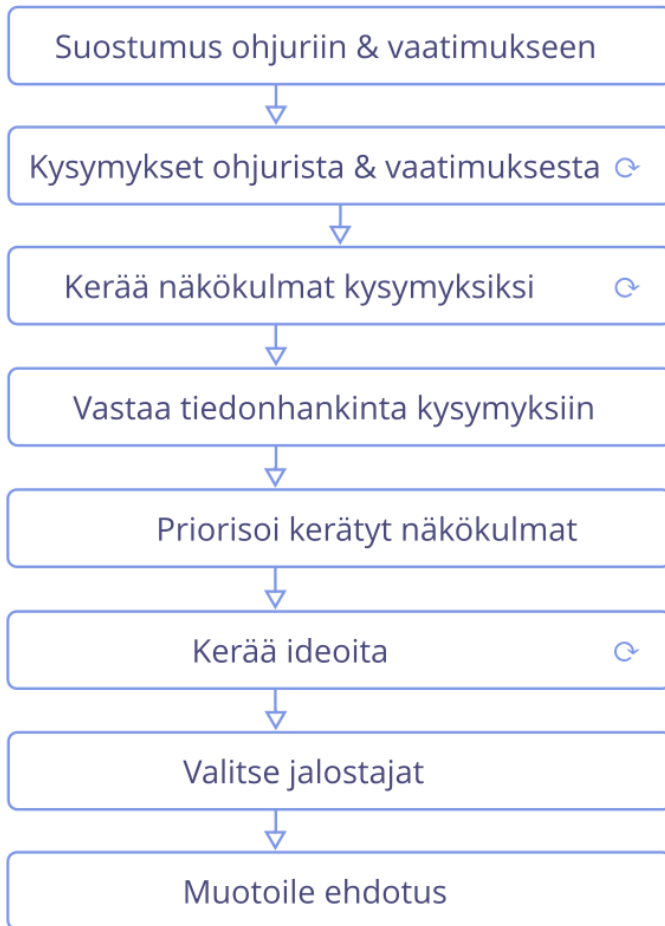
Tässä ensimmäisessä vaiheessa on yksinkertaisesti kyse sen varmistamisesta, että ohjuri on kuvattu riittävän selkeästi ja että oikeat tahot ovat mukana vastaamassa siihen. Kun ohjuri on hyväksytty, seuraavassa vaiheessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja oppia lisää.

Tämä vaihe kannattaa suorittaa jo ennen kokousta. Näin mahdolliset tarkennukset voi tehdä etukäteen ja säästää kallisarvoista kokousaikaa.

Jos ohjuria ei ole kuvattu riittävän selkeästi: Yhteenvedoa ohjurista on selvennettävä ja siihen on tehtävä tarvittavat muutokset, kunnes vastaperusteita ei enää ole. Ellei tähän löydy nopeaa ratkaisua, harkitse muutosten tekemistä kokouksen jälkeen ja lykkää ehdotuksen laatimista siihen saakka, kunnes ohjuri on kuvattu selkeämmin.

Jos ohjuri ei ole ryhmälle olennainen: siirrä asia oikealle henkilölle tai ryhmälle tai mikäli todetaan, että kyseessä ei ole organisaatio-ohjuri, ehdotuksen muodostamista ei jatketa.

Jos vaatimusta pidetään sopimattomana: kuullaan vaatimusta koskevat argumentit, ja jos niitä voidaan pitää vastaperusteina, ratkaistaan ne ennen ehdotuksen käsittelyä.



Kuva 1.14.: Ehdotuksen muodostamisen prosessi

Vaihe 2: Ohjuria ja vaatimuksia koskevat kysymykset

Syvennä ryhmän jäsenten ja yhteisesti jaettua ymmärrystä ohjurista ja vaatimuksesta.

Tämän vaiheen tarkoituksena on syventää ymmärrystä tilanteesta ja siitä, mitä sen ratkaisemiseksi on aiemmin päätetty tarvittavan. Tarkasteluajanjakso on menneestä nykyhetkeen.

Fasilitaattori kysyy: *Onko muuta (olennaista) tietoa, joka ohjurista tai vaatimuksesta tarvitaan?*

Kysy mitä tahansa kysymyksiä, jotta sinulla on riittävästi ymmärrystä:

- nykytilanteesta
- vaikutuksista organisaatioon
- vaatimuksesta, jota tässä prosessissa käsitellään ja
- vaikutuksesta, jota tavoitellaan

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Käytä kierroksia apuna: pyydä kaikkia esittämään kysymyksensä yksi kerrallaan. Kehota heitä olemaan lyhyitä ja ytimekkäitä.
- Tarkista säännönmukaisesti kysymyksen esittäjältä, onko siihen annettu vastaus/vastaukset riittäviä, jotta voidaan edetä.

Vinkki kaikille:

- Priorisoi kysymyksesi mielessäsi siltä varalta, että kaikkien esittämiseen ei ole aikaa.
- Jos sinulla ei ole kysymystä, sano vuorosi tultua vain “ohi”.
- Pidä sekä kysymykset että vastaukset lyhyinä. Vältä johdantopuhetta ja keskity yhteen kysymykseen kerrallaan.
- Älä aloita laajempaa keskustelua.
- Tallenna vain vastaukset, EI kysymyksiä.
- Jos näkökulmia on kaksi tai useampia, kirjaa ne kaikki.

Vaihe 3: Pohdinnat kysymyksiksi

Kerää mahdollisia ratkaisuja koskevat pohdinnat. Kirjaa ne kysymyksiksi muotoiltuna.

Ennen kuin ryhdytään ideoimaan tapaa vastata vaatimukseen, on hyödyllistä tarkastella tärkeitä rajoitteita ja sellaisia erityisiä seikkoja, joilla voi olla lisäarvoa ideoinnille (joka toteutetaan vaiheessa 6). Tämä tukee myös luovaa ajattelua. Tämä tapahtuu vaiheissa 3 ja 4.

Fasilitaattori kysyy: *Mitä kysymyksiä herää, kun mietit mahdollisia ratkaisuja?*

Vaiheessa etsitään kahdenlaisia kysymyksiä: tiedonhankintaan liittyviä kysymyksiä ja kehittäviä (generatiivisia) kysymyksiä.

Tiedonhankintaan liittyvät kysymykset

Näissä kysymyksissä saadaan informaatiota, joka auttaa ymmärtämään mahdollisiin ratkaisuihin liittyviä esteitä ja rajoitteita. Niistä käy ilmi suoraan joko tarkentavia tietoja tai se, että ryhmältä puuttuu riittävä tieto kysymykseen vastaamiseen.

Esimerkkejä:

- *Millainen määräraha meillä on käytettävissämme tätä varten?*
- *Kuinka paljon allokoimatonta aikaa meillä on tällä hetkellä?*
- *Kuinka moneen ihmiseen tämä vaikuttaa?*

Kehittävät (generatiiviset) kysymykset

Nämä ovat avoimia kysymyksiä, joihin voidaan vastata monin tavoin. Ne kannustavat pohtimaan erilaisia mahdollisuuksia ja tukevat luovaa ajattelua.

Esimerkkejä:

- *Miten voimme hyödyntää olemassa olevia alustaratkaisujamme tämän ongelman ratkaisemiseksi?*
- *Mikä on yksinkertaisin tapa aloittaa?*

- *Mitä voimme oppia muilta, jotka ovat olleet vastaavassa tilanteessa aikaisemmin?*

Kysymyksiksi naamioidut ratkaisut

Tätä kolmatta kysymystyyppiä kannattaa tässä vaiheessa välttää: ratkaisuja, jotka on naamioitu kysymyksiksi, kuten *“voisimmeko käyttää työkalu X:ää tämän ratkaisemiseksi?”* tai *”Voisimmeko käynnistää va-
rainkeruukampanjan?”*

Tällaiset kysymykset kannustavat *suuntautumaan* ideaan päin, mutta tässä ehdotuksen muodostamisen vaiheessa halutaan pitää tilanne avoimena mahdollisimman monelle (*erilaiselle*) luovalle idealle. Ratkaisuja koskevia ideoita käsitellään vasta kohdassa 6.

Kysymykseksi naamioitu ratkaisu voidaan muotoilla uudelleen kehit-
täväksi kysymykseksi, kuten *“mitä sellaisia työkaluja tiedämme, joita
voisimme käyttää tähän?”* tai *“Miten rahoitamme tämän?”*. Vaihtoehtoisesti kysymys voidaan muotoilla ideana kohdassa 6.

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Aloita antamalla ihmisille aikaa ensin pohtia itsekseen ja kirjata kysymyksensä muistilapuille.
- Kun aika on kulunut, käytä kierrosta ja pyydä jokaista henkilöä esittämään yksi kysymys. Jatka kierrosta, kunnes kaikki kysymykset on kerätty.
- Muista, että tässä vaiheessa ei vastata yhteenkään kysymykseen.

Vinkki kaikille:

- Tehkää kirjaamista varten fläppitaululle tms. kaksi aluetta tai saraketta, toinen tiedonkeruu-kysymyksiä varten ja toinen kehittäviä kysymyksiä varten.
- Lisää omalla vuorollasi yksi kysymyksistäsi yhteiselle taululle samalla, kun luet sen ääneen. Tässä kohdassa sinun on päätettävä, mihin sarakkeeseen se sijoitetaan. Jos olet epävarma, lisää se tiedonkeruu-sarakkeeseen, ja voit myöhemmin puhua kysymyksestäsi tarkemmin.

- Käytä “bingo”- ja “melkein bingo”-tekniikkaa tunnistaksesi ja ryhmitelläksesi samankaltaiset näkökohdat yhteen: jos sinulla on sama kysymys kuin jollakulla toisella, sano “bingo”, jolloin kysymystä ei enää tarvitse toistaa omalla vuorollasi. Jos oma kysymyksesi on hyvin samankaltainen kuin esitetty kysymys, sano “melkein bingo” ja lisää tarkennuksia esitettyyn kysymykseen.
- Vältä keskustelemasta kysymyksistä tässä vaiheessa, ellei se ole välttämätöntä niiden ymmärtämiseksi.
- Jos huomaat kysymykseksi naamioidun ratkaisun, muotoile kysymys uudelleen tai esitä se vaiheessa 6, kun kerätään ideoita.
- Kokousten tehostamiseksi joitakin kysymyksiä voidaan valmistella jo ennen kokousta.

Vaihe 4: Tiedonhankintaan liittyviin kysymyksiin vastaaminen

Kerätkää kaikki mahdollisiin esteisiin ja erityisiin yksityiskohtiin liittyvä, merkityksellinen informaatio.

Kun kaikki mahdollinen tiedonhankintaan ja kehittämiseen liittyvät kysymykset on kerätty ja visualisoitu, pyritään vastaamaan mahdollisimman moneen tiedonhankintaan liittyvään kysymykseen.

Huom: Älä vielä vastaa kehittäviin kysymyksiin. Se tapahtuu vasta ideoiden keruun yhteydessä, vaiheessa 6.

Fasilitaattori: Pyydä läsnäolijoita vastaamaan kaikkiin niihin kysymyksiin, joihin he voivat. Kirjaa annetut vastaukset kysymyksen alle (samalle tarralapulle, jos niitä käytettiin). Myös sen kirjaaminen, että läsnäolijoilla ei ollut vastausta kysymykseen, on hyödyllinen tieto.

Tässä vaiheessa kerätyn informaation avulla voidaan jo tehdä ratkaisuehdotuksia seuraavalla kierroksella. Tiedonhankintaan liittyvät kysymykset, joihin ei voida nyt vastata viittaavat siihen, että niitä on jollain tavoin käsiteltävä myöhemmässä ehdotuksessa.

Huom: Joissakin tapauksissa ehdotuksen laatimisprosessi saatetaan jopa keskeyttää tässä vaiheessa, jotta tärkeisiin tiedonhankintaa liittyviin kysymyksiin ehditään vastata, ja vaiheeseen 5 jatketaan vasta jonakin toisena päivänä.

Muutamia vihjeitä tähän vaiheeseen:

- Kaikki kokoontuvat taulun ympärille ja kirjaavat vastauksia kysymyslapuille.
- Käykää tarvittaessa keskustelua vastausten selventämiseksi.
- Vastaus voi olla myös “*emme tiedä*”.
- Jos huomataan, että johonkin kysymykseen on monia mahdollisia vastauksia, se siirretään tiedonhankinta-sarakkeesta kehittävien kysymysten sarakkeeseen.
- Kirjataan muistiin kaikki muut esiin tulevat kehittävät kysymykset, mukaan lukien tiedon hankintaan liittyvien kysymysten uudelleenmuotoilut:

Esimerkki: Tiedonhankintakysymys: *Kuinka moneen henkilöön tämä ongelma vaikuttaa?* Vastaus: *Emme tiedä* Kehittävä kysymys: *Miten saamme selville, kuinka moneen henkilöön ongelma vaikuttaa?*

Vaihe 5: Kehittävien kysymysten priorisointi

Tunnistakaa, mitkä näkökohdat ovat ensisijaisia ja mitkä vähemmän tärkeitä ottaa huomioon ehdotusta laadittaessa.

Järjestä tässä vaiheessa kehittävät kysymykset tärkeysjärjestykseen.

Ehdotettu tapa priorisoida:

Järjestäkää yhdessä, hiljaa pysytellen, tarralaput suunnilleen tärkeysjärjestyksessä pystysuoraan niin, että olennaisimmat ovat ylhäällä ja vähemmän merkitykselliset alhaalla. Kiistanalaiset kysymykset siirretään sivuun, kunnes riidattomat ovat paikallaan. Tämän jälkeen käy-

dään keskustelu, jossa päätetään, mihin kohtaan luetteloa jäljelle jääneet sijoitetaan.

Huom: priorisointi on vain likimääräistä. Vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että olennaiset näkökohdat tunnistetaan, jotta ne voidaan huomioida ehdotusta laadittaessa.

Vaihe 6: Ideoiden kerääminen

Ideoikaa ja kirjatkaa ylös ajatuksia siitä, kuinka määritetty vaatimus täytetään.

Tässä vaiheessa jaetaan ajatuksia siitä, kuinka määritetty vaatimus täytetään. Tämä voi tarkoittaa kokonaisratkaisua koskevia ideoita, iteraatiivisia seuraavia vaiheita tai ehdotuksia vastauksiksi mihin tahansa olennaisimmista kehittävästä kysymyksistä.

Fasilitaattori: *Kaiken sen perusteella, mitä olemme tähän mennessä oppineet, ja mitä näkökohtia olemme priorisoineet, käyttäkää nyt hetki aikaa ideoidaksenne, miten voisimme vastata tähän ohjuriin.*

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Aloita antamalla ihmisille muutamia minuutteja pohtia asiaa itselleen ja kirjata ideansa muistiin.
- Kannusta kaikkia kirjaamaan muistiin mahdollisimman monta ideaa. Muistuta, että myös ristiriitaiset ajatukset ovat tervetulleita.
- Määräajan kuluttua vedä kierros kuullaksesi yhden idean kultakin henkilöltä. Jatka, kunnes kaikki ideat on kerätty.
- Käytä “bingo”- ja ” melkein bingo”-tekniikoita samansuuntaisten ajatusten tunnistamiseen ja ryhmittelyyn.

Vinkkejä kaikille:

- Käytä aikaa itsenäiseen pohdiskeluun ja kirjoita ideasi yksittäisille muistilapuille.

- Jos tiedät käsiteltävästä vaatimuksesta jo etukäteen, voit alkaa kirjata muistiin ajatuksiasi siihen vastaamisesta jo ennen kokousta.
- Pidä muistiinpanosi napakoina.
- Vältä ideoista keskustelemista, arviointia, vertailua tai väittelyä.
- Esitä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ymmärtääksesi paremmin.
- Käytä “bingo”- ja “melkein bingo”-tekniikkaa.

Vaihe 7: Jalostajien valitseminen

Delegoi vastuu ehdotuksen kokoamisesta 2–3 henkilölle (“jalostajille”).

Jalostajat ovat ryhmän valitsevia henkilöitä. Heidän tehtävänä on tarkastella kaikkia ryhmän keräämiä tietoja ja ideoita ja laatia ehdotus siitä, miten ohjuriin olisi vastattava. He voivat valita yhden tai useamman idean, syntetisoida ne tai keksiä uusia ideoita kaiken prosessissa kerätyn tiedon perusteella. Kun valitset jalostajia, ota huomioon asiantuntemus, ulkopuolinen näkökulma ja inspiraatio.

Fasilitaattori sanoo: *Meidän on valittava jalostajat.* Kysy sitten tässä järjestyksessä:

1. *Kenen mielestäsi pitäisi olla jalostajia?*
2. *Kuka haluaisi itse olla jalostaja?*
3. *Voitteko ajatella jalostajiksi ketään sellaista, joka ei ole nyt läsnä täällä, mutta jonka panos voisi olla arvokas?*

Vinkkejä fasilitaattorille:

- Pyydä ihmisiä tekemään ehdotuksia ja myös ehdottamaan itseään. Jos ehdotuksia on useita, rajaa ne kahteen tai kolmeen henkilöön.
- Tarkista, esitetäänkö ehdotetuista jalostajista vastaperusteita ja jos esitetään, ratkaise vastaperusteet yksi kerrallaan.

Huom: Valitut jalostajat voivat pyytää myös muita mukaan laatimaan ehdotusta, jos he katsovat sen tarpeelliseksi tai arvokkaaksi.

Huom.: Jalostajat eivät tee lopullista päätöstä. Heidän tehtävänä on varmistaa, että ehdotus luodaan edellisissä vaiheissa kerättyjen tietojen perusteella. Ehdotuksen muodostamisen prosessin tuloksena on ehdotus, joka käsitellään myöhemmin suostumuspäätöksenteon prosessissa.

Vaihe 8: Ehdotuksen muotoilu

Jalostajat laativat ehdotuksen.

Hyvin kirjoitetussa ehdotuksessa on yleensä:

- ohjurin ja siihen liittyvän vaatimuksen kuvaus
- ehdotusteksti: mitä, miten, perustelut jne.
- kuvaus, kuka vastaa mistäkin ja kuka valvoo ehdotuksen soveltamista/täytäntöönpanoa.
- arviointipäivä tai arviointitiheys – milloin tuleva sopimus tarkistetaan.
- arviointikriteerit, joilla mitataan/määritetään päätöksen tuleva vaikuttavuus. (tarvittaessa määräaika).
- (tarvittaessa määräaika)

Ehdotusta laadittaessa on usein mahdollista suunnitella (muutamia) toteuttamiskelpoisia ja vaiheittaisia seuraavia askeleita. Vaihtoehtoisesti voidaan laatia ensin yleistason ehdotus ja tarkentaa sitä myöhemmin, kun peruskonsepti on testattu ja hyväksytty.

On hyvä asettaa ensimmäinen arviointiajankohta riittävän varhaiseksi, jotta tuloksia voidaan tarkastella ja kehittää ja tarkentaa seuraavia vaiheita.

Joskus saattaa olla tarpeen laatia heti hyvin kattava ehdotus, mutta aina kun mahdollista, pyri jakamaan ehdotus iteratiivisiin vaiheisiin.

Näin on mahdollista oppia nopeasti ja kehittää sopimusta opitun perusteella.

Huomautus jalostajille: Pyri pitämään kaikki selitykset selkeinä ja ytimekkäinä ehdotusta kirjoittaessa. Kirjaa asiat niin, että muut ymmärtävät ehdotuksen tarvitsematta lisäselvityksiä.

1.11. Perusteltu päätöksenteko

Hedelmällinen vuoropuhelu, jossa tutkitaan eri näkökulmia ja osallistujien tietämystä, jotta päästään yhteisymmärrykseen siitä, mitä pidetään toteuttamiskelpoisena, merkityksellisenä, pätevänä tai todennettavana.

Päätöksiä voidaan tehdä monin tavoin (enemmistöpäätös, yksimielisyys, arvovaltaan perustuva päätös jne.), mutta kun sopimuksen perustana käytetään järkeilyä, noudatetaan yleensä samanlaista *perustellun päätöksenteon toimintatapaa*.

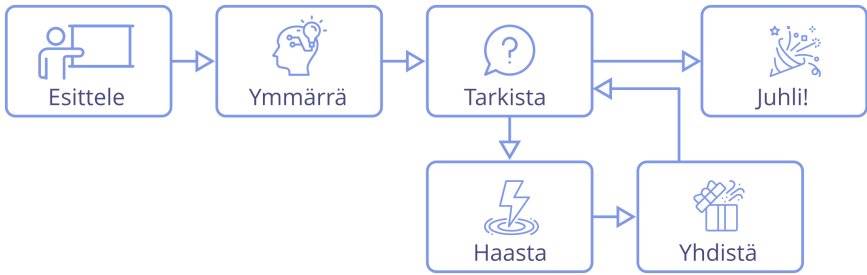
Perusteltu päätöksenteko kuvaa prosessia jolla ryhmä etsii päteviä perusteita tarkistaakseen, onko ehdotus, vanha sopimus tai muutos riittävän hyvä, tai onko jokin siitä esitetty argumentti merkityksellinen, pätevä tai empiirisesti todenmukainen.

Prosessin vaiheet

Vaihe 1: Esittele tarkasteltava aihe (esimerkiksi argumentti tai ehdotus siitä, miten edetä).

Vaihe 2: Ymmärtäminen, mistä on kyse (esim. selventävien kysymysten avulla).

Vaihe 3: Erimielisyyksien tarkistaminen (eli kyseenalaistaako joku ehdotuksen toteuttamiskelpoisuuden tai argumetin pätevyyden) esimerkiksi käsimerkkien avulla. Mahdollisten erimielisyyksien käsittely kuvataan vaiheessa 4. Jos erimielisyyksiä ei ole, siirry vaiheeseen 6 (Juhlistaminen), muussa tapauksessa käsittele yksi erimielisyys kerrallaan:



Kuva 1.15.: Perusteltu päätöksenteko

Vaihe 4: Erimielisyyden perustelu: Kuule erimielisyyden perusteet ja arvioi, ovatko ne päteviä.

Vaihe 5: Yhdistä saadut lisätiedot käsiteltävän aiheen parantamiseksi ja palaa vaiheeseen 3.

Vaihe 6: Juhlista sopimukseen pääsemistä.

Näiden vaiheiden läpikäynti vaihtelee käytännössä riippuen kulttuurista, kontekstista, mieltymyksistä, osallistujien määrästä ja siitä, toimitaanko eriaikaisesti (esim. digitaalisella alustalla) vai kasvokkain.

Perustellun päätöksenteon yhdistäminen muihin malleihin S3:ssa

Perusteltu päätöksenteko näkyy kaikissa S3-prosessimalleissa, jotka tukevat ryhmiä sopimukseen pääsemisessä. Tämän metamallin ymmärtäminen auttaa ihmisiä soveltamaan niitä tehokkaammin:

- *Suostumuspäätöksenteko* -toimintatavassa sen testaamiseksi, onko ehdotus tai olemassa oleva sopimus riittävän hyvä ja turvallinen. Tämän sisällä on kaksi muuta toimintatapaa:
- *Testaa, käykö argumentti vastaperusteesta* -toimintatavassa testataan, voidaanko argumentteja pitää vastaperusteina, ja toimitaan

vain niiden argumenttien osalta, jotka täyttävät vastaperusteen ehdot.

- *Ratkaise vastaperusteet* hyödyntääksesi vastaperusteiden myötä esiin tullutta tietoa sopimusten laatimisessa ja parantamisessa.

Kukin kolmesta prosessista keskittyy eri kohteeseen:

- *Suostumuspäätöksenteko -toimintatavassa* on kohteena **ehdotus**.
- *Testaa, käykö argumentti vastaperusteesta -toimintatavassa* kohteena on **argumentti**, joka osoittaa mahdollisen vastaperusteen.
- *Ratkaise vastaperusteet -toimintatavassa* kohteena on **muutosehdotus**.

Perusteltu päätöksenteko	Suostumus päätöksenteko	Testaa argumentin pitävyys vastaperusteena	Ratkaise vastaperusteita
Esittele ...	ehdotus	argumentti	ehdotus muutokseksi
Ymmärrä	"Onko kysymyksiä aiheen ymmärtämiseksi?"		
Tarkista	"Onko vastaperusteita?"	"Onko erimielisyyttä?"	"Onko vastaperusteita?"
Haasta	käytä: <i>Testaa onko argumentti aidosti vastaperuste</i>	Tarkastele erimielisyyttä argumentista (käytä samaa prosessia)	käytä: <i>Testaa onko argumentti aidosti vastaperuste</i>
Yhdistä	käytä: <i>Ratkaise vastaperuste</i>	Muuta argumenttia tai hylkää se	Yhdistä vastaperusteen paljastama tieto
Juhli	Olette päässeet sopimukseen!	Olette sopineet kelpaako argumentti vastaperusteeksi vai ei!	Olet ratkaissut vastaperusteen!

Kuva 1.16.: Taulukko: Perustellun päätöksenteon vaiheet suhteessa muihin S3-päätöksentekoprosesseihin

1.12. Roolitus

Ryhmäprosessi, jossa valitaan henkilö rooliin taustasyyn vahvuuden perusteella.

Sen sijaan, että henkilöille vain osoitettaisiin tietty *rooli* tai heidät valittaisiin enemmistöpäätöksellä, käytetään roolitusprosessia, jonka myötä:

- keskustellaan ja jaetaan ajatuksia rooliin liittyvistä valintaperusteista
- lisätään valintaan liittyvää omistajuuden kokemusta
- varmistetaan, että valitulla roolinhaltijalla on niiden tuki, joihin rooliin liittyvät tehtävät vaikuttavat.

Valintaprosessin edellytyksenä on roolin toimialueen selkeä kuvaus.

Vaiheet

1. **Esittele roolin kuvaus:** Jos mahdollista, lähetä kuvaus etukäteen.
2. **Kirjaa ehdokkaat:** Osallistujat kirjoittavat ehdotuksensa rooliin valittavaksi henkilöksi. He voivat nimetä itsensä, jonkun toisen, tai ohittaa ehdottamisen.
3. **Nimitysten perustelut:** Jokainen kertoo, kenet on nimennyt ja miksi.
4. **Tiedonkeruu:** Osallistujat jakavat tai pyytävät tietoja, jotka voivat tukea ryhmää asianmukaisen valinnan tekemisessä.
5. **Nimitysten muutokset:** Tarkistetaan, haluaako joku muuttaa nimitystään jaettujen perusteiden ja tietojen valossa, sekä kuullaan kunkin nyt tehtävän muutoksen syyt.
6. **Ehdotus rooliin nimitettäväksi henkilöksi:** Fasilitaattori ohjaa prosessia sopivan ehdokkaan valitsemiseksi kuultujen perustelujen vahvuuden perusteella esimerkiksi:



Kuva 1.17.: Roolitusprosessi

- ehdottamalla itse nimitettävää henkilöä tai pyytämällä ryhmän jäsentä tekemään niin
- pyytämällä (joitakin) ehdokkaita sopimaan, ketä heistä olisi ehdotettava rooliin
- käynnistämällä ryhmäkeskustelu ehdokkaiden välillä vahvimman ehdokkaan löytämiseksi

7. **Vastaperusteiden tarkistaminen:** Pyydä osallistujia (ehdotettu ehdokas mukaan lukien) ilmoittamaan samanaikaisesti, onko heillä vastaperusteita.
8. **Ratkaise vastaperusteet**, alkaen ehdotetun ehdokkaan mahdollisesti esittämistä vastaperusteista. *Vastaperusteet voidaan ratkaista* monin tavoin, esimerkiksi muuttamalla roolin kuvausta tai nimeämällä joku muu. Kun kaikki vastaperusteet on ratkaistu, tarkista (lopulliselta) ehdokkaalta uudelleen, hyväksyykö hän roolin.
9. **Juhlikaa:** Todetkaa yhteisymmärrykseen pääseminen ja kiittäkää henkilöä, joka nyt ottaa roolin vastaan.

Kun toimit fasilitaattorina, pidättäydy ilmaisemasta omia henkilökohtaisia intressejasi tai mielipiteitäsi ennen valintaa, jotta et vaikuta ryhmään.

Joskus roolin valinnan prosessi paljastaa puutteita roolin edellyttämissä kyvyissä, voimavaroissa, ominaisuuksissa tai taidoissa. Tällöin ryhmän on harkittava ulkopuolisia ehdokkaita, muutettava roolin painopisteitä tai löydettävä vaihtoehtoinen tapa tehtävän hoitamiseksi.

Tätä toimintatapaa voidaan hyödyntää myös tilanteissa, joissa on tehtävä valinta monien vaihtoehtojen välillä.

2. Kehittyvät organisaatiot

2.1. Selkeyttä ja kehitä toimialueita

Organisaation toimialueiden selkeyttäminen, niiden arvioiminen ja kehittäminen toiminnasta opitun perusteella auttaa toimialueilla työskenteleviä tuottamaan asiakkailleen arvoa mahdollisimman tehokkaasti.

Yleistä

Yleensä organisaatioissa jaetaan työtä ja päätöksentekoa eri ihmisille, jotta käytettävissä oleva aika, energia ja resurssit voidaan hyödyntää tehokkaasti. Samalla eri organisaation erilliset vastuualueet ja valtuudet, eli eri toimialueet tulevat samalla joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti määritellyiksi ja suunnitelluiksi. Toimialue voi olla tilapäinen (esim. projekti) tai pysyvä (esim. rahoitustoimi) riippuen sen tarkoituksesta.

Kustakin toimialueesta vastaa joko yksittäinen henkilö (roolinhaltija) tai ryhmä (tiimi, hanke, verkosto, osasto tms.). Jokainen tiimi tai roolinhaltija edistää organisaation tavoitteellista toimintaa huolehtimalla erityisestä vastuualueesta. Joissakin tapauksissa yksittäisellä henkilöllä saattaa olla useita rooleja tai he saattavat kuulua useampaan kuin yhteen tiimiin.

Toimialue tulee selkeyttää erityisesti silloin, kun vastuuta delegoidaan, olemassa olevat vastuut on ymmärretty väärin, tai jos vastuulliset henkilöt eivät pysty täyttämään velvollisuuksiaan. Kirjallisen kuvauksen laatiminen kunkin toimialueen toimintakentästä auttaa vähentämään

väärinkäsityksiä ja selventää toimialueeseen kohdistuvia odotuksia ja oletuksia. Kuvaus toimii myös valtuuttajan ja valtuutettujen välisen sopimuksen selkeyttäjä. Se esittää toimialueen rakenteen, työn sisällöt sekä kuvaa, kuinka toimialueen rakennetta ja työtä voidaan seurata, arvioida ja parantaa ajan mittaan.

Miksi toimialueita kannattaa selkeyttää ja kehittää?

Toimialueiden selkeyttäminen parantaa näkyvyyttä siihen, millä tavalla työ on jakautunut ja mitä odotuksia siihen liittyy. Se tukee sopimusten tekemistä valtuuttajan ja valtuutettujen välillä ja auttaa ymmärtämään, kuka on vastuussa mistäkin. Ymmärrettävään muotoon laadittu kuvaus valtuutettujen vastuun ja vaikutuspiirin laajuudesta auttaa myös selventämään tiimien tai roolinhaltijoiden osuutta arvoketjussa. Selkeä kuvaus osoittaa myös toimialueeseen kohdistuvat odotukset, mikä tukee organisaation kehittämistä. Toimialueiden toimintamallin säännöllinen arviointi saattaa paljastaa tapoja niiden parantamiseen, mikä edelleen lisää tehokkuutta, yhteistyötä ja ketteryttä koko organisaatiossa.

Jos toimialue on määritelty puutteellisesti tai epämääräisesti, eri sidosryhmillä saattaa olla keskenään erilaisia oletuksia toimialueen vastuista ja toimivallasta. Tästä puolestaan seuraa, että yhteistyö tai työnjako vaikeutuvat, kun syntyy joko tarpeettomia riippuvuuksia tai riippuvuuksista ei olla tietoisia, tai tehdään joko kaksinkertaista työtä tai jätetään jotain tekemättä.

Selkeä ja riittävän yksityiskohtainen toimialueen kuvaus on välttämätön edellytys sille, että työtä voidaan arvioida ja jatkuvasti parantaa. Kunkin toimialueen säännöllinen arviointi auttaa havaitsemaan, mikä toimii ja mikä ei. Se auttaa tunnistamaan tapoja parantaa vähitellen sekä yksittäisten toimialueiden että kaikille toimialueille yhteisten rakenteiden suunnittelua. Arviointi paljastaa, millä tavoin vastuuelueet jakaantuvat eri toimialueille ja kuinka ne kytkeytyvät toisiinsa arvontuoton kannalta.

Jotta sidosryhmät voivat hahmottaa toimialueen rakenteen ja toimintakentän, kannattaa luoda siitä kuvaus, josta löytyvät seuraavat tiedot:

- **Tarkoitus:** *Mikä on erityinen tarkoitus, jonka täyttämisestä tiimi (tai roolinhaltija) on vastuussa organisaatiossa?*
- **Avainvastuut:** *Mitä olennaista työtä tai päätösvastuuta on delegoitu tiimille (tai roolinhaltijalle)?*
- **Asiakkaat ja suoritteet:** *Kenelle tiimi (tai roolinhaltija) tuottaa arvoa ja millaista erityistä tuotetta/palvelua tarjotaan?*
- **Riippuvuudet:** *Kenestä/mistä organisaation sisäisestä/ulkopuolisesta toimijasta tiimi (tai roolinhaltija) on riippuvainen, ja mistä tuotteista/palveluista tässä riippuvuudessa on kyse?*
- **Ulkoiset rajoitteet:** *Mitä ulkoisia olennaisia rajoitteita valtuutettujen itsenäisyydelle ja toimivallalle on?*
- **Keskeiset haasteet:** *Mitkä ovat toimialueen tärkeimmät tunnetut (tai odotettavissa olevat) haasteet?*
- **Avainresurssit:** *Mitä olennaisia resursseja tiimi (tai roolinhaltija) voi hyödyntää?*
- **Valtuuttajan vastuut:** *Millaiset tehtävät kuuluvat valtuuttajalle, jotta hän voi tukea valtuutettuja onnistumaan toimialueen töissä?*
- **Kyvyt, ominaisuudet ja taidot:** *Mitä pätevyksiä, ominaisuuksia ja taitoja tarvitaan – tai mitkä olisivat eduksi – toimialueen menestymiselle?*
- **Keskeiset mittarit ja seuranta:** *Mitkä ovat edistymisen, tulokellisuuden, hankkeiden kunnon jne. kriittiset indikaattorit, kuinka niitä mitataan ja kuka vastaa mittaamisesta?*
- **Arviointiaikataulu:** *Milloin ja miten toimialueen rakenteen ja toiminnan tehokkuutta ja tiimin (tai roolinhaltijan) onnistumista toimialueen tarkoituksen täyttämässä arvioidaan?*

Uusien toimialueiden suunnittelussa tai olemassa olevien toimialueiden selkeyttämisessä ja dokumentoinnissa voi hyödyntää [S3 Canvas](#)-

[mikrosivustolta](#)¹ löytyvää [englanninkielistä] mallipohjaa.

[Myöhemmin suomennettavasta liitteestä Example Domain Description: Marketing Department löydät esimerkin kokonaisen toimialueen kuvauksesta]

Toimialueiden suunnittelussa huomioitavaa

Valtuutetuilla tulee olla riittävästi vapautta luoda ja tuottaa arvoa. Pyri suunnittelemaan ja kehittämään toimialueita niin, että ne täyttävät tarkoituksensa mahdollisimman tehokkaasti:

- Vältä, minimoi tai poista tarpeettomat riippuvuudet, jotka estävät alueen toimijoiden tarkoituksenmukaista työskentelyä.
- Huolehdi, että toimijoilla on mahdollisimman laaja vapaus tehdä toimenpiteitä, jotka he katsovat toimialueen tavoitteen kannalta arvokkaiksi, paitsi jos toiminta ei kuulu organisaation toimialueelle, ole nimenomaisesti kiellettyä, vahingoita jonkun muun (nimenomaista) toimialuetta tai estä toisten organisaation jäsenten toimintaa. Em. kiellot voivat kuulua eksplisiittisesti toimialueen kuvaukseen, tai liittyä muihin sopimuksiin, joita toimijoiden on noudatettava (esim. lainsäädäntö ja muu sääntely).
- Pyri luomaan yksinkertaiset mittarit, joiden avulla toimijoiden on helppoa seurata, keskitytäänkö olennaisiin asioihin.
- Suunnittele rakenne ytimekkääksi ja selkeäksi, ja määritä säännöllinen arviointisykli sen tarkasteluun, mikä toimii, mitä puuttuu ja mitä on muutettava.

Milloin toimialueita on selvennettävä

Kun siirät vastuuta uudelle toimialueelle: toimiessasi valtuuttajana, varaa aikaa uuden toimialueen rakenteen ja toimintamallin hahmottelemiseen ennen kuin teet siihen liittyviä sopimuksia tiimin tai yk-

¹<http://s3canvas.sociocracy30.org/s3-delegation-canvas.html>

sittäisten henkilöiden kanssa. Osana delegointiprosessia kannattaa tarkastella ja mahdollisesti edelleen kehittää toimialueen suunnitelmaa yhdessä tulevien valtuutettujen kanssa.

Kun nykyiset alueet ovat epäselviä: Harkitse toimialueen selkeyttämistä, mikäli havaitset, että sen sidosryhmillä on erilaisia oletuksia jostakin nykyisestä roolista, asemasta, tiimistä, hankkeesta, osastosta tai jopa koko organisaation alasta, etenkin, jos tästä seuraa sekaannuksia, kaksinkertaista työtä, työn tekemättä jättämistä jne.

Kun jo delegoituja toimialueita selvennetään takautuvasti, pyydä ensin valtuutettuja toimijoita kuvailemaan alue omasta näkökulmastaan. Tämän jälkeen käydään valtuuttajan ja valtuutettujen välinen vuoropuhelu, jossa lisätään, poistetaan tai muutetaan asioita, kunnes päästään yhteisymmärrykseen ja sopimukseen toimialueen toimintakentästä ja -tavasta.

Kun alueita selvennetään koko organisaation laajudella, on usein hyödyllistä aloittaa koko organisaation hallinnon ja johtamisen toimialueilta. Tunnistakaa ja kuvatkaa koko organisaation toiminnoista vastaavien vastuualueet. Tarkastelkaa sitten, mitkä näistä vastuualueista on välttämätöntä hoitaa itse, ja mitkä joko hyötyisivät tai ovat riippuvaisia muiden panoksesta organisaatiossa. Kuvatkaa, keiden/minkä tiimien panoksesta tällöin on kyse. Tarkastelkaa myös, mitkä vastuualueet olisi parempi delegoida eteenpäin lähemmäs niitä, jotka tekevät varsinaista työtä, jolloin tarpeeton päätöksentekohierarkia voidaan poistaa tuomalla päätöksentekovastuu mahdollisimman lähelle asiakasrajapinnassa tapahtuvaa arvontuottoa.

Lähtötilanne

Toimialuetta selvennettäessä tulee huomioida kaikki osa-alueet. Jos aikataulu kuitenkin on tiukka tai jos selvennettäviä osa-alueita on paljon, aloita seuraavista ja käsittele loput mahdollisimman nopeasti tämän jälkeen:

- Tarkoitus
- Avainvastuut

- Asiakkaat ja tuotteet/palvelut
- Valtuuttajan vastuut
- Varhainen ajankohta, jolloin toimialueen toimintarakennetta uudelleentarkastellaan ja parannetaan.

Arvioi ja kehitä toimialueita säännöllisesti

Ihmisten käsitys organisaatiosta kokonaisuutena on rajallinen, ja myös toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Siksi on tärkeää, että valtuuttaja, valtuutetut ja keskeiset sidosryhmät arvioivat säännöllisesti toimialueen toimintarakennetta ja parantavat sitä tarvittaessa sen perusteella, kuinka ymmärrys toimialueesta ja sen osuuteen organisaation arvoketjusta syvenee.

Vaikka yksittäisten valtuutettujen työpanos olisikin erinomaista, toimialueen alkeellinen tai puutteellinen toimintarakenne rajoittaa tiimiä tai roolinhaltijaa osallistumasta tehokkaasti organisaation tavoitteelliseen toimintaan. Siksi on tärkeää arvioida toimintarakennetta säännöllisesti, jotta huonoa tai vanhentunutta suunnittelua voidaan parantaa asteittain arvioinnissa opitun perusteella.

Jos jollekin toimialueelle tehdään muutoksia, on arvioitava myös tehtyjen muutosten vaikutus toisiin alueisiin, ja mukauttaa niitä soveltuvalla tavalla. Tässä yhteydessä tulee huomioida erityisesti alitoimialueet ja muut alueet, joihin liittyy riippuvuuksia.

Selkeytä organisaation yleinen toimialue

Kaikki organisaation erilliset toimialueet kuuluvat yhteiseen yleisen tason toimialueeseen. Se voidaan suunnitella ja kuvata joko organisaation muodostamisen aikana tai selventää takautuvasti. Organisaation yleinen toimialue on suunniteltava niin, että tehokas osallistuminen sen tavoitteiden saavuttamiseksi on mahdollista kaikille. Myös yleistä toimialuetta on kehitettävä ajan myötä.

Mikäli huomataan, että keskeisillä sidosryhmillä on keskenään erilaisia käsityksiä organisaation toimialueesta, tai jos nykyinen rakenne johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin tai merkittäviin esteisiin, kannattaa tarkistaa organisaation yleisen toimialueen rakenne ja sen kuvaus. Yleisen toimialueen tarkastelu ja mukauttaminen on organisaation yleisen valtuuttajan vastuulla. Tyypillisesti tämä on joko organisaation omistaja (tai osakkeenomistajat), jota yleensä edustaa johtokunta, toimitusjohtaja tai johtoryhmä. Alhaalta ylös rakentuvassa hierakiassa (esim. osuuskunta, yhteisö) yleisenä valtuuttajana saattavat toimia kaikki organisaation jäsenet.

Yksi tapa selventää organisaation yleinen toimialue on käyttää apuna [englanninkielistä] [S3 Organization Canvas -työkalua](#)².

Organisaation yleinen toimialue on suunniteltava asiakkaiden, kumppaneiden, muiden sidosryhmien ja liiketoimintamallin mukaan. Siinä on huomioitava myös toimintaympäristön olosuhteet (esim. oikeudelliset ja/tai taloudelliset rajoitukset, markkinatrendit ja kilpailu).

Kun organisaation yleinen toimialue on selkeytetty, sitä tulee arvioida säännöllisesti, jotta tunnistetaan parantamisen mahdollisuudet ja voidaan mukauttaa toimintatapoja ja -rakenteita tarpeen mukaan.

Hyödyllisiä näkökulmia toimialueen kuvaukseen

Kaikki alla luetellut tekijät on syytä huomioida toimialuetta kuvattaessa. Kuvauksen tarkkuustaso voi vaihdella toimialueen elinkaaren vaiheesta riippuen. Muista arvioida säännöllisesti kunkin toimialueen toimintarakennetta, testata siihen liittyviä oletuksia, selventää väärinkäsityksiä ja parantaa asioita opitun perusteella.

Tarkoitus

Mikä on ensisijainen ohjuri ja siihen liittyvä vaatimus, josta tämä tiimi (tai roolinhaltija) organisaatiossa vastaa?

²<http://s3canvas.sociocracy30.org/s3-organization-canvas.html>

Kuvataan erityinen tarkoitus, jonka täyttämisestä tiimi (tai roolinpitäjä) organisaatiossa vastaa. Tämä selventää, miksi kyseinen alue on olemassa ja auttaa sen toimijoita ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miksi heidän työnsä on merkityksellistä organisaation kannalta.

Voit kuvata ensisijaisen ohjuriin käyttämällä *kuvaile organisaation ohjureita* -toimintatapaa. Hyödynnä myös toimintatapaa *vastaa organisaation ohjureihin* saadaksesi esimerkkejä vaatimuksen määrittämiseksi.

Kuvaa:

- **Ensisijainen ohjuri:** Kuvaile *nykytilanne*, sen (*odotettu tai nykyinen*) vaikutus ja vaikutuksen *merkitys* organisaatiolle (ellei se ole ilmeinen). Tämä selventää, miksi tilanteeseen reagoiminen on kannattavaa tai jopa välttämätöntä.
- **Päävaatimus:** Kuvaile, mitä tilanteeseen vastaamiseksi *tarvitaan* ja mikä on vaatimuksen täyttämisen *odotettu vaikutus*?

Kuvauksen suositeltu muoto: Ensisijainen ohjuri: (nykytilanne) ja (odotettu) vaikutus, ja jos tarpeellista, myös (merkityksellisyys). Päävaatimus: (vaatimus) ja (odotettu vaikutus).

Esimerkkejä:

1. Tiimien tukipalvelu -toimialueen tarkoitus:

Ensisijainen ohjuri: (nykytilanne) Tiimit kehittävät prosessejaan ja aikatauluttavat kokouksia parhaaksi katsomallaan tavalla ratkaistakseen paikallisia ongelmia. (vaikutus) Tämä johtaa usein epäjohdonmukaisuuteen siinä, miten työ ja päätöksentekoa jäsentyy eri tiimien välillä, ja (merkityksellisyys) haittaa tehokasta yhteistyötä riippuvuuksien käsittelyssä eri toimialueiden välillä.

Tärkein vaatimus: (vaatimus) Tiimejä on tuettava kehittämään ja ylläpitämään johdonmukainen lähestymistapa riippuvuuksia koskevaan yhteistyöhön (ennakoidut vaikutukset), jotta ne pystyisivät käsittelemään riippuvuudet tehokkaasti mutta samalla varmistamaan, että paikalliset ongelmat voidaan ratkaista tiimeissä mahdollisimman itsenäisesti.

2. Markkinointi-toimialueen tarkoitus

Ensisijainen ohjuri: (nykytilanne) Tuotteemme on jo arvokas monille pienyrityksille huolimatta siitä, että sen ominaisuudet ovat rajalliset. Toimimme kilpailuilla markkinoilla, jossa toiset toimijat tarjoavat samankaltaisia tuotteita, joilla on laajemmat ominaisuudet. (vaikutus) Vaikka hinnoittelumme on kilpailukykyinen, asiakkaat valitsevat tällä hetkellä meidän tarjoomamme sijaan yleensä muut, tunnetummat tuotteet.

Tärkein vaatimus: (vaatimus) Meidän on lisättävä tietoisuutta ja ymmärrystä tuotteestamme ja sen eduista niiden yritysten keskuudessa, jotka arvostaisivat sitä ja joiden tarpeita tuotteemme nykyiset ominaisuudet vastaavat (odotettu vaikutus), jotta voimme lisätä myyntiä ja välttää kustannukset, joita aiheutuu myyntiponnistuksista sellaiselle asiakaskunnalle, jonka tarpeita nykyiset ominaisuudet eivät tyydytä.

Vinkkejä:

- Pidä kuvauksen muoto tiiviinä ja selkeästi muotoiltuna (enintään 2–4 virkettä), jotta se on helppo ymmärtää ja muistaa.
- *Lokikirjaan* voidaan yhteenvedon lisäksi kirjata lisätietoja ohjuriin ja siihen liittyvästä vaatimuksesta.
- Varmista, että tarkoituksen kuvaus selventää, miksi valtuutettujen työ on organisaation kannalta merkityksellistä.
- Vaikka tarkoitusta voidaan joskus selventää pelkästään kuvaamalla pääasiallinen vaatimus, johon toimialue vastaa, on hyödyllistä kuvata myös vaatimuksen taustalla oleva ensisijainen ohjuri. Tämä auttaa selventämään asiayhteyttä ja tukee tulosten seurantaa ja arviointia.
- Joskus ensisijainen ohjuri on yleinen ja ilmeinen, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai markkinoinnin toimialueella.

Keskeiset vastuut

Mikä olennainen tehtävä ja päätöksenteko on delegoitu tiimille (tai roolinhaltijalle)?

Keskeiset vastuut on yhteenveto niistä *työtehtävistä ja päätöksistä*, joita valtuuttaja ja valtuutetut pitävät toimialueen tarkoituksen tehokkaan toteuttamisen kannalta **olennaisina**. Keskeisten vastuiden kuvaus antaa ylätasoa kuvan siitä, mitä valtuutetuilta odotetaan.

Luettele kaikki *olennaiset, delegoidut vastuut* kuvaamalla **vaatimukset** sekä kunkin vaatimuksen täyttämisen **odotetut vaikutukset**.

Suosittelun muoto: (vaatimus) ja (odotettu vaikutus). Mikäli tarpeellista, kuvataan myös ohjuri (nykytilanne), (ennakoitu tai nykyinen) vaikutus ja (merkityksellisyys).

Esimerkkejä:

1. Asiakaspalvelutiimi

Vaatimus: (vaatimus) Varmistetaan, että asiakkaiden tiedusteluihin vastataan nopeasti (odotettu vaikutus), jotta pysymme palvelusopimuksessa määritetyssä aikataulussa.

Ohjuri: (nykytilanne) Organisaatio on havainnut yhä enemmän monimutkaisuudeltaan vaihtelevia asiakaskyselyjä, mikä (vaikutus) on johtanut vastausaikojen pitkittymiseen ja asiakkaiden tyytymättömyyteen.

2. Ketterä valmennustiimi:

Vaatimus: (vaatimus) Tiimien välisen yhteistyön tukeminen riippuvuuksien osalta, jotta (ennakoitu vaikutus) tuotetiimien yhteiset tavoitteet saavutetaan tehokkaasti.

Ohjuri: (nykytilanne) Tuotekehitysprosessiin osallistuu useita toisistaan riippuvaisia tiimejä (vaikutus), jolloin koordinoinnin puute voi johtaa pullonkauloihin ja hankkeiden viivästyksiin, (merkityksellisyys), mikä korostaa tiimien välisen tehokkaan yhteistyön tarvetta tuotantotavoitteiden saavuttamiseksi.

3. Organisaatiokehittämisen koulutustiimi:

Vaatus: (vaatus) Kehitetään ja toteutetaan räätälöityjä oppimistuotteita, jotta (odotettu vaikutus) täytetään asiakkaiden oppimistarpeet.

Ohjuri: (nykytilanne) Asiakkaidemme liiketoimintaympäristö on dynaaminen ja muuttuva, johon työntekijöiden taitojen ja tietopohjan tulee mukautua jatkuvasti. Tästä seuraa kriittisiä puutteita työntekijöiden valmiuksissa ja sopeutumiskyvyssä (merkityksellisyys), mikä korostaa tarvetta räätälöityihin oppimistoimenpiteisiin, joilla varmistetaan, että työntekijöillä on valmiudet vastata tehokkaasti nykyisiin ja tuleviin haasteisiin.

4. Markkinointitiimi:

Vaatus: (vaatus) Digitaalisten markkinointikampanjoiden toteuttaminen ja kehittäminen (odotettu vaikutus) niin, että asiakkaiden sitoutuneisuutta mittaavien indikaattorit ja asiakashankinnan kustannustehokkuus paranevat.

Ohjuri: (nykytilanne) Kun digitaalisiin mainoksiin käytetään enemmän resursseja kuin asiakaspito suhteellisesti kasvaa, (vaikutus) ja nykyisellä strategialla kokonaistuotto pienenee.

Vinkkejä:

- Keskeiset vastuut kerryttävät ja tuottavat tietoja toimialueen toimintamallista ja -rakenteesta. Siksi kuvattaessa muita osa-alueita paljastuu usein asioita, jotka lisättävä tai jotka on tarkistettava keskeisiä vastuita dokumentoivassa osiossa.
- Jos keskeisen vastuun taustalla oleva organisaatio-ohjuri on epäselvä, kuvaile kontekstin lisäämiseksi myös se. Näin varmistetaan, että syy kunkin vaatimuksen täyttämiseen on selvä.
- Älä kuvaile tehtäviä, joista valtuutetut huolehtivat, vaan vaatimuksia, jotka tehtävien on tarkoitus täyttää.
- Kuvaile kunkin vaatimuksen täyttämisen ennakoitua vaikutusta siten, että sen arvioimiseen voidaan määritellä täsmälliset mitta-

rit. Esimerkiksi ”... jotta asiakkaat palaavat ja suosittelevat tuotteitamme muille” epämääräisemmän ”... jotta asiakkaamme olisivat tyytyväisiä” sijaan.

- Jos keskeisten vastuiden kuvauksessa mainitaan tai viitataan tiettyihin tuotteisiin, nämä tulee kuvailla eksplisiittisesti myös myös asiakkaita ja suoritteita koskevassa osiossa.

Asiakkaat ja suoritteet

Kenelle tiimi (tai roolinhaltija) tuottaa arvoa, mitä palvelua/tuotetta erityisesti tarjotaan ja miksi?

Valtuutettujen työn tarkoitus tuottaa arvoa **asiakkailleen**. Asiakkaita voivat olla ne, jotka maksavat rahaa toimitetuista suoritteista, tai organisaation muut työntekijät, jotka ovat niistä omassa työssään riippuvaisia.

Suoritteita ovat *tuotteet, palvelut, komponentit ja materiaalit*, jotka valtuutetut toimittavat täyttääkseen asiakkaidensa vaatimukset.

Listaa kaikki tiimin (tai roolinhaltijan) toimittaman arvon **välittömät vastaanottajat**. Kuvaillkaa **suoritteet** riittävän yksityiskohtaisesti, jotta niistä käy selvästi ilmi, mitä tarjotaan. Selventäkää myös **vaatimusta**, joka kunkin suoritteen on tarkoitus täyttää.

Suosittelun muoto: Asiakas ja suorite, ja tarvittaessa lisäksi tiedot vaatimuksesta: (vaatimus) ja (ennakoitu vaikutus).

Esimerkkejä:

1. Markkinointiosasto:

- **Asiakas:** Nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat
- **Suorite:** Säännöllinen sisältö, kuten blogikirjoitukset, uutiskirjeet ja sosiaalisen median päivitykset, jotta (vaatimus) asiakkaat pysyvät ajan tasalla uusimmista yritys uutisista, tuotekehityksestä ja alan tilanteesta (odotetut vaikutukset)

brändiuskollisuuden vahvistamiseksi ja potentiaalisten asiakkaiden houkuttelemiseksi.

2. Markkinointiosaston valtuuttaja:

- **Asiakas:** Organisaation johto
- **Suorite:** Markkinoinnin tuloksellisuuden analyysiraportit (vaatimus), jotka mittaavat kampanjoinnin tehokkuutta, asiakkaiden sitoutumista ja sijoitetun pääoman tuottoa strategisten päätösten ja budjetin kohdentamisen tueksi, jotta (ennakoitujen vaikutusten) johto saa tietoa markkinoinnin tuloksellisuudesta ja tietopohjaa budjetoinnin ja strategian kehittämiseen.

3. Asiakaskonsultointitiimi

- **Asiakas:** Myynti - ja markkinointiosasto
- **Suorite:** Menestystarinat asiakkaiden kanssa tehdystä työstä, joita (vaatimus) voidaan käyttää referensseinä myynnissä, jotta (ennakoitu vaikutus) myyntitiimi pystyisi osoittamaan konsultointipalvelujen arvon ja tehokkuuden, mikä viime kädessä tuottaa lisämyyntiä.

4. Yritysassiakkaille suunnattujen verkkosivujen suunnittelutiimi

- **Asiakas:** Ulkoset asiakkaat
- **Suorite:** Suunnitellaan ja kehitetään käyttäjäystävällisiä ja esteettisesti miellyttäviä verkkosivustoja, jotka (vaatimus) luovat positiivisen käyttäjäkokemuksen ja joiden avulla varmistetaan, että asiakkaan omat asiakkaat toimivat (odotettu vaikutus) astettujen liiketoimintatavoitteiden mukaisesti verkkoliikenteen, asiakaspidon ja myynnin lisäämiseksi.

5. Käyttäjäkokevastiimi

- **Asiakas:** Kehitystiimi

- **Suorite:** Palautemenettely tuotantoon vietävien uusien ominaisuuksien osalta, johon kuuluu yksityiskohtainen kuvaus kaikista ominaisuuksien tunnetuista eritystapauksista ja mahdollisista virheistä sekä kaikki tarvittavat selkeät grafiikkakomponentit (vaatimus) auttamaan kehitystiimiä suunnittelemaan ja toteuttamaan optimaalisen käyttökokemuksen tarjoavia ominaisuuksia, jotta (ennakoitu vaikutus), laajojen tarkistusten tarve vähenee ja varmistetaan tuotekehitysprosessin sujuvuus.

Vinkkejä:

- Joskus asiakkaan vaatimusten täyttämiseen liittyviä erityisiä suoritteita ei ole määritely. Näissä tapauksessa kuvaillaan sen sijaan asiakkaan vaatimusta.
- Muista: suoritteita ovat tuotteet, palvelut jne., EIVÄT tulokset.
- Kun alat tunnistaa asiakkaita ja keskeisiä suoritteita, huomioi toimialueen tarkoitus, keskeiset vastuut ja keskeiset haasteet.
- Luettele kaikki keskeiset sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, jotka ovat riippuvaisia tiimin (tai roolinhaltijan) tuottamasta arvosta, tai jotka muuten hyötyvät siitä.
- Huomioi sekä asiakkaat että käyttäjät, jos näillä ryhmillä on eroa.
- Kuvaile suoritteet yhdellä tai kahdella virkkeellä. Linkitä tarvittaessa yksityiskohtaisempaan kuvaukseen.
- Valtuutettu: Jos toimialue on uusi, pohdi, kuinka paljon määrittelet suoritteita itse ja missä määrin jätät niiden määrittelemisen valtuutetuille. Valtuutettujen vapauttaminen lisäarvon luomiseen heidän asiantuntemuksensa, vahvuksiensa ja kiinnostuksen kohteidensa sekä työn aikana opitun perusteella voi parantaa merkittävästi heidän tehokkuuttaan.

Riippuvuudet

Kenestä/mistä organisaation muusta osasta tai ulkoisesta toimijasta tiimi (tai roolinhaltija) on riippuvainen, ja mitä suoritteita se tarjoaa?

Riippuvuus viittaa kehen ja mihin valtuutetut tukeutuvat toteuttaakseen toimialueen keskeistä tehtävää, itsensä ja käytettävissään olevien keskeisten resurssien lisäksi. Jotkin riippuvuudet ovat päivittäisen työn edellytyksiä, toiset satunnaisia.

Kuvaile valtuutettujen työn käynnistymisen tai etenemisen kannalta olennaiset **suoritteet**. Tarkenna, **kuka ne kussakin tapauksessa toimittaa** (joko organisaatiosta tai muualta), ja selvennä, mihin vaatimukseen kukin suorite vastaa.

Suositteltu muoto: Toimittaja ja suorite, ja tarvittaessa lisätietoja vaatimuksesta: (vaatimus) ja (ennakoitu vaikutus).

Esimerkkejä:

1. Myyntitiimille:

Toimittaja: Lakitiimi

Suorite: Vakiomuotoisten sopimusten mukauttaminen tietyille asiakkaille (vaatimus) sen varmistamiseksi, että sopimuksesta ilmenevät erityiset sovitut seikat ja neuvotellut ehdot (odotettu vaikutus), mikä edistää sujuvaa liiketoimintaa ja vähentää sopimusriitojen riskiä.

2. Tukitiimille:

Toimittaja: Kehitystiimi

Suorite: Kehittäjiltä saatava apu (tarve) teknisissä asioissa ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa, (odotetut vaikutukset) jotta tukitiimi voi vastata asiakkaiden kyselyihin tehokkaammin ja nopea ongelmanratkaisu parantaa asiakastyytyväisyyttä.

3. Kehitystiimille:

Toimittaja: Ulkoinen konsultti **Suorite:** Uusien ominaisuuksien suunnittelu tarpeen mukaan, mukaan lukien graafiset komponentit (vaatimus), jolla tuetaan innovatiivisten ja käyttäjälähtöisten ratkaisujen kehittämistä, (odotettu vaikutus) jotka parantavat kehitystiimin tuotteiden toimivuutta ja käyttökokemusta, mistä seuraa entistä onnistuneempia ja helposti markkinoitavia ohjelmistoratkaisuja asiakkaille.

4. Koulutusosastolle:

Toimittaja: IT-osasto

Suorite: IT-tuki tiettyjen verkko-oppimisyökalujen tarjoamiseen (vaatimus), jotta varmistetaan niiden saumaton integrointi ja toimivuus verkko-oppimisalustoilla ja (ennakoitu vaikutus) luodaan vaikuttavia digitaalisten oppimiskokemuksia, jotka parantavat edelleen työntekijöiden taitoja ja kyvykkyyksiä koko organisaatiossa.

5. Tutkimus- ja kehitystiimille:

Toimittaja: Paikallinen yliopistolaboratorio **Suorite:** Testauslaitos, jossa on kehittyneet testaus- ja tutkimusvalmiudet (vaatimus) perusteellisten kokeilujen ja innovaatioiden mahdollistamiseksi, (odotettu vaikutus) mikä on ratkaisevan tärkeää, kun kehitetään huipputuotteita ja -teknologioita alan standardien ja markkinoiden odotusten mukaisesti.

Vinkkejä:

- Sisällytä kuvaukseen tiedot, joista käy ilmi, mikä vaatimus suoritteeseen on tarkoitus täyttää.
- Kuvaile kaikki suoritteeseen liittyvät keskeiset odotukset.
- Sisällytä tiedot suoritteesta molempien toimialueiden kuvaukseen ja varmista, että ne valtuutetut, jotka tarvitsevat tiettyjä toimialueen suoritteita on nimenomaisesti kuvattu kyseisen alueen asiakkaana.

- Kuvaile suoritteet yhdellä tai kahdella virkkeellä. Linkitä tarvittaessa yksityiskohtaisempaan kuvaukseen.
- Varmista, että ulkoisten kumppanien toimittamat suoritteet kuvataan toimittajasopimuksessa selkeästi.

Ulkoiset rajoitteet

Mitkä ovat merkittäviä ulkoisia rajoitteita valtuutettujen itsenäisyydelle ja toimivallalle?

Ulkoiset rajoitteet rajoittavat valtuutettujen vapautta päättää ja toimia. Rajoitteet voivat muodostua asiakkaiden vaatimuksista, ulkomailmasta, organisaation muista keskeisistä sidosryhmistä, valtuutettujen mahdollisista yleisistä vastuista tai valtuuttajan preferensseistä.

Jotkin rajoitteet vaikuttavat vain yhteen toimialueeseen, toiset – joita kutsutaan **vakiorajoituksiksi** – useisiin (esim. toimialueen, verkostoon tai osastoon) tai jopa kaikkiin organisaation aloihin (esim. yrityksen strategia, organisaation yhteiset säännöt jne.).

Jotkin ulkoiset rajoitteet ovat kiinteitä, kun taas toisista voidaan neuvotella sidosryhmien kanssa. Näitä voivat olla:

- määräajat
- erityistä (esim. toisen toimialueen valtuuttajalta saatavaa) valtuutusta edellyttävät päätökset
- erityiset oikeudelliset tai sääntelyyn liittyvät rajoitteet
- aika- tai budjettirajoitukset
- auditoinnit
- edellytetty raportointi
- organisaation strategia tai arvot
- yhteisiin, jaettuihin resursseihin liittyvät rajoitukset

Kuvaile valtuutettujen itsenäisyyteen ja toimivaltaan liittyvät merkittävät rajoitteet ja avaa tarvittaessa myös rajoitteen kontekstia.

Suositteltu muoto: Rajoitus: (vaatimus) ja (odotettu vaikutus). Kuvaile tarvittaessa myös ohjuri kontekstin selventämiseksi (nykytilanne).

Esimerkkejä:

1. **Rajoite:** (vaatimus) Varmistetaan, että palveluntarjoajalla on lupa kouluttaa ulkopuolisia konsultteja, (odotettu vaikutus) jotta koulutuksen tarjoaminen vähentää kustannuksia. **Ohjuri:** (nykytilanne) Ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa on tehty sopimus, jonka mukaan ulkopuolisten konsulttien tuntilaskutus vähenee 50%, jos he osallistuvat yrityksemme tarjoamaan koulutukseen.
2. **Rajoite:** (vaatimus) Ajankäytössä priorisoidaan hankkeissa tehtävää, määräaikaSIDonnaista työtä suhteessa koulutukseen ja kehittämiseen (ennakoitu vaikutus), jotta pysymme asiakkaiden kanssa sovitussa toimituspäivässä. (Ohjuri on ilmeinen tässä tapauksessa)
3. **Rajoite:** (vaatimus) Yli 15 000 euron kuukausittaiset menoille tarvitaan projektipäällikön hyväksyntä (ennakoitu vaikutus), jotta hankkeen menot pysyisivät kokonaisbudjetissa. (Ohjuri on ilmeinen tässä tapauksessa)
4. **Rajoite:** (vaatimus) Arkkitehtuuriverkostoa konsultoidaan ohjelmistoarkkitehtuuriin liittyvissä päätöksistä (odotetut vaikutukset), jotta voidaan varmistaa arkkitehtuurin johdonmukaisuus kaikissa ohjelmistotuotteissa. (Ohjuri on ilmeinen tässä tapauksessa)
5. **Rajoite:** (vaatimus) Ajoita kaikki työkokoukset klo 15.00–18.00 CEST välille, (odotettu vaikutus) jotta eri aikavyöhykkeillä olevat tiimin jäsenet voivat työskennellä yhdessä tyypillisen työajan puitteissa. (Ohjuri on ilmeinen tässä tapauksessa)
6. **Rajoite:** (vaatimus) Yli kolmen henkilötyökuukauden panosta edellyttävissä hankkeissa valtuuttajan on hyväksyttävä tiimin

hankesuunnitelma, (ennakoitu vaikutus) jotta siinä voidaan hyödyntää valtuuttajan projektinhallintakokemusta. **Ohjuri:** (nykytilanne) Tiimi ei tällä hetkellä tunne oloaan luottavaiseksi hallita suuria hankkeita yksin.

7. **Rajoite:** (vaatimus) Valmis tuote on toimitettava integrointitiimille 1. helmikuuta mennessä (odotettu vaikutus), jotta heillä on aikaa saada integrointi valmiiksi ennen hankkeen ehdotonta määräaikaa, joka on 10. maaliskuuta. (Ohjuri on ilmeinen tässä tapauksessa)

Vinkkejä:

- Selvennä kunkin rajoitteen kohdalla, mitä vaaditaan ja mikä on vaatimuksen täyttämisen odotettu vaikutus. Anna tarvittaessa lisätietoja kontekstin selventämiseksi.
- Kuvaile yksityiskohtaisesti rajoitteita, jotka ovat toimialueelle erityisiä. Linkitä kuvaus sellaisia **vakiorajoitteita** koskeviin tietoihin, jotka koskevat myös muita aloja tai koko organisaatiota.
- Jos rajoituksen olemassaolon syy on epäselvä, anna sille jonkinlainen asiayhteys kuvaamalla (tai viittaamalla) rajoitteen taustalla olevaan organisatoriseen ohjuriin (nykytilanteeseen).
- Tietyt ulkoiset rajoitteet voivat aiheuttaa toimialueiden jäsenille oleellisia haasteita.
- Yrityksen sisäisten rajoitteiden pitäisi mahdollistaa organisaation yleinen tehokkuus. Mikäli sisäiset rajoitteet estävät tehokkuutta, kannattaa tarkastella, onko niitä mahdollista muuttaa ja jos on, miten. Ulkoiset rajoitteet eivät välttämättä tue organisaation tehokkuutta, mutta niitä on noudatettava siitä huolimatta (koska organisaatiolla ei ole valtuuksia muuttaa niitä).

Keskeiset haasteet

Mitkä ovat tärkeimmät (tai odotetut) haasteet, joita valtuutetut voivat kohdata?

Keskeiset haasteet liittyvät tilanteisiin, jotka saattavat merkittävästi haitata valtuutettujen mahdollisuuksia työskennellä menestyksekkäästi, ja siihen, kuinka tällaisiin tilanteisiin ei ole ilmeistä ratkaisua tai se voi vaihdella. Keskeisten haasteiden selkeä kuvaus auttaa valtuutettuja seuraamaan tilannetta ja päättämään, miten haasteisiin varaudutaan ja miten niihin vastataan.

Keskeisiä haasteita ovat:

- riskit ja haavoittuvuudet
- erilaiset muuttujat (esim. sää)
- epävarmuus ja kompleksisuus
- taitojen tai resurssien puute

Kuvaile ohjuri, tilanne, joka on (tai saattaa olla) haastava, ja (odotettu) vaikutus, joka sillä olisi organisaatioon. Sisällytä kuvaukseen tiedot siitä, miten tämä saattaa heikentää valtuutettujen suoriutumista.

Suosittelun muoto: Ohjuri: (nykytilanne) ja (odotettu tai nykyinen) vaikutus.

Esimerkkejä:

1. (nykytilanne) Ilmoitus muuttuvasta oikeudellisesta sääntelystä, jotka meidän on huomioitava ohjelmistokehityksessä saadaan usein vasta muutamia viikkoja ennen sääntelyn voimaantumista, (odotettu vaikutus) mikä voi vaikeuttaa muutosten huomioimista ajoissa.
2. (nykytilanne) Omien prioriteettien vuoksi kumppanimme eivät aina ole käytettävissä, kun tarvitsemme heidän palvelujaan, mikä vaikeuttaa hankkeiden määräaikojen noudattamista.
3. (nykytilanne) Koodistomme on vanha, epäjohdonmukainen ja huonosti ylläpidetty, eikä meillä ole varoja sen siistimiseen. (vaikutus) Siksi on vaikea arvioida, kuinka kauan uusien ominaisuuksien lisääminen tuotteisiin kestää, ja tehdyt muutokset voivat johtaa virheisiin ja turvallisuusongelmiin.

4. (nykytilanne) Asiakkaiden ostotapahtumat ovat erittäin riippuvaisia säästä, (vaikutus) mikä vaikeuttaa pilaantuvien tuotteiden varastojen ja henkilöstömäärän optimointia.
5. (nykytilanne) Meitä uhkaa talouskriisi, joka (odotettu vaikutus) voi vaikuttaa merkittävästi kykyymme saavuttaa myyntitavoitteet.
6. (nykytilanne) Joidenkin tiimin jäsenten päävastuu on jollakin muulla toimialueella, (odotettu vaikutus) mikä voi joskus rajoittaa heidän ajankäyttöään tällä toimialueella työskentelyyn.
7. (nykytilanne) Kulttuurierojen vuoksi eri ryhmien normit ja odotukset vaihtelevat, (vaikutus) mikä on aiemmin johtanut virheelliseen viestintään, konflikteihin ja tehottomuuteen.

Vinkkejä:

- On aina haasteita, joihin on vastattava. Listaa ainakin kolme!
- Pidä haasteiden kuvaukset objektiivisina.
- Keskeisiä haasteita tunnistettaessa huomioi asiakkaat, ulkomaailma, itse organisaatio, valtuuttaja ja valtuutetut.
- Keskeisen haasteen hallinnasta voi tulla myös keskeinen vastuu, esimerkiksi *“hallitse jatkuvasti riskiä X”*.
- Kun päätät tavasta valmistautua tai vastata keskeisiin haasteisiin, osallista tarvittaessa myös valtuuttaja.

Keskeiset resurssit

Mitä olennaisia resursseja tiimi (tai roolinhaltija) voi hyödyntää?

Keskeisiä resursseja ovat ne resurssit, jotka organisaatio on antanut valtuutettujen käyttöön, jotta toimialue voi vastata tehokkaasti vaatimuksiin.

Kun tiedetään, mitä resursseja on käytettävissä, on helpompaa valvoa niiden käyttöä sekä havainnoida, mitkä resurssit ovat välttämättömiä, mitä saattaa puuttua ja mitkä saattavat olla jopa tarpeettomia.

Keskeisiä resursseja voivat olla:

- aika-allokaatiot
- raha
- oikeudet ja käyttöoikeudet
- tilat, laitteistot, ohjelmistot, työkalut
- sisäiset tai ulkoiset palveluntarjoajat
- komponentit, materiaalit jne.

Kuvaile valtuutettujen käytettävissä olevat resurssit.

Esimerkkejä:

1. Aikavaraus valtuutetulle: 32 h/viikko
2. Laitteistojen, ohjelmistolisenssien ja ulkoisten teknisten palveluntarjoajien kulubudjetti toimitetaan pyynnöstä
3. Vuosittaisen koulutuksen talousarvio: 2000 € per henkilö. Lisäys mahdollinen pyynnöstä.
4. Yrityksen luottokortti autojen ja minibussien vuokraamiseen casting-tilaisuuksiin kulkemiseen.
5. 5000 euron kuukausibudjetti mainontaan
6. Järjestelmänvalvojan oikeudet järjestelmiin X, Y ja Z
7. Suora viestintäkanava asiakkaan kanssa
8. Pääsy kaikkiin koneisiin, instrumentteihin ja testauslaitteisiin, kun niitä ei käytetä muuhun
9. Tutkimuslaitoksen käyttöoikeus arkisin klo 8.00–18.00
10. Viikoittainen mentorointisessio ulkoisen markkinointiasiantuntijan kanssa
11. Käyttötili toimistotarviketoimittajalle

Vinkkejä:

- Kuvaile vain tälle toimialueelle erityiset resurssit. Jos esimerkiksi kaikilla organisaation jäsenillä on tietokone, niitä ei tarvitse luetteloida, kun taas jos valtuutetuilla on kannettava tietokone ja kaikilla muilla pöytätietokone, sisällytä kannettavat tietokoneet luetteloon.
- Kuvaa määrät ja summat mahdollisimman tarkasti.

Valtuuttajan velvollisuudet

Millaiset tehtävät kuuluvat valtuuttajalle, jotta hän voi tukea valtuutettuja onnistumaan toimialueen töissä?

Kun toimialueelle kuuluvaa vastuuta delegoidaan, valtuuttajalle kuuluu edelleen sen varmistaminen, että toimialueen täyttää tarkoituksensa. Siksi valtuuttajien panos on usein hyvin arvokasta sille, että valtuutetut menestyvät tehtävässään. Kun valtuuttajan vastuulle jäävät erityiset toimet kuvataan selkeästi, valtuutetuille on selkeää, missä tilanteissa he voivat tukeutua valtuuttajaan. Lisäksi molempiin osapuoliin kohdistuvat odotukset pysyvät selvinä.

Luettele kaikki toimialueeseen liittyvät, valtuuttajalle kuuluvat vastuualueet, jotka tämä aikoo säilyttää delegoinnin jälkeenkin, sekä uudet tehtävät, jotka valtuuttaja ottaa vastuulleen tukeakseen valtuutettuja.

Suosittelun muoto: Vaatimus: (vaatimus) ja (odotettu vaikutus). Mikäli tarpeellista, kuvataan myös ohjuri (nykytilanne), (ennakoitu tai nykyinen) vaikutus ja (merkityksellisyys).

Esimerkkejä:

1. **Vaatimus:** (vaatimus) Tarjoa itse tai järjestä tarvittaessa koulutusta uusille tiimin jäsenille (ennakoitu vaikutus) sen varmistamiseksi, että he tuntevat tiimin käyttämät prosessit ja työkalut.

Ohjuri: (nykytilanne) Organisaatio ottaa säännöllisesti uusia jäseniä olemassa oleviin tiimeihin, (vaikutus) ja tarvittavan koulutuksen puute voi johtaa tehottomuuteen ja virheisiin (merki-

tyksellisyys) sekä ryhmän tuottavuuden ja työn laadun yleiseen heikkenemiseen.

2. **Vaatus:** (vaatus) Varmista, että hankkeessa työskentelevien esittämiin kysymyksiin annetaan vastaus 24 tunnin kuluessa, (ennakoitu vaikutus) jotta vältetään pullonkaulat vastausta odotettaessa.
3. **Vaatus:** (vaatus) Tiedota valtuutetuille olennaisista uutisista tai muutoksista ja tarvittaessa päivitä toimialueen rakennetta heidän kanssaan.
4. **Vaatus:** (vaatus) Osallistu aikataulutettuihin vertaisarviointitilaisuuksiin valtuutettujen kanssa (odotettu vaikutus) tukeakseen heitä käynnissä olevassa kehitystyössä ja laadun ylläpidossa.
5. **Vaatus:** (vaatus) Priorisoi prosessiohjelmistojen kehittämisen resurssit API-muutostöihin, (odotettu vaikutus) jotta automaattiorajapinnat saadaan mukautumaan nopeasti muuttuviin vaatimuksiin.

Ohjuri: (nykytilanne) Teknologinen ympäristö kehittyy nopeasti, (vaikutus) ja epäonnistuminen nopeassa mukautumisessa muutoksiin, kuten API-päivityksiin, voi johtaa järjestelmän yhteensopimattomuuteen tai seisokkeihin.

6. **Vaatus:** (vaatus) Kerro aktiivisesti valtuutettujen työpanoksesta johtoportaan edustajille ja välitä esitettyjä huolenaiheitaan eteenpäin (ennakoitu vaikutus) uskottavuuden ja tuen lisäämiseksi hankkeen varhaisessa vaiheessa.

Ohjuri: (nykytilanne) Valtuutetut kohtaavat usein haasteita siinä, että ylin johto ymmärtäisi ja priorisoi heidän näkökulmansa ja tarpeensa, (vaikutus) mikä voi johtaa tavoitteiden epäjohtomukaisuuteen ja tuen puutteeseen kriittisille hankkeille.

Vinkkejä:

- Kuvaile kaikki vastuualueet, jotka valtuuttaja säilyttää itsellään ja/tai ottaa hoitaakseen tukeakseen valtuutettuja. Näihin saattaa

sisältyä vastuuta, jotka saattavat vaatia vain pieniä ponnistuksia, mutta helpottavat valtuutetun tiimin tai roolinhaltijan toimintaa.

- Kun kuvaat valtuuttajan vastuuta, pohdi samalla valtuutetuille hyödyllisiä oppimis-, kehitys- ja tukimahdollisuuksia.
- Valtuuttajan vastuualueet voidaan usein dokumentoida riittävällä tavalla kuvaamalla vaatimukset. Jos tietyn valtuutuksen tai keskeisen vastuun taustalla oleva organisatorinen ohjuri on epäselvä, kuvaile myös tätä kontekstin lisäämiseksi. Näin varmistetaan, että kunkin vaatimuksen taustasyö on selvä.
- Älä niinkään kuvaile valtuutetun tehtäviä vaan pikemminkin vaatimuksia, jotka näiden tehtävien on tarkoitus täyttää.
- Kuvaile kunkin vaatimuksen täyttämisen ennakoitua vaikutusta siten, että voidaan määrittellä täsmälliset mittarit sen arvioimiseksi, onko vaikutus saavutettu, ja jotta valtuuttajan työtä voidaan tarvittaessa tarkistaa ja kehittää.
- Huolehdi valtuuttajana toimiessasi siitä, että olet ajan tasalla vastuista, jotka olet sopinut pitäväsi tai ottavasi hoitaaksesi.
- Valtuuttajan tehtävät voivat johtaa uuteen, valtuutetuille toimitettavaan suoritteeseen. Muista tässä tapauksessa lisätä se riippuvuuksia koskevaan luetteloon.

Osaaminen, ominaisuudet ja taidot

Mitä pätevyksiä, ominaisuuksia ja taitoja tarvitaan – tai mitkä olisivat hyödyllisiä – tämän toimialueen menestyksekkääseen hoitamiseen?

Sopivien valtuutettujen valinnassa ja tärkeiden koulutus- ja kehitysalueiden yksilöimisessä on hyödyllistä määrittää ominaisuudet, joita tiimillä tai roolinhaltijalla olisi tarpeellista tai toivottavaa olla, jotta toimialue onnistuu tavoitteellisissa tehtävissään.

Kirjaa kaikki tieto, jotka auttaa ymmärtämään, mitä pätevyksiä, ominaisuuksia tai taitoja valtuutetuilla on oltava tai joita heidän on kehitettävä, jotta he voivat toimia menestyksekkäästi toimialueella. Jos

jokin tietty pätevyys tai taito ei ole ilmeinen, selitä, miksi se on olennainen (minkä vaatimuksen se täyttää).

Esimerkkejä:

1. Kokemus yksilöiden ja tiimien valmennuksesta, mentoroinnista ja koulutuksesta yhteistyöhön, ja tiimien ja/tai organisaatioiden kehittämiseen liittyen.
2. Yleiset ryhmäfasilitointitaidot
3. Kyky diagnosoida ja ratkaista tekniset ongelmat nopeasti
4. Hyvät perustiedot tuote- ja projektihallinnan menettelytavoista.
5. Ainakin vuoden kokemus Apache Cassandra, Apache Kafka- ja ClickHouse -projektissa.
6. Ohjelmistoarkkitehtuurin periaatteiden tuntemus, mukaan lukien mikropalveluarkkitehtuuri ja sovellusalakeskeinen suunnittelu (DDD).
7. Tehokkaat suulliset ja kirjalliset viestintätaidot käyttäjäkunnan tuotevaatimusten selvittämiseksi.
8. Kirjanpito-ohjelmistojen tuotetuntemus ja markkinatuntemus
9. Vähintään neljän vuoden kokemus Scrum-työskentelystä.
10. Kandidaatin tai maisterin tutkinto mielenterveyteen liittyvältä alalta.
11. 8–10 vuoden kokemus henkilöstöhallinnosta monikansallisessa yrityksessä

Vinkkejä:

- Ota kuvauksessa huomioon ensisijainen ohjuri, keskeiset vastuut ja suoritteet sekä olennaiset haasteet sekä se, minkä tiedät olevan hyödyllistä tai välttämätöntä tehokkaaseen työskentelyyn toimialueella.

- Aina ei ole mahdollista eikä kannattavaa etsiä henkilöä, joilla on kaikki tarvittava kokemus ja asiantuntemus. Tällöin tulee varmistaa, että valtuutetuilla henkilöillä on mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja taitojaan, tai harkita käyttäjä ulkopuolisia palveluntarjoajia, jolloin ne tunnustetaan ja dokumentoidaan riippuvuuksina.
- Sisällytä kuvaukseen asiantuntemuksen taso tai kokemuksen määrä, jos siitä on hyötyä.

Keskeiset mittarit ja seuranta

Mitkä ovat edistymisen, tuloksellisuuden, hankkeiden kunnon jne. indikaattorit, ja kuinka usein ja kuka niitä mittaa?

Keskeiset mittarit ovat tilastoja, joiden avulla valtuutetut voivat seurata työnsä vaikuttavuutta ja tunnistaa, milloin toimintaa on parannettava. Mittareita on seurattava usein, ja niitä on käytettävä edistymisen, hankkeiden kunnon tai tuloksellisuuden kriittisinä indikaattoreina. Mittarit liittyvät yleensä ensisijaiseen ohjuriin ja vaatimukseen, keskeisiin vastuualueisiin, asiakkaisiin, suoritteisiin, keskeisiin haasteisiin, sekä valtuuttajan vastuualueisiin toimialueella.

Määritä yksinkertaiset ja täsmälliset mittarit, joiden avulla edistymistä ja vaikuttavuutta voidaan seurata sekä havaita mahdolliset ongelmat tai mahdollisuudet niiden ilmetessä. Tarkentakaa, koska tai kuinka usein keskeisiä mittareita tarkastellaan ja kuka/ketkä sen tekevät. Selvennä myös, mikä on mittarin seuraamisen tarkoitus (kuvaa ainakin vaatimus ja tarvittaessa myös ohjuri)

Suosittelun muoto: Otsikko, kuvaus, seurantasykli, vastuualueet, kynnyksarvot ja tarkoitus (sisällytä tietoja ohjurista (nykytilanne ja ennakoitu vaikutus) sekä tarvittaessa vaatimus ((vaatimus) ja (ennakoitu vaikutus)).

Esimerkkejä:

1. Palkkaukseen johtaneet haastattelut

- **Kuvaus:** Palkattujen hakijoiden määrän suhde työnantajan tai kanavan (verkkosivu, LinkedIn) haastattelemiin hakijoihin.
- **Seurantasykli:** kuukausittain (kuukauden ensimmäinen viikko edellisen kuukauden osalta)
- **Vastualueet:** Jake tuottaa kuukausiraportin Confluenceen
- **Kynnysarvo:** Kun rekrytoijan tai kanavan suhdeluku nousee yli viidentoista, henkilöstötiimi laatii tarkemman raportin kyseisestä kumppanista tai kanavasta ja päättää, miten suhdelukua voidaan parantaa, tai jos suhdeluku alittaa kynnysarvon vähintään kolmen kuukauden ajan, tiimi päättää, säilytetäänkö kyseinen kumppani tai kanava rekrytoinnissa.
- **Tarkoitus:** (vaatimus) Tunnistetaan, mitkä rekrytoijat ja kanavat (odotetut vaikutukset) tuottavat parhaan tuoton ylempien toimihenkilöiden haastatteluihin käyttämästä ajasta.

2. Rekrytoijakohtainen työntekijäpito

- **Kuvaus:** Seurataan kunkin rekrytoijan osalta kuukauden alussa palkattujen työntekijöiden kokonaismäärää (PM) ja saman kuukauden aikana lähteneiden määrää (LM), ja laskeaan siitä suhdeluku = $PM - LM/PM * 100$
- **Seurantasykli:** kuukausittain
- **Vastuut:** HR-tiimi seuraa
- **Kynnysarvo:** jos rekrytoijakohtainen työntekijäpitoaste on alhaisempi kuin yrityksen keskiarvo, seuraavassa suunnittelukokouksessa päätetään, mitä asialle tehdään
- **Tarkoitus:** (nykytilanne) Uusien työntekijöiden perehdyttäminen aiheuttaa korkeita kustannuksia ja (odotetut vaikutukset) soveltumattomat hakijat tuhlaavat aikaa, vaivaa ja resursseja. Lisäksi avoin toimi on täytettävä uudelleen.

(vaatimus) Yksilöidään, mitkä rekrytoijat tuovat parhaat pitoasteet (ennakoitu vaikutus), jotta minimoidaan uusien työntekijöiden lähtemisen riski.

3. Häiriöiden määrä

- **Kuvaus:** Laitteistojen tai ohjelmistojen ongelmista johtuvien prosessihäiriöiden määrä (tietolähteenä prosessinohjausjärjestelmä)
- **Seurantasykli:** viikoittain
- **Vastuut:** Tuotemistaja tuottaa indikaattorit, tiimi monitoroi niitä
- **Kynnysarvo:** keskimäärin alle yksi kuukaudessa viimeisten 12 kuukauden aikana
- **Tarkoitus:** (nykytilanne) Prosessihäiriöt ovat kalliita, (vaatimus) joten on varmistettava, että niiden määrä pysyy alhaisena.

Vinkkejä:

- Pyri määrittelemään yksinkertaiset ja täsmälliset mittarit, joilla voidaan mitata usein (tarvittaessa jopa päivittäin).
- Päätä käyttämiesi keskeisten mittareiden säännöllisestä tarkastelusta ja arvioinnista, ja noudata päätöstä. Mittarit ovat olennaisia perusteita kun tehdään suunnitelman mukaisia tulosten ja onnistumisten arviointeja.
- Harkitse taulukkumuotoa keskeisten mittareiden ja niihin liittyvien yksityiskohtien visualisoimiseksi.
- Tarkastele kunkin mittarin osalta seurattavia todellisia lukuja sekä näiden lukujen merkitystä suhteessa toimialueeseen (tavoitteet, hyväksyttävä toleranssialue).
- Määrittele kynnsarvot ja menettelytapa, jos mittaroitava raja-arvo ylittyy/alittuu.

- Käytä harkinnan mukaan myös mittareita, joilla voidaan hankkeen määräaikojen välitavoitteiden saavuttamista. Dokumentoi tieto hankkeen eri määräaajoista ja välitavoitteista projektisuunnitelmaan tai kehitysjonoon. Tiedossa olevat kiinteät tai esimerkiksi sopimuksella vahvistetut määräajat kuvataan kohdassa ulkoiset rajoitteet, ja mikäli niiden saavuttamiseen liittyy haasteita, kuvaa tämä keskeisiä haasteita koskevassa osiossa.

Arvioinnin aikataulu

Milloin ja miten toimialueen toimintamallin ja -rakenteen tehokkuutta ja tiimin (tai roolinhaltijan) onnistumista toimialueen tarkoituksen täyttämässä arvioidaan?

Arvioi säännöllisesti alueen toiminnan tuloksia sekä toimintalueen toimintamallia ja rakenteita, ja käytä arvioinnin myötä oppimaasi arvontuontiin ja sen parantamiseen.

Kuvaile aikataulu (tai arviointitiheys), jolla tiimin (tai roolinhaltijan) onnistumista toimialueen tarkoituksen täyttämässä arvioidaan. Kuvaa arvioinnin *toteutustapa* (menettely, prosessi jne.) ja *kenen olisi osallistuttava* mihinkin arvioinnin osaan. Sisällytä kuvaukseen *keskeisten mittareiden* lisäksi *arviointikriteerit* sekä kaikki muut *oleelliset näkökohdat*, jotka arvioinnissa on huomioitava.

Harkitse seuraavia mahdollisia arviointiprosesseja:

- *Vertaisarviointi* (tehdään valtuutetun/valtuutettujen johdolla; osallistujina valtuuttaja sekä asiakkaista ja riippuvuussuhteessa olevista valitut edustajat)
- *Retrospektiivi*

Suosittelun muoto: Toistuvuus, toteutustapa, kesto ja osallistujat

Esimerkki (tiimille):

- **Viikkokokous:** Käykää yhdessä läpi tärkeimmät mittarit viikoittaisen tiimikokouksen alussa

- 10 minuuttia
- Osallistujat: tiimin jäsenet
- **Kuukausittainen retrospektiivi**
 - Korkeintaan kaksi tuntia
 - Osallistujat: tiimin jäsenet, valtuuttaja, tiimin valmentaja (toimii fasilitaattorina)
- **Valtuutettujen neljännesvuosittainen vertaisarviointi**, jossa tunnustetaan tapoja parantaa strategiaa, toimialuekohtaista suunnittelua, oppimiseen liittyviä vaatimuksia ja toimintatavan tehokkuutta.
 - Korkeintaan kaksi tuntia
 - Osallistujat: valtuuttaja, tiimin jäsenet, tiimin valmentaja, fasilitaattori ja asiakkaista ja riippuvuussuhteessa olevista toimijoista valitut edustajat
- **Neljännesvuosittain: strategia-arviointi** (vertaisarvioinnin jälkeen)
 - Korkeintaan neljä tuntia
 - Osallistujat: tiimin jäsenet, valtuuttaja, fasilitaattori
- **Vuosittain: toimialueen toimintamallin ja -rakenteen konnaistarkastelu**
 - Korkeintaan kolme tuntia
 - Osallistujat: tiimin jäsenet, valtuuttaja

Vinkkejä:

- Varmista, että toimialueen arviointiajankohdat on dokumentoitu *lokikirjaan*.
- Harkitse tiettyjen tehtäväroolien määräaikaaisuutta (jonka jälkeen tehdään uusi valinta).

- Varmista, että ilmeisiä tai merkittäviä ongelmia tai mahdollisuuksia parantaa alan suunnittelua tuodaan esiin sitä mukaa, kun niitä ilmenee, ei ainoastaan arvioinnissa.
- Uusien toimialueiden osalta voi olla hyödyllistä arvioida toimintatapaa ja rakennetta tiheämmällä syklillä, jotta opittu voidaan hyödyntää nopeasti parantamaan toimialueen toimintaa.
- Katso alta lisää ohjeita toimialueen toimintamallin ja rakenteen tarkistamiseen.

Lisätietoja

Sisällyttä seuraavat tiedot kuvaukseen tarpeen mukaan:

- Toimialueen nimi
- Valtuuttaja (toiminnon/tiimin/roolin nimi, esim. TKI, projekti-päällikkö, toimitusjohtaja jne.)
- Valtuutetut (jos jo tiedossa)
- Toimialueen kuvauksen viimeisimmän päivityksen päivämäärä
- Kuvauksen tekijän nimi/nimet

Toimialueen toimintamallin ja rakenteen tarkistaminen

Kun suunnittelet arviointiprosessia, huomioi seuraavat näkökohdat:

- Valtuutettujen työn **vaikuttavuus** toimialueen **tarkoituksen täyttämässä**
- Valtuutettujen toimialueella tuottama **arvo** organisaatiolle
- Tiimin tai roolinhaltijan **työskentelyprosessit**, keskinäinen yhteistyö sekä yhteistyö valtuuttajan ja muun organisaation kanssa.
- Varsinainen **toimintamalli ja -rakenne** (myös mahdollisesti muiden, kytkeytyvien toimialueiden osalta). Esim.:

- **Keskeisten mittareiden** kattavuus ja tarkkuus, jotta voidaan havaita, tarvitaanko uusia mittareita tai onko olemassa olevia mittareita muutettava.
 - Tiimin jäsenten tai roolinhaltijan **pätevyys ja taidot** suhteessa toimialueeseen.
 - Kuinka hyvin **valtuutettu hoitaa vastuunsa?**
- Valtuutettujen noudattama **strategia** toimialueen keskeisten vaatimusten täyttämiseksi.
 - Onko jokaisen toimialueen kuvauksessa eritellyn vaatimuksen täyttämällä vaikutusta ja johtaako vaikutus myönteiseen tulokseen suhteessa ohjuriin, johon se kohdistuu.

2.9. Rakenna organisaatiomuutos imuvaikutuksen varaan

Luo toimintaympäristö, jossa organisaation jäsenten on vaivatonta ja mahdollista edistää muutoksia.

Tehkää muutoksia silloin, kun ne tuottavat arvoa:

- Käytä sellaisia toimintatapoja, jotka auttavat ratkaisemaan nykyisiä ja tärkeitä ongelmia.
- Älä riko sitä, mikä jo toimii!
- Kohtaa kaikki omassa nykytilanteessaan...
- ... ja tue kaikkia tekemään tarvittavat muutokset sellaisella nopeudella, joka on hallittavissa.

2.10. Ohjureiden kartoittaminen

Ryhmätyömalli, jonka avulla suuret ryhmät voivat työskennellä yhdessä ja organisoitua vastatakseen sisällöllisesti ja kokoluokaltaan merkittävään, kompleksiseen tilanteeseen.

Yleistä

Työpajan aikana sidosryhmät ottavat täyden omistajuuden prosessista sen alusta loppuun edeten ripeästi konseptoinnista täysin toimivaan yhteistyöhön.

Tunnista olennaiset sidosryhmät, kartoita asiaan liittyvät vaatimukset ja käytä niitä tarvittavien työkohteiden ja päätösten yksilöimiseen. Tee työnjako ja hahmottele yhteistyöskentelylle alustava rakenne.

Ohjurin kartoittaminen -toimintatapaa voidaan käyttää:

- uusien yritysten organisoimiseen
- projektien käynnistämiseen
- keskeisten esteiden tai poistamiseen tai olennaisten mahdollisuuksien työstämiseen
- strategian toimeenpanoon
- organisaatiorakenteen kehittämiseen paremman arvontuoton saavuttamiseksi

Työpajan yleisimpiä tuotoksia ovat:

- työn jakautuminen eri toimialueille sidosryhmien tarpeiden mukaisesti
- räätälöity organisaatiorakenne, joka yhdistää olennaiset asiat ja kytkee toimialueet toisiinsa niin, että riippuvuuksia voidaan hallinnoida tehokkaasti
- ensimmäinen luonnos hallintomallista ja työjonojen hallinnoinnista kullakin toimialueella

- vaikutusvallan delegointi ja henkilöiden jakautuminen eri alitoimialueille autonomisten valintojen ja nimitysten kautta

Vaikka ohjurin kartoittamista käytetään usein uusien toimialueiden tunnistamiseksi ja määrittämiseksi, sitä voidaan hyödyntää myös organisaation nykyisten toimialueiden hallinnon ja toiminnan ohjureiden tunnistamisessa ja työn jakautumisessa. Tällainen tilanne voi tulla vastaan esimerkiksi silloin, kun olemassa olevat tiimit ottavat hoitaakseen uuden tehtävän, tai jos jokin ryhmä kokee olevansa jumissa toimimattomassa rakenteessa ja etsii inspiraatiota sen vaiheittaiseen muuttamiseen. Ryhmä voi tällöin päättää, kartoittaisiko se olemassa olevat toimialueet ja selvittäisi, tarvitseeko niiden rinnalle luoda uusia, vai luotaisiinko ryhmälle jopa kokonaan uusi rakenne.

Pieni tiimi tai piiri (enintään 6–8 henkilöä) saattaa käyttää ainoastaan toimintatavan vaiheita 1–5. Niiden avulla ymmärretään toiminnan laajuus ja muodostetaan toiminnan ja hallinnon työjonot. Sen jälkeen esimerkiksi ehdotuksen muodostaminen -toimintatavan tai jonkin muun lähestymistavan avulla siirrytään strategian ja/tai seuraavien vaiheiden määrittämiseen.

Valmisteluvaiheessa:

- Kutsu mukaan ihmisiä, jotka voivat antaa relevantin panoksen hankkeeseen. Lähetä työpajan asialista hyvissä ajoin.
- Lähetä myös työn kohteena olevan ohjurin ja vaatimuksen kuvaus. Jos toimialue on jo olemassa, lähetä osallistujille sen kuvaus etukäteen tutustumista varten. Pyri ratkaisemaan mahdolliset vastaperusteet ennen työpajaa.
- Osallistujat voivat valmistautua pohtimalla tilannetta ja kirjaimella muistiin ajatuksia toimijoista ja tarpeista.
- Valmistele juliste, jossa toimialueen kuvaus esitellään ensimmäisessä vaiheessa. Tarvitset työhön myös A5-kokoisia sekä suorakulmaisia muistilappuja, kyniä ja kookkaan seinän.

Ohjurin kartoittamisen prosessi:

Edetkää seuraavissa vaiheissa:

1. Miksi olemme täällä?

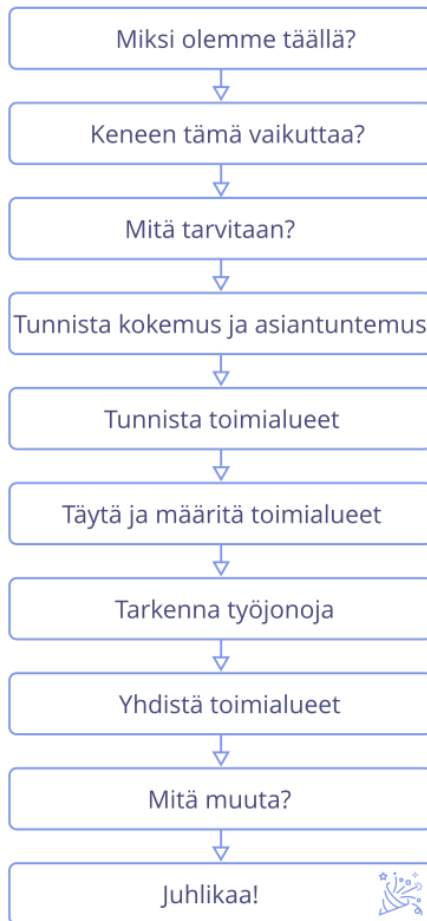
Esittäkää ja hyväksykää tärkein ohjuri ja päävaatimus.

- Esittele tärkein ohjuri ja päävaatimus ryhmälle
- Suostumus ohjurille ja vaatimukselle– *Onko ohjurin kuvaus ja vaatimus riittävän selvä? Onko tämä organisaatio-ohjuri? Onko ohjuri riittävän merkityksellinen, jotta siihen pitää vastata? Onko tämä vaatimus sopiva?*
- Kuvaa selkeästi kaikki valtuuttajan asettamat rajoitukset, kuten budjetti, määräaika, odotukset jne. Jos kyseessä on olemassa oleva toimialue, esitä sen kuvaus. Pyydä osallistujia esittämään lisäkysymyksiä, jotka auttavat syventämään ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu ja mitä tarvitaan.
- Konkretisoi se osallistumisen aste jota osallistujilta odotetaan. Esim. ihmisten odotetaan olevan täällä vain työpajan tai aihion työstämisen ajan.
- Kirjaa muistiin kaikki tässä vaiheessa esiin nouseva relevantti tieto.

2. Keihin tämä vaikuttaa?

Keihin vaikuttaa se että toteutamme aiheeseen liittyvän vaatimuksen? Mieti ketkä voivat auttaa, estää, hyötyä, hävitä tai vahingoittua.

- Listaa toimijat muistilapuulle ja laita ne näkyviin seinälle.
- Keskity todellisiin henkilöihin (ryhmät tai yksilöt), joihin aihio vaikuttaa. Vältä tässä vaiheessa tekemästä oletuksia tulevista rooleista (esim. *projektipäällikkö*) tai toisista toimialueista (esim. *markkinointi*).



Kuva 2.3.: Ohjureiden kartoittaminen: prosessi

3. Mitä tarvitaan?

Tarkastelkaa eri toimijoita ja kuvatkaa, mitä tarvitaan: mitä he tarvitsevat ensisijaisen ohjurin ja tärkeimmän vaatimuksen suhteen, ja vastaavuuoraisesti, mitä eri toimijoilta tarvitaan?

- Kirjatkaa jokainen ehdotus erilliseen muistilapulle (“vaatimuskortti”)
- Kuvatkaa vaatimus ja vaatimuksen täyttämisen odotettu vaikutus
- Käytä muotoilua “*Me / he tarvitsevat... niin, että...*”
- Kirjaa toimijan nimi kortin vasempaan yläkulmaan
- Lisää oma nimesi kortin oikeaan yläkulmaan

<i>Toimija</i>	<i>Oma nimesi</i>
<i>Me / he tarvitsevat _____ niin, että _____</i>	
<i>— jätä tyhjäksi jatkoa varten —</i>	

Kuva 2.4.: Ohjureiden kartoittaminen: vaatimuskortti

4. Tunnista kokemus ja asiantuntemus

Selvittäkää, kenellä on kokemusta tai asiantuntemusta esitettyihin tarpeisiin vastaamisesta, jotta myöhemmin tiedetään, kenellä voi olla nii-

hin liittyen arvokas panos annettavanaan.

- Käytä aikaa *vaatimuskortteihin* tutustumiseen.
- Lisää nimesi niihin *vaatimuskortteihin*, joista sinulla on kokemusta. Voit myös kirjata niihin ideoitasi vaatimuksiin vastaamisesta, jotta prosessin myöhemmässä vaiheessa ihmiset voivat tarvittaessa keskustella asiasta kanssasi.
- Voit harkinnan mukaan lisätä myös niiden henkilöiden nimet, jotka eivät ole läsnä, mikäli heidän panoksensa saattaisi olla arvokas.
- Kirjoita näiden henkilöiden nimet vaatimuskortin alaosaan.
- Kun lisäät oman nimesi korttiin tässä vaiheessa, se ei tarkoita sitä, että ottaisit vastuun vaatimuksesta. Se ilmaisee vain, että olet halukas ja voit osallistua ratkaisun löytämiseen myöhemmin tarpeen mukaan.

5. Tunnista toimialueet

Ryhmittele toimijat ja/tai vaatimukset niiden merkityksellisyyden mukaan yhtenäisiksi toimialueiksi tarpeiden lajittelun ja priorisoinnin lähtökohdaksi. Mieti, miten arvontuotto päästä päähän (end-to-end) vaiheessa 2 tunnistetuille toimijoille voidaan optimoida.

Tapoja tunnistaa toimialueet:

- Samankaltaisten toimijoiden ryhmä (toimijakeskeisyys)
- Samankaltaisten vaatimusten ryhmä (tarvekeskeisyys)
- Molempien (edellä mainittujen) yhdistelmä on yleinen

Tämä vaihe voidaan katsoa käsitellyksi, kun ollaan samaa mieltä ensimmäisestä luonnokseksi mielekkäästä ksin jakamisesta. Muistakaa, että tässä vaiheessa määritettyihin toimialueisiin voi tehdä muutoksia milloin tahansa (työpajan aikana tai myöhemmin). Tässä vaiheessa pyritään vain riittävän hyvään lähtöpisteeseen.

Fasilitaattorin roolissa toimiessasi tue ryhmää lempeästi itseorganisoinnissa ja huomioi keskustelun ulkopuolelle jäävät ihmiset. Tähän prosessiin sisältyy usein vaihe, joka vaikuttaa joistakin osallistujista kaoottiselta, mikä saattaa saada heidät tuntemaan olonsa epämukavaksi. Testataksesi, että ollaan saavutettu tulos, pyydä vastalauseita sille, että toimialueet ovat toistaiseksi riittävän hyviä.

6. Täydennä ja määritä toimialueet

Osallistujat järjestäytyvät pienryhmiin eri toimialueiden ympärille, määrittelevät sen tarkemmin ja antavat sille nimen.

- Muodosta kokemuksen ja kiinnostuksen perusteella pienryhmiä toimialueiden ympärille
- Lisää ensin vähintään 1 tai 2 henkilöä, joilla on asiantuntemusta. Käytä kortteihin kirjattuja tietoja.
- Varmista, että kaikki toimialueet on huomioitu riittävällä tavalla
- Jokainen pienryhmä:
 - sopii toimialueen nimestä
 - määrittää toimialueen ensisijaisen ohjurin ja päävaatimuksen (ja laatii tarvittaessa lyhyen toimialueen kuvauksen)
- Pyydä lopuksi kutakin pienryhmää esittelemään lyhyesti oma toimialueensa. Kiinnitä tässä vaiheessa huomiota alueiden mahdollisiin riippuvuuksiin ja päällekkäisyyksiin.

Tässä vaiheessa jotkut ihmiset saattavat vaeltaa alueelta toiselle, kunnes löytävät sellaisen, johon katsovat voivansa osallistua.

7. Tarkenna työjonoja

Organisoi kullakin toimialueella edessä oleva työ ja varmista, että asiat ovat tärkeysjärjestyksessä ja selkeästi kuvattuja.

- Kopioi alla oleva mallipohja kullekin toimialueelle fläppitaululle.
- Järjestä jäljellä olevat vaatimukset fläppitaululle kahteen työjonoon:
 - Toiminnan työjono: tarpeet, joihin voidaan vastata
 - Hallinnon työjono: tarpeet, jotka hyötyisivät päätöksestä tai edellyttäisivät päätöksentekoa
- Yhdistä ja uudelleenmuotoile kortteja tarvittaessa, jotta kuvaus kussakin kortissa on selkeä. Kysy kortin tekijältä, kun olet epävarma
- Priorisoi jokaisessa taulussa olevat kortit
- Arkistoi kaikki ne *vaatimuskortit*, jotka vaikuttavat tarpeettomilta.
- Pohdi toimialuetta ja kuvaa ja aseta tärkeysjärjestykseen muut toimialueeseen liittyvät vaatimukset, joita ei mahdollisesti ole vielä tunnistettu
- Siirrä eteenpäin ne kortit, jotka näyttävät olevan toisen toimialueen vastuulla
- Laita sivuun kortit, jotka liittyvät useampiin toimialueisiin Niitä päästään käsittelemään vaiheessa 8.

Kun toimit kartoitusprosessin fasilitaattorina, varaa erillinen tila, johon keräät useampia toimialueita koskevat kortit myöhempää käsittelyä varten.

Keskeytä työskentely säännöllisesti jotta voidaan jakaa tilannetietoa eri toimialueiden välillä. Huomautus: Jotkin toimialueet saattavat hajota, muuttua tai yhdistyä toisten toimialueiden kanssa.

8. Yhdistä toimialueita

Luo rakenne riippuvuuksien hallitsemiseksi ja sellaisten asioiden käsittelemiseksi, jotka ulottuvat yhden toimialueen ulkopuolelle tai koskevat organisaatiota laajemmin.

Hallinnon työjono	Toimialueen nimi	Toiminnan työjono
	Toimialueen kuvaus	
	Saapuvat kortit	

Kuva 2.5.: Ohjureiden kartoittaminen: toimialueiden mallipohja

- Uutta organisaatiota tai projektia varten harkitse *edustajapiiri-*, *palvelupiiri-* tai *kaksoislinkitys toimialueiden välillä* -toimintatapoja
- Jos organisaatio on jo olemassa, pohdi myös, miten muodostetaan yhteys sen nykyisiin toimialueisiin.

9. Mitä muuta?

Käytä hetki tarkistaaksesi, puuttuuko jotain.

Mitä muuta meidän on otettava huomioon...

- ... jotta voimme edetä turvallisesti?
- ...jotta täytämme tehokkaasti tärkeimmän vaatimuksen?

10. Juhlistetaan sitä!

Käyttäkää hetki juhlistaaksenne saavutuksianne organisaation tai toiminnan käynnistämisessä!

4. Yhteiskehittämisen mahdollistajat

4.1. Taidokas osallistuminen

Sitoudu toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja olemaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa niin, että yhteistyö on tehokasta.

“Käyttäydynkö nyt tavalla, joka antaa parhaan mahdollisen panoksen tehokkaalle yhteistyölle?”

Taidokaaseen osallistumiseen voi kuulua keskeyttämistä, vastaperusteiden esittämistä tai sopimusten purkamista.

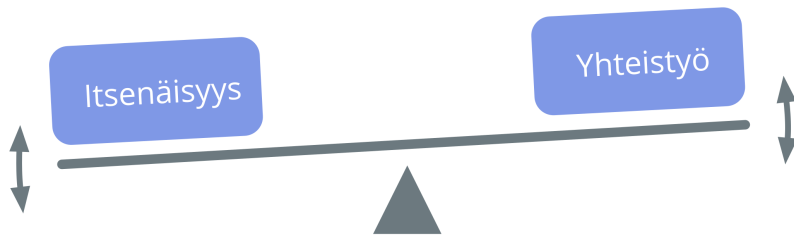
Taidokas osallistuminen on henkilökohtainen sitoumus:

- **huomioida ja noudattaa aktiivisesti kaikkia tehtyjä sopimuksia** olosuhteet huomioon ottaen parhaalla mahdollisella tavalla
- **olla tietoinen ja syventää ymmärrystä** yksilöllisistä ja kollektiivisista tarpeista
- **hankkia tarvittavia taitoja**
- **tukea muita** taidokkaassa osallistumisessa
- tuoda havaitut esteet ja parannusehdotukset tarvittaessa muiden tietoon

Taidokkaan osallistumisen edut

Taidokas osallistuminen:

- mahdollistaa sopimusten yhteiskehittämisen ja jalostamisen
- tukee vahvojen tiimien muodostumista
- rakentaa vastuullisuutta, rehellisyyttä ja luottamusta
- luo keskinäisen tuen ja tiiviin yhteistyön kulttuuriin
- voimistuu, kun monet omaksuvat sen



Kuva 4.1.: Tasapainota autonomiaa ja yhteistyötä taidokkaalla osallistumisella

Taidokas osallistuminen: itsearviointi

- Miten voin tukea itseäni ja muita osallistumaan taidokkaammin?
- Milloin vuorovaikutukseni muiden kanssa on hyödytöntä tai tehontonta?
- Mitä sopimuksia minun on vaikea pitää? Mitä voin tehdä asialle?
- Mitä sellaisia taitoja voin kehittää, jotka tukisivat minua osallistumaan taidokkaammin?
- Mitä taidokas osallistuminen tarkoittaisi suhteessa

- päivittäiseen toimintaani?
- yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen muiden kanssa?
- organisaatioon?
- asiakkaisiimme?
- laajempaan toimintaympäristöön?

4.2. Seitsemän periaatteen omaksuminen

Sovita yhteistyö seitsemään periaatteeseen.

Seitsemän periaatteen omaksuminen vähentää erillisten sopimusten määrää ja ohjaa S3-toimintatapojen käyttöönottoa organisaation toimintaympäristöön sopivalla tavalla.

Seitsemän periaatteen on sisällyttävä organisaation arvoihin.

4.3. Sovi arvoista

Kehitä tietoisesti organisaatiosi kulttuuria.

Arvot ovat arvostettuja periaatteita, jotka ohjaavat käyttäytymistä.

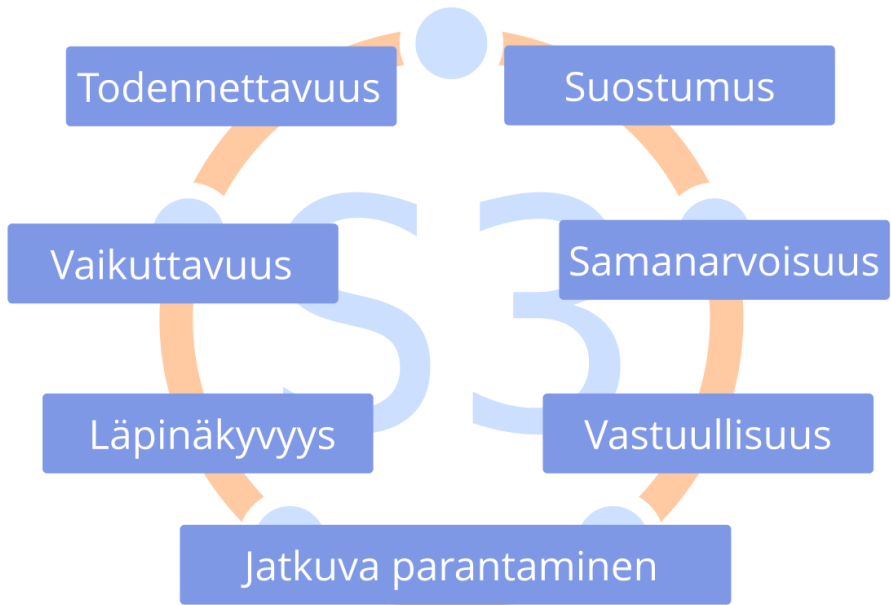
Arvot määrittelevät toimintakentän ja eettiset rajoitteet.

- Jokainen organisaation jäsen tuo siihen omiin kokemuksiinsa ja vakaumuksiinsa perustuvat henkilökohtaiset arvonsa
- Tiimi tai organisaatio voi yhdessä päättää, mitkä ovat sen **yhteistyötä ohjaavat arvot**

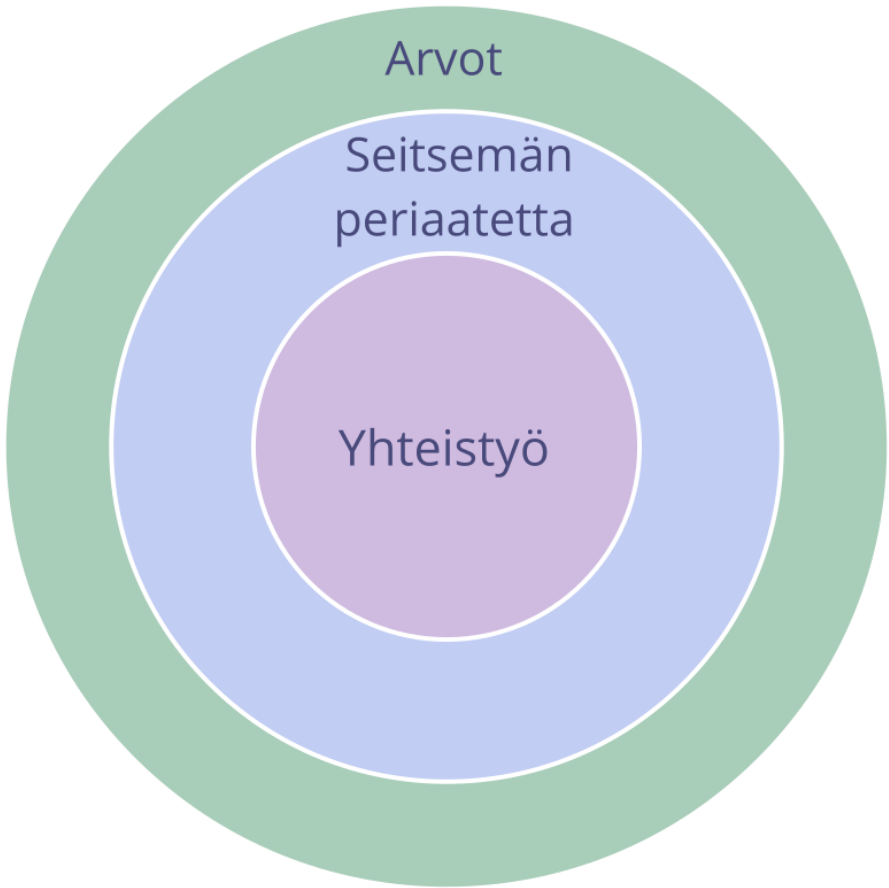
Arvot auttavat ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan silloinkin, kun erillisiä sopimuksia ei ole.

Yhteisten arvojen omaksuminen tukee organisaation tehokkuutta, koska

- väärinymmärtämisen mahdollisuus vähenee



Kuva 4.2.: Seitsemän periaatetta



Kuva 4.3.: Seitsemän periaatteen on sisällyttävä organisaation arvoihin.

- päätöksenteko ja toiminta **yhdenmukaistuu**
- **vedetään puoleen sellaisia uusia jäseniä, kumppaneita ja asiakkaita**, joiden omat arvot ovat linjassa organisaation kanssa

Valitut arvot ovat sopimus, joka jalostuu **säännöllisen tarkastelun** myötä.

4.4. Osallista asianosaiset

Ota ihmiset mukaan heitä koskevien päätösten tekemiseen, jotta saat ylläpidettyä yhdenvertaisuutta ja vastuullisuutta sekä lisättyä saatavilla olevan tiedon määrää.

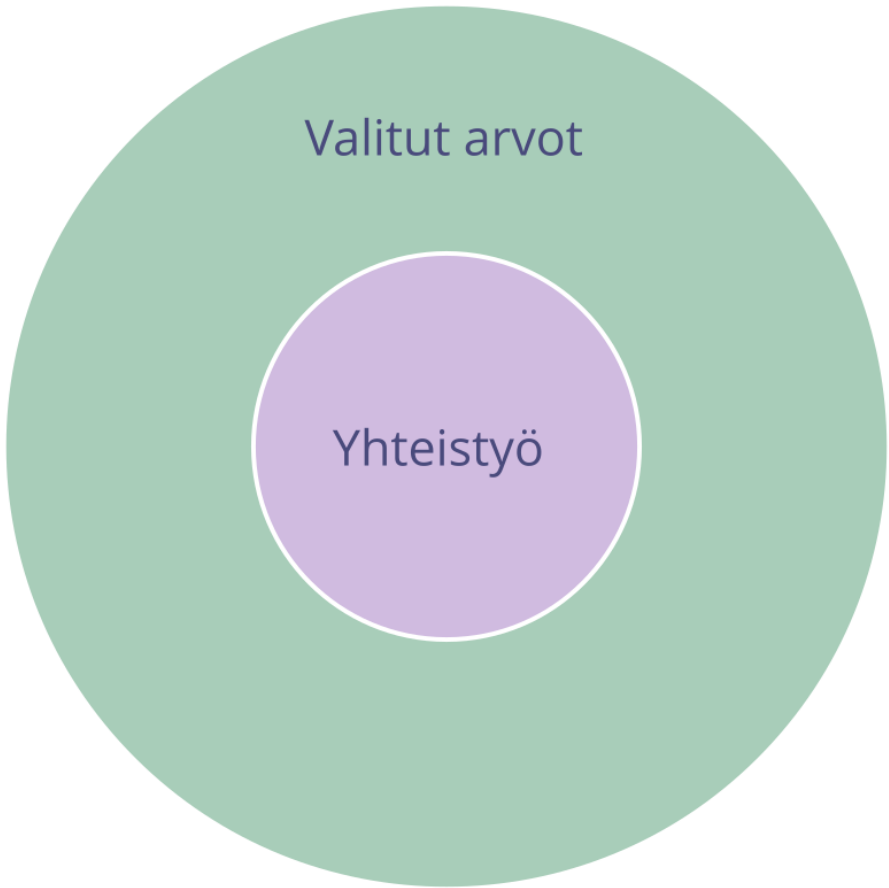
Suuremmissa ryhmissä

- pilko prosessi useampiin vaiheisiin ja muodosta pienempiä ryhmiä, jotka valitsevat edustajansa
- Käytä verkkotyökaluja eriaikaiselle, vaiheittaiselle prosessille, joka on aikataulutettu

Tehtyjen päätösten tarkistamiseen ja kehittämiseen kannattaa kutsua mukaan niitä, joihin päätös vaikuttaa.

4.6. Sopimusten purkaminen

Pura sopimus, kun olet varma, että sen purkaminen hyödyttää organisaatiota enemmän kuin sen muuttamiseen käytetty aika. Ota vastuu mahdollisista seurauksista.



Kuva 4.4.: Valitut arvot määrittelevät yhteistyön rajoitteet

Sopimusten purkaminen on joskus **välttämätöntä**, mutta siitä voi aiheutua **kustannuksia** yhteisölle.

Ota vastuu:

- purkamisesta seuraavien **häiriöiden poistamisesta**
- mahdollisimman nopeasta **seurannasta** niiden kanssa, joita asia koskee
- **sopimuksen muuttamisesta** sen sijaan, että se puretaan toistuvasti

5. Organisaatioiden rakentaminen

5.1. Piiri

Piiri on itseään johtava, puoliautonominen tiimi, joka muodostuu saman toimialueen tehtävissä työskentelevistä yhdenvertaisista henkilöistä.

Piiri:

- voi olla pysyvä tai tilapäinen
- voi olla itseorganisoitunut
- vastaa omasta kehittämisestään ja sopimuksistaan
- **puoliautonominen:**
 - Piirin jäsenet toimivat oman toimialueensa rajoissa.
 - Jokainen piiri voi luoda arvoa itsenäisesti.
- **itsenäinen:**
 - Piirin jäsenet päättävät jatkuvasti yhdessä, mitä he tekevät toimialueellaan, ja määrittävät rajoituksia sille, miten ja milloin asiat tehdään.
- **piirin jäsenten yhdenvertaisuus:**
 - Kaikilla piirin jäsenillä on jaettu vastuu piirin toimialueen hallinnollisista tehtävistä.



Kuva 5.1.: Kaikilla piirin jäsenillä on jaettu vastuu piirin toimialueen hallinnollisista tehtävistä

5.2. Rooli

Siirrä toimialuiden toimivaltaa yksittäisille henkilöille.

Rooli on vastuualue (toimialue), joka on delegoitu tietylle henkilölle (**roolinhaltijalle**). Hän voi tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti toimialueelle määritetyissä rajoissa.

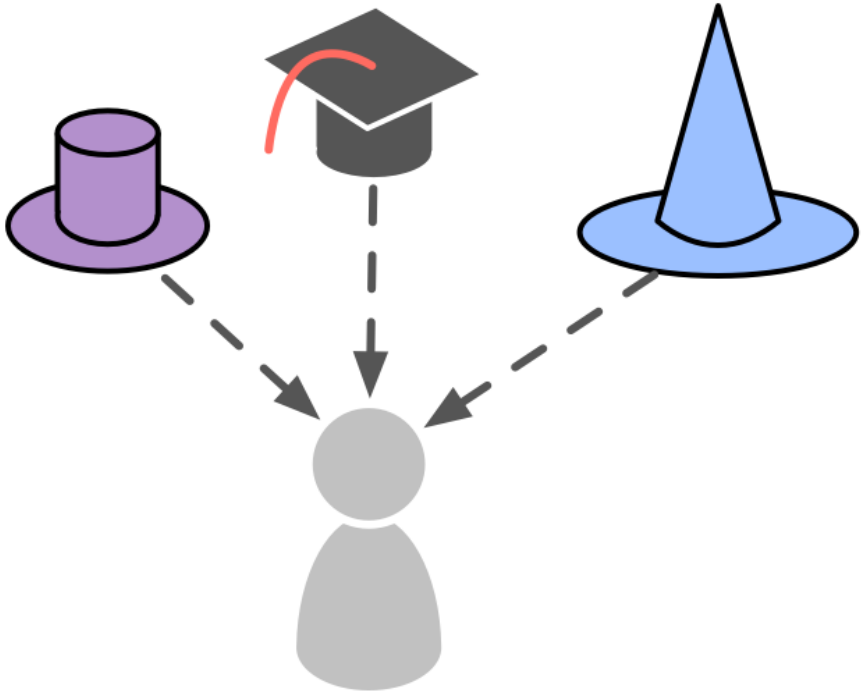
Roolinhaltija johtaa toimialueen toimintastrategian luomista. Strategia kehitetään yhteistyössä valtuuttajan kanssa.

Rooli on yksinkertainen tapa delegoida organisaatiossa (tai tiimissä) toistuvia tehtäviä, tiettyä työtä ja päätöksentekoa sen jäsenille.

- Ihmiset voivat vastata myös useammasta kuin yhdestä roolista
- Joskus yksinkertaisempaa jakaa tietty rooli usean henkilön kesken sen sijaan, että virallisesti perustettaisiin uusi tiimi
- Roolinhaltijat valitaan suostumuksellisesti ja heidän roolinsa on määräaikainen
- Roolinhaltijat tukevat toisiaan kehittääkseen roolejaan

Roolinhaltija voi ylläpitää hallinnollista työjonoa ja lokikirjaa kirjatakseen muistiin asioita, jotka tukevat ja kehittävät arvontuottoa.

Huom: S3-toimintatavassa yksittäisten roolienhaltijoiden laatimia ohjeita, prosesseja ja menettelytapoja käsitellään sopimuksina.



Kuva 5.2.: Ihmiset voivat vastata yhdestä tai useammasta roolista

9. Kokouskäytännöt

9.1. Kierrokset

Ryhmän kokouksessa käydään kierros, ja kaikille annetaan mahdollisuus puhua vuorollaan.

Kierrokset ovat ryhmän fasilitoinnin tekniikka, jolla ylläpidetään yhdenvertaisuutta ja tuetaan vaikuttavaa vuoropuhelua.

Kerro selkeästi kunkin kierroksen tarkoitus ja tavoiteltu tulos.

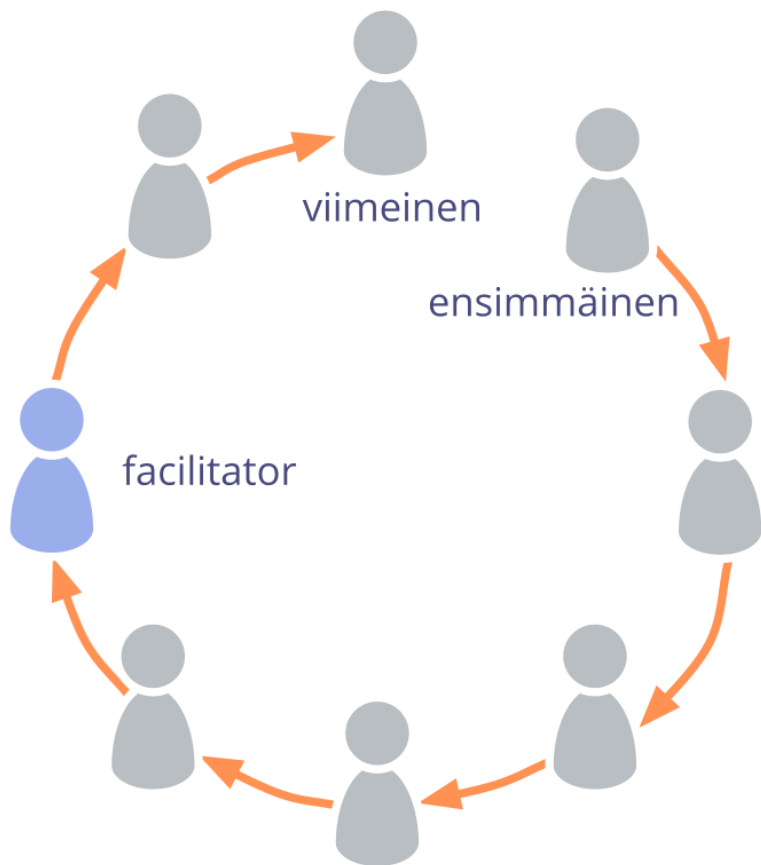
Istukaa ympyrässä. Aloittakaa jokainen kierros eri henkilöstä ja muutakaa välillä suuntaa (myötä- tai vastapäivään), jotta saadaan vaihtelua siihen, kuka puhuu ensimmäisenä ja viimeisenä, sekä vastausten järjestykseen.

9.2. Fasilitoikaa kokoukset

Jotta ryhmän fokus säilyisi, kokous etenisi tarkoituksenmukaisesti ja osanottajien luovuutta ja viisautta hyödynnettäisiin hyvin, valitkaa kokoukselle fasilitoija.

Ennen jokaista kokousta valmistelee esityslista ja valitse fasilitaattori, jonka tehtävänä on

- ylläpitää turvallista, keskittyntä ilmapiiriä, huolehtia ajankäytöstä ja asialistalla etenemisestä kokouksen aikana
- fasilitoida kuhunkin aiheeseen sopiva toiminta
- fasilitoida kokouksen lopussa tapahtuva *arviointi*



Kuva 9.1.: Kierrokset

Fasilitaattori voidaan valita tietyksi ajanjaksoksi. Jopa kokemattomalla fasilitaattorilla voi olla myönteinen vaikutus.

Katso myös: *Kokouksiin valmistautuminen, Rooliin valitseminen*

9.3. Valmistautukaa kokouksiin

Valmistautukaa etukäteen kokousten tehostamiseksi.

Onnistuneessa kokoukseen valmistelussa huomioidaan seuraavat asiat:

- kokouksen ohjurin ja tavoitellun tuloksen selventäminen ja kommunikointi osallistujille
- kokoukseen kutsuttavien henkilöiden päättäminen
- asialistan laatiminen
- kokouksen ajoittaminen niin, että osallistujilla on aikaa valmistautua
- kokouksen sopivan keston määrittäminen
- selkeys siitä, kuka *fasilitoi kokousta*, kuka tekee muistiinpanot tai pöytäkirjan, ja kuka huolehtii mahdollisista jatkotoimista

Asialistan laatiminen

Ota muita mukaan asialistan valmisteluun ja priorisointiin ja lähetä se osallistujille hyvissä ajoin etukäteen

Kunkin asialistan kohdan osalta sovitaan:

- ohjuri
- tavoiteltu tulos
- (käsittely)prosessi
- kohdan käsittelyyn käytettävä aika
- mitä osallistujien on tehtävä valmistautuakseen

Tue osallistujien valmistautumista

- pohdi, mitä kokoukseen valmistautumiseksi voidaan tehdä etukäteen
- ilmoita osallistujille kaikista odotuksista ja ennakkoehdoista
- huolehdi, että osallistujilla on käytettävissään kaikki valmistautumiseen tarvittavat resurssit - taustatiedot, dokumentit ym.

Osallistujana

- hyödynnä *taidokkaan osallistumisen* toimintatapaa
- käy asialista läpi ja pohdi, minkä panoksen voit antaa kunkin kohdan käsittelyyn
- esitä mahdolliset asialistaa koskevat vastaperusteet ennen kokousta ja ratkaise ne mahdollisuuksien mukaan
- tarkastele viimeisimmän kokouksen arvioinnissa esiin nousseita parannusehdotuksia ja pohdi, miten **sinun** kannattaa toimia niiden perusteella

9.4. Virittäytyminen

Tue kaikkia osallistujia tulemaan tietoisiksi itsestään ja toisista sekä keskittymään, olemaan läsnä ja osallistumaan.

Kerro virittäytymisessä lyhyesti, mitä sinulle kuuluu ja millaisia ajatuksia, tunteita, häiriötekijöitä tai tarpeita koet.

Virittäytyminen voidaan toteuttaa ryhmän kokouksen avauksena tai lopettamisena, tai kahdenkeskisessä kokouksessa lyhyenä ajatustenvaihtona.

Voit myös ehdottaa virittäytymisen pitämistä kokouksen aikana tai jopa pitää sellaisen itsestäsi silloin, kun katsot sen olevan ryhmälle arvokasta.

Anna läsnäolijoille myös mahdollisuus olla osallistumatta ryhmässä tehtävään virittäytymiseen, jos he eivät halua sanoa itsestään mitään.

Uudessa tilanteessa tai ryhmässä virittäytyminen voi olla lyhyt esittäytymiskierros, jossa sanotaan oma nimi ja muutama taustoittava asia. (Vinkki: Vältä puhumasta tehtävistä, asemasta tms. virittäytymisessä, ellei ole erityistä syytä tehdä niin.)

9.5. Arvioikaa kokouksia

Käyttäkää jokaisen kokouksen tai työpajan lopussa aikaa oppimiseen.

Pohtikaa kokouksessa tapahtunutta vuorovaikutusta, juhlikaa onnistumisia ja jakakaa parannusehdotuksia ennen kokouksen päättymistä.

- Varaa tunnin kokouksesta viisi minuuttia arvioinnille, ja koko päivän työpajan päätteeksi 15 minuuttia.
- Kirjaa arvioinnin opit ja palaa niihin ennen seuraavaa kokousta

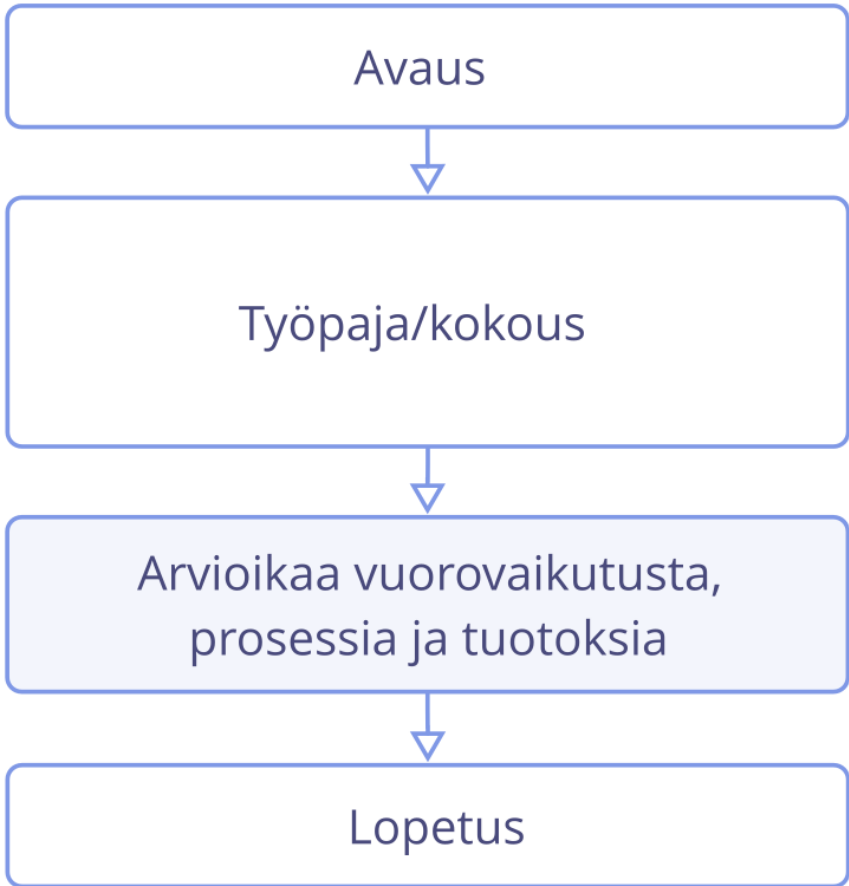
Hyödynnä arvioinnissa lyhyitä muotoiluja:

- enemmän.../vähemmän.../aloitetaan.../lopetetaan.../säilytetään...
- myönteiset/kriittiset/ehdotetut parannukset

Kokousten arvioiminen: pitkä muoto

Pitäkää *kierros*, jossa kaikki refleктоivat lyhyesti joitakin tai kaikkia seuraavista aiheista, ja nostavat esiin asiat, jotka olisi hyvä muistaa seuraavalla kerralla:

- tehokkuus ja muoto
- fasilitointi ja osallistuminen
- tunnelma ja ilmapiiri
- arvostus ja saavutukset (pidin...)



Kuva 9.2.: Arvioi kokoukset juuri ennen niiden päättämistä

- kasvun mahdollisuudet ja parannusehdotukset (toivon...)
- villit ideat ja radikaalit ehdotukset (entä jos...)

9.6. Kokouksen kutsuja

Valitse henkilö, joka vastaa kokousten, työpajojen tai muiden tapahtumien valmistelusta ja seurannasta.

Sama henkilö voi toimia kokouksen kutsujana yksittäisenä tapahtumamarkertana tai useammin tietyllä aikavälillä.

Kokouksen kutsujan velvollisuudet

Valmistelu:

- tavoitteiden ja tuotosten tunnistaminen
- asialistan valmistelu ja jakelu
- osallistujien valitseminen ja kutsuminen
- tarvittavan ajan arviointi ja kokouksen/työpajan kalenterointi
- kokouspaikan varaaminen (ja tarvittaessa kuljetusjärjestelyt)
- tilan valmistelu ja tarvittavien materiaalien ja tietojen toimittaminen paikalle
- tarvittaessa sen varmistaminen, että kokouksella on fasilitoija ja muistiinpanojen kirjuri

Kokouksen jälkeen: kokouspaikan siistiminen ja avainten palautus, keskeneräisten asioiden yhteenvetäminen, muistion jakelun varmistaminen.

Katso myös: *Fasilitoikaa kokoukset, Valmistautukaa kokouksiin*

9.7. Hallinnollinen fasilitaattori

Valitse joku, joka fasilitoi hallinnollisia kokouksia.

Hallinnollinen fasilitaattori:

- varmistaa, että *hallinnolliset kokoukset* pysyvät asiassa ja myösn arvioidaan
- on (yleensä) ryhmän valitsema jäsentensä joukosta (määräajaksi)
- perehtyy *hallinnon työjonoon*
- kehottaa toisinaan muita fasilitoimaan tiettyjen esityslistan kohtien käsittelyyn

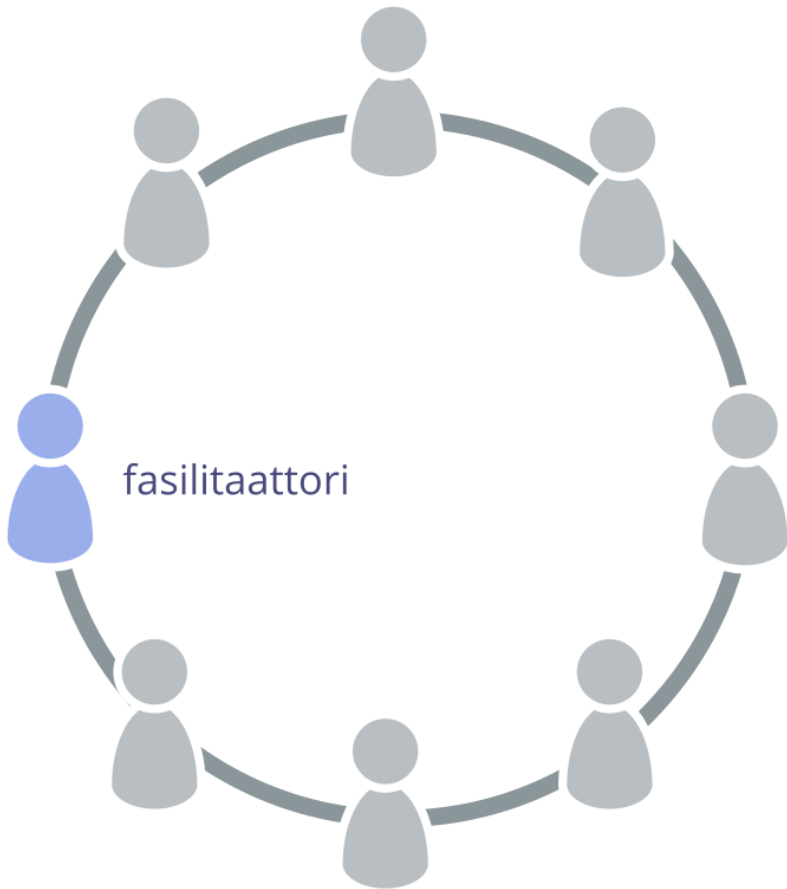
Hallinnon fasilitaattorin on hyödyllistä perehtyä seuraaviin S3-toimintatapoihin ja käyttää niitä hallinnon tehostamiseksi

- *Kierrokset*
- *Ehdotuksen muodostaminen*
- *Suostumuspäätöksenteko*
- *Rooliin valitseminen*
- *Arvioikaa kokouksia*
- *Vastaperusteiden ratkaiseminen*
- *Vertaisarviointi*

9.8. Hallinnon työjono

Ylläpidä erityistä työjonoa hallinnollisia päätöksiä edellyttäville asioille, jotta ne pysyvät muistissa ja työjonon tietoja voidaan käyttää hallinnon suunnitteluun ja organisointiin.

Hallinnon työjono on näkyvä, priorisoitu luettelo aihealueen hallintoihin liittyvistä työkohteista (ohjurit ja/tai vaatimukset).



Kuva 9.3.: Hallinnollinen fasilitaattori on yleensä ryhmän jäsen

Hallinnon työjono on näkyvä, priorisoitu luettelo toimialueen hallintoon liittyvistä asioista (ohjureista ja/tai vaatimuksista). Hallinnon työjono on keskeinen osa luotettavaa ja avointa hallintotapaa. Sen ylläpitäminen auttaa säännöllisten *hallinnollisten kokousten* suunnittelussa. Siitä on myös hyötyä päätettäessä, mitä asioita on parasta käsitellä erillisissä kokouksissa ja mitä säännöllisissä kokouksissa, kuten tuotteita tai palveluja koskevissa kokouksissa, *suunnittelukokouksissa* tai *retrospektiiveissä*.

Hallinnon työjonossa on seuraavia tietoja:

- päätöstä edellyttävät asiat
- aihioita ja ehdotuksia käsiteltäväksi ja kehitettäväksi asioiksi
- rooleihin liittyviä henkilövalintoja

Kukin hallinnon työjonon (priorisoitu) kohta antaa tyypillisesti tietoa seuraavista asioista:

- ohjuri, joka edellyttää toimintaa (ja ohjuriin liittyvä vaatimus – niille ohjureille, jotka on määritetty olennaisiksi ja ensisijaisiksi)
- asian käsittelyn seuraavat vaiheet (esim. *vaatimuksen muodostaminen*, ehdotuksen muotoilu, *ehdotuksen testaaminen*, *olemassa olevan sopimuksen tarkastaminen*, *henkilön valitseminen rooliin* ja aika-arvio edellisten läpiviennistä)
- muut toisistaan riippuvaiset seikat (mukaan lukien työtehtävät) sekä muut olennainen tieto (kuten linkit ja viittaukset ehdotukseen, toimialueiden kuvauksiin jne.)
- henkilö, joka lisäsi kohdan työjonoon (selvennyksiä/kysymyksiä varten)
- määräpäivä (tarvittaessa)
- työjonon kohtien visualisointi prioriteetin tai aseman mukaan (ks. *Työjonojen priorisointi*).

10. Sanasto

Aikaraami: Tiettyyn toimintaan keskittymiseen käytettävä kiinteä ajanjakso (toiminta ei välttämättä valmistu aikaraamin loppuun mennessä).

Alatoimialue: Toimialue, joka on täysin sisällytetty toiseen toimialueeseen.

Aliohjuri: Aliohjuri syntyy tuloksena toiseen ohjuriin vastaamisesta (yläohjuri) ja on oleellinen siinä että yläohjuriin voidaan vastata vaikuttavasti.

Aputiimi: Tiimi yhdenvertaisia henkilöitä, joilla on valtuudet toteuttaa tietyt vaatimukset.

Arvo: Tärkeys, arvo tai käyttökelpoisuus jonkin ohjurin kannalta. Myös “arvostettu periaate, joka ohjaa käyttäytymistä” (käytetään useimmiten monikossa, “arvot” tai “organisaation arvot”).

Arvot: Arvostetut periaatteet, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Ei kannata sekoittaa “arvoon” (yksikkö) ohjurin suhteen.

Arvovirta: Tuotokset, jotka kulkevat organisaation kautta asiakkaille tai muille sidosryhmille.

Avoin tiimi: Ryhmä ihmisiä, joita pyydetään pystyessään osallistumaan toimialueen työhön ja hallinnointiin.

Hallinnointi: Tavoitteiden asettamista sekä sellaisten päätösten tekemistä ja kehittämistä, jotka ohjaavat ihmisiä kohti näiden tavoitteiden saavuttamista.

Hallinnon työjono: Näkyvä, priorisoitu luettelo aihealueen hallinnointiin liittyvistä työkohteista (ohjurit ja/tai vaatimukset).

Hukka: Mitä tahansa tarpeetonta suhteessa tehokkaaseen ohjuriin vastaamiseen (tai sen tiellä).

Huoli: Oletus, jonka tueksi ei voida (ainakaan tällä hetkellä) perustella tai riittävästi todisteita, jotta sitä harkitsevat voisivat pitää sitä vastaperusteena.

Itsehallinto: Ihmiset hallinnoivat itseään toimialueen rajoissa.

Itseorganisoituvuus: Mikä vain toiminta tai prosessi, jonka kautta ihmiset organisoivat työtä. Itseorganisoituvuus tapahtuu toimialueen rajoissa mutta ilman ulkoisten toimijoiden suoraa vaikutusta. Missä tahansa organisaatiossa tai tiimissä itseorganisoituvuus elää rinnakkaiselossa ulkoisen vaikutusvallan kanssa (esim. ulkoiset vastaperusteet tai toimialueeseen vaikuttavat hallinnointipäätökset).

Jatkuva parantaminen (periaate): Tarkastele tekemäsi työn tuloksia säännöllisesti, jotta voit havaintojen pohjalta tehdä vähittäisiä parannuksia siihen mitä teet ja miten teet sen. Tämä mahdollistaa muutoksiin sopeutumiseen tarvittaessa sekä tehokkuutta ylläpitämisen tai parantamisen ajan mittaan.

Jännite: Henkilökohtainen kokemus, oire ristiriidasta yksilön tilan- neymmärryksen ja hänen odotustensa tai mieltymystensä välillä.

Kehittää jatkuvasti (v.): kehittää asteittaisesti.

Kokonaistoimialue: Toimialue joka määrittelee organisaation tarkoituksen, yleisen strategian, liiketoimintamalli(t) ja muut perusrajoitukset.

Kompleksinen: Ympäristö, jossa tuntemattomat ovat tuntemattomia, syy-seuraussuhteet voidaan ymmärtää vain jälkikäteen ja toiminta johtaa arvaamattomiin muutoksiin. [Snowden ja Boone]

Koordinointi: Yksilöiden tai ryhmien tehokkaan yhteistyön mahdollistaminen eri toimialueiden välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lokikirja: (Digitaalinen) järjestelmä, johon tallennetaan kaikki organisaation toiminnan kannalta merkitykselliset tiedot.

Läpinäkyvyys (periaate): Tallenna kaikki organisaation kannalta arvokkaat tiedot ja tuo ne kaikkien saataville, ellei ole syytä luottamuksellisuuteen, jotta kaikilla olisi käytettävissään tarvittava tieto sen ymmärtämiseen, miten he voivat tehdä työnsä tehokkaimmin kokonaisuuteen vaikuttavalla tavalla.

Mittari: Numeroitavissa oleva asteikko, jolla seurataan ja määritetään edistymistä, arvioidaan tuloksia ja päätellään menestyksen aste.

Ohjuri: Henkilön tai ryhmän syy vastata tiettyyn tilanteeseen.

Olla vastuussa (v.): ottaa vastuu jostakin.

Operointi: Työn tekemistä ja päivittäisen toiminnan järjestämistä hallinnon asettamien rajoitusten puitteissa.

Operointityöjono: Näkyvä lista (tyypillisesti priorisoituista) keskenraeisista työkohdista (tuotokset).

Organisaatio: Ryhmä ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä kohti jaettua ohjuria (tai tavoitetta). Usein organisaatio jakautuu useisiin tiimeihin.

Organisaatio-ohjuri: Tilanne, johon vastaamista organisaation jäsenet pitävät tarkoituksenmukaisena, koska he arvioivat sen luovan arvoa, poistavan hukkaa tai auttavan välttämään ei-toivottuja riskejä tai seurauksia.

Periaate: Perusajatus tai sääntö, joka ohjaa käyttäytymistä tai selittää tai ohjaa sitä miten jokin tapahtuu tai toimii.

Piiri: Itseään johtava, puoliautonominen tiimi, joka muodostuu saman toimialueen tehtäviä yhdessä työstävistä yhdenvertaisista henkilöistä.

Puoliautonominen: Ihmisillä on itsemääräämisoikeus päättää itse, miten he luovat arvoa. Itsemääräämisoikeutta rajoittavat heidän toimialueensa rajoitukset sekä valtuuttajan, edustajien tai muiden esittämät vastaperusteet.

Pääohjuri: Toimialueen ensisijainen ohjuri on tärkein ohjuri, johon toimialueesta vastuulliset ihmiset vastaavat.

Päävastuut: Olennainen työ ja päätöksenteko, jota tarvitaan toimialueella.

Rinnakkaistoimialue: Rinnakkaistoimialueet sisältyvät samaan välittömään ylätoimialueeseen ja ne voivat olla osittain päällekkäisiä.

Rooli: Toimialue, joka on siirretty henkilölle, josta siten tulee roolinhaltija.

Roolinhaltija: Yksilö, joka ottaa vastuun roolista.

Sopimus: Sopimus on sovittu ohje, prosessi, protokolla tai politiikka, joka on suunniteltu ohjaamaan arvon virtausta.

Sosiaalinen teknologia: Mikä tahansa prosessi, tekniikka, menetelmä, taito tai muu lähestymistapa, jota ihmiset voivat käyttää vaikuttaakseen sosiaalisiin järjestelmiin (organisaatioihin, yhteiskuntiin, yhteisöihin jne.) tukeakseen yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja ohjataakseen merkityksellistä vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa.

Sosiokraattinen piiriorganisoitumismetodi (Sociocratic Circle Organisation Method, SCM): Gerard Endenburgin (Alankomaat) kehittämä tasa-arvoinen järjestöjen hallintotapa, joka perustuu sosiokraattiseen ajattelutapaan.

Sosiokratia: Lähestymistapa yhteisorganisoitumiseen, jossa ihmiset, joihin päätökset vaikuttavat, voivat vaikuttaa niihin esiin tulleiden syiden perusteella.

Strategia: Ylätason lähestymistapa siihen, miten ihmiset luovat arvoa vastatakseen onnistuneesti toimialueesta.

Suostumus (periaate): Vastaperusteiden esiin nostaminen, etsiminen ja ratkaiseminen ehdotuksista, olemassa olevista sopimuksista ja toiminnasta, jotta saadaan vähennetyksi sellaisten epäsuotuisiin seurauksiin johtavien päätösten mahdollisuutta ja löydetään hyviä tapoja parantamiseen.

Tiimi: Ryhmä ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä kohti yhteistä ohjuria (tai tavoitetta). Tyypillisesti tiimi on osa organisaatiota tai muodostettu useiden organisaatioiden yhteistyönä.

Todennettavuus (periaate): Testaa kokeiluilla ja jatkuvalla uudelleentarkastelulla kaikki oletukset joiden varaan rakenne-

taan, jotta pystyt oppimaan nopeasti, ymmärtämään asioita ja navigoimaan kompleksisuudessa niin tehokkaasti kuin voit.

Toimialue: Erottuva vastuu- ja valta-alue organisaatiossa.

Toimintatapa: Prosessi, käytäntö tai ohje, joka toimii mallipohjana sille miten vastataan menestyksekkäästi tiettyyn haasteeseen tai mahdollisuuteen.

Tuotos: Tuote, palvelu, komponentti tai materiaali, joka tehdään vaatimuksen täyttämiseksi.

Työjono: (Usein priorisoitu) luettelo keskeneräisistä työn kohteista (tyypillisesti tuotos, vaatimus tai ohjuri), joita on käsiteltävä.

Vaatimus: Tarve tai halu, joka nähdään tarpeelliseksi jotta organisaatioliikenteen ohjuriin voidaan reagoida riittävässä määrin tai sopivan seuraavan askeleen verran.

Vaikuttavuus (periaate): Käytä aikaa vain siihen, mikä vie sinua lähemmäksi organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista. Näin voit käyttää mahdollisimman tehokkaasti rajattua aikaasi, energiaasi ja resursseja.

Vakiorajoitus: Rajoitus, joka vaikuttaa useisiin toimialueisiin (esim. kaikki myyntitiimit, koko organisaatiohaara, alusta tai osasto) tai jopa kaikkiin organisaation toimialueisiin (esim. yrityskohtainen strategia, liiketoimintamallit tai koko organisaation sääntö).

Valitsija: Tiimi (esim. piiri, tiimi, osasto, sivukonttori, projekti tai organisaatio) joka valtuuttaa edustajan toimimaan heidän puolestaan muissa ryhmissä tai organisaatioissa.

Valitut arvot: Joukko periaatteita, jonka tiimi (tai organisaatio) on päättänyt kollektiivisesti hyväksyä ohjaamaan omaa käyttäytymistään yhteistyössään.

Valtuutettu: Yksilö tai ryhmä, joka ottaa vastuun niille vastuutetusta toimialueesta, muuttuen siten roolinhaltijaksi tai tiimiksi.

Valtuuttaja: Yksittäinen henkilö tai ryhmä, joka siirtää vastuuta toimialueesta muille tahoille.

Valtuuttaminen: Toimivallan antaminen yhdeltä osapuolelta (valtuuttaja) toiselle (valtuutettu), jotta tämä voi vastata käytännössä toimialueesta (esim. tehdä tiettyjä asioita tai tehdä tiettyjä päätöksiä). Yleinen toimialueen vastuu pysyy valtuuttajalla.

Vastaperuste: Argumentti – liittyen ehdotukseen, voimassa olevaan sopimukseen tai organisaation yhden tai useamman jäsenen toimintaan – joka paljastaa sellaisia seurauksia tai riskejä organisaatiolle, jotka mieluiten vältettäisiin, tai osoittaa kannattavia tapoja parantaa.

Vastaperuste: (Tietty) tulos, jonka henkilö, ryhmä tai organisaatio haluaa saavuttaa; tavoite tai tavoite.

Vastuullisuus (periaate): **Vastaa silloin, kun jotakin tarvitaan, tee mitä olet sopinut tekeväsi ja ota vastaan osasi vastuusta organisaation kulussa,** jotta tarvittavat toimenpiteet tehdään, mitään ei jätetä huomiotta ja kaikki tekevät voitavansa myötävaikuttaakseen organisaation tehokkuuteen ja eheyteen.

Virittäytyminen: Kerro virittäytymisessä lyhyesti, mitä sinulle kuuluu ja millaisia ajatuksia, tunteita, häiriötekijöitä tai tarpeita koet.

Yhdenvertaisuus (periaate): **Ota ihmiset mukaan tekemään ja kehittämään päätöksiä, jotka vaikuttavat heihin.** Näin lisää sitoutumista ja vastuullisuutta sekä hyödynnät joukkojen viisautta tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden kehittämisessä.

Yhteensovittaminen: Prosessi, jolla organisaation kaikkien osien toiminta tuodaan linjaan organisaation tavoitteiden kanssa.

Yläohjuri: ks. aliohjuri

Ylätoimialue: Toimialue, joka on sisällytetty täysin toiseen toimialueeseen.

tavoiteltu tulos: Sopimuksen, toiminnan, hankkeen tai strategian odotettu tulos.