Tampereen yliopisto

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa

-tutkimushankkeen loppuraportti

Riitta-Liisa Larjovuori

Ismo Kinnari

Hannu Nieminen

Kirsi Heikkilä-Tammi

Tampereen yliopisto 2021

Työsuojelurahasto

ISBN 978-952-03-2044-7 (verkkojulkaisu)

Tiivistelmä

TEOT - Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa – hankkeessa tuotettiin empiiristä tutkimustietoa voimavara- ja kuormitustekijöistä ja työhyvinvoinnin tasosta itseohjautuvissa, matalissa organisaatioissa. Tutkimuksen toteutti Tampereen yliopisto ja siihen osallistui tutkijoita Johtamisen ja talouden sekä Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnista. Hanketta hallinnoi Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tutkimusta rahoitti Työsuojelurahasto.

Tutkimusaineisto hankittiin viideltä työpaikalta, joista neljä oli yrityksiä ja yksi kunnallinen työpaikka. Tutkimusaineisto kerättiin henkilöstön yksilöhaastatteluilla (n=35), ryhmähaastattelulla (n=7) sekä sähköisesti toteutetulla kyselyllä (n=116).

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvissa organisaatiossa toimivien työn imu ja työtyytyväisyys ovat korkealla tasolla. Työssä koetaan olevan runsaasti voimavaratekijöitä, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työpaikan toimintaan, kokemus tasavertaisuudesta, tarkoituksenmukainen ja sujuva päätöksenteko sekä hyvin toimiva yhteisöllisyys. Itseohjautuvissa organisaatioissa koetaan melko yleisesti myös stressiä ja kuormitusta, joka liitetään esim. tavoitteiden, odotusten tai toimintatapojen epäselvyyteen, vaikeuksiin oman työn ohjaamisessa ja tuen puutteeseen. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitetään seitsemän teemaa, joita vahvistamalla voidaan kehittää työhyvinvointia itseohjautuvassa organisaatioissa: työn hallinta ja selkeyttäminen, työkuormituksen säätely, osaaminen ja kasvu, yhteisöllisyyden kasvattaminen, tietotulvan suitsiminen, tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko sekä jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu.

Sisällys

Johdanto 5
Itseohjautuvat työpaikat ja itseohjautuvuus työssä 7
Itseohjautuvuus: uusi ja vanha ilmiö 7
Itseohjautuvuuden monet tasot 8
Millaisia itseohjautuvat organisaatiot ovat? 8
Itseohjautuvien organisaatioiden toiminta 9
Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteys aikaisemman tutkimuksen valossa 10
Työhyvinvoinnin merkitys 10
Tasapaino voimavarojen ja vaatimusten välillä 11
Työhyvinvoinnin rakentuminen entistä itseohjautuvammassa työssä 12
Työn autonomia työhyvinvoinnin tekijänä 15
Organisoinnin mallit ja filosofiat 16
Tutkimuksen toteuttaminen 18
Tutkimuksen teoreettinen asemointi 18
Tavoitteet ja tutkimuskysymykset 18
Tutkimuksen otos ja osallistujat 19
Tutkimusmenetelmät 20
Tutkimuseettiset näkökohdat ja riskienhallinta 23
Työhyvinvoinnin taso ja sen taustatekijät tutkituilla itseohjautuvilla työpaikoilla 24
Kyselyn toteuttaminen ja viitekehys 24
Itseohjautuvuuden taso ja ulottuvuudet 25
Työhyvinvoinnin kokeminen 31
Työhyvinvointia selittävät tekijät 38
Työhyvinvoinnin ja kuormittuneisuuden polut itseohjautuvassa työssä 43
Voimavaratekijöitä 43
Kuormitustekijöitä 45
Yksilölliset ja tilannekohtaiset työhyvinvoinnin tekijät 48
Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa 49
Johtajan rooli muutoksessa 49
Palveleva johtajuus tukemassa itseohjautuvuuden kehittymistä 50
Organisoitumisen ennakkoehdot itseohjautuvissa organisaatioissa 51
Millaisia taitoja itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan? 53

Taito ohjata omaa työtään 53
Taito edistää yhteistä päämäärää 53
Taito toimia työyhteisön jäsenenä 54
Taito kantaa vastuuta itsestä 54
Taitojen oppiminen 55
Kehittämissuositukset: työhyvinvoinnin elementit itseohjautuvassa organisaatiossa 57
Teema 1: Työn hallinta ja selkeyttäminen 57
Teema 2. Työkuormituksen säätely 58
Teema 3. Osaaminen ja kasvu 60
Teema 4. Yhteisöllisyyden kasvattaminen 61
Teema 5. Tietotulvan suitsiminen 63
Teema 6. Tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko 64
Teema 7. Jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu 66
Yhteenveto: Miten työhyvinvointi rakentuu itseohjautuvassa organisaatiossa? 69
Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset 69
Hyvinvoiva työntekijä pystyy itseohjautuvuuteen 70
Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatiossa 70
Työhyvinvoinnin askeleita pitkin eteenpäin 72
Lähteet 73
Liitteet

Johdanto

Itseohjautuvuus on yksi viime aikojen puhutuimmista työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä. Perinteisten organisaatio- ja johtamismallien, joissa valta ja vastuu keskittyvät organisaation ylätasoille ei koeta enää auttavan nykypäivän työorganisaatioita niihin kohdistuviin vaatimuksiin vastaamisessa.

Koska ilmiö on moninainen ja toistaiseksi melko heikosti jäsentynyt, siitä esitetyt kokemukset ja mielipiteet ovat varsin hajanaisia. Usein otetaan kantaa itseohjautuvuuden ”puolesta” tai sitä ”vastaan”, vaikka ilmiöstä ei ole vielä selkeää ymmärrystä. Itseohjautuvuus voidaan nähdä joko ratkaisuna liiketoiminnan ja johtamisen kaikkiin haasteisiin ja varmana pääsylippuna menestykseen, tai vaihtoehtoisesti liittää se työntekijöiden heitteillejättöön, kaoottiseen ja huonosti johdettuun toimintaan (Kostamo ym., 2020). Asiat, jotka itseohjautuvissa malleissa nähdään ”hyvinä” tai ”huonoina”, eivät aina tarkemmin katsottuna suoranaisesti liity itseohjautuvuuteen.

Yksilön ja yhteisöjen työhyvinvoinnin kannalta itseohjautuvuuden lisääntymisessä nähdään paljon potentiaalia. Vaikutusmahdollisuudet työssä ovat yleisesti tunnistettu työhyvinvointia tukevaksi voimavaratekijäksi. Työntekijöiden roolin muutos vaikuttaa kuitenkin myös työn kuormitustekijöihin. Esihenkilöttömässä organisaatiossa tarvitaan työn sujuvuutta ja työhyvinvointia tukevia rakenteita ja toimintamalleja. Itseohjautuvuus vaatii myös opettelua, tukea ja uudenlaisia valmiuksia, joista ei vielä ole kovin paljoa tutkimustietoa. Nyky-ymmärrys työhyvinvoinnin tukemisesta organisaatiossa perustuu vahvasti hierarkkisen organisaation viitekehykseen, jossa asemiin perustuva johdon ja esihenkilöiden valta on keskeisessä roolissa.

TEOT - Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa – tutkimushankkeessa (1.1.2020 – 30.6.2021) on tuotettu empiiristä, sekä käytännön työelämää että tutkimusta palvelevaa tietoa voimavara- ja kuormitustekijöistä ja työhyvinvoinnin tasosta itseohjautuvassa, matalassa organisaatiossa. Tutkimuksen toteutti Tampereen yliopisto ja siihen osallistuu tutkijoita johtamisen ja talouden sekä lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnista. Hanketta hallinnoi johtamisen ja talouden tiedekunta. Hanketta johti tutkimusjohtaja KT Kirsi Heikkilä-Tammi. Projektipäällikkönä ja tutkijana hankkeessa toimi Riitta-Liisa Larjovuori, tutkijana Ismo Kinnari ja vanhempana tutkijana TkT Hannu Nieminen. Eliisa Nissi ja Katariina Sorvanto tekivät kauppatieteiden maisterin pro gradu -tutkimusta hankkeessa. Tutkimusta rahoitti Työsuojelurahasto.

Tutkimukseen osallistui viisi työpaikkaa, joista neljä oli yrityksiä (Fraktio Oy, Insta Digital Oy, Parcero Marketing Partners Oy, Vertia Oy) ja yksi kunnallinen työpaikka (Keskustakirjasto Oodi, Helsingin kaupunki). Tutkimusaineisto kerättiin henkilöstön yksilöhaastatteluilla (n=35), ryhmähaastattelulla (n=7) sekä sähköisesti toteutetulla kyselyllä (n=120). Tutkimuksessa tehtiin yhteistyötä erityisesti Itseohjautuvuuden tila Suomessa -tutkimushankkeen kanssa (Työsuojelurahaston hanke 190434, Martela ym., 2021).

Hankkeen ohjausryhmän muodostivat osallistujaorganisaatioiden edustajat, Työsuojelurahaston edustaja Mikael Saarinen, hankkeen tutkimusryhmän edustajat sekä asiantuntijajäseninä toimitusjohtaja Marianne Kukko Lygge Oy:stä, yliopistotutkija Sari Tappura Tampereen yliopistosta sekä yliopettaja Johanna Vuori Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana neljä kertaa.

Tässä loppuraportissa esitellään hankkeen keskeisiä tuloksia. Loppuraportin rakenne on seuraavanlainen. Ensin kuvaillaan tutkimuksen teoreettista taustaa esittelemällä aikaisempia

tutkimushavaintoja itseohjautuvien organisaatioiden rakenteesta ja toiminnasta sekä työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden yhteyksistä. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen toteuttamista ja menetelmiä. Sitten esitellään kvantitatiivisia tutkimustuloksia työhyvinvoinnista ja sen taustatekijöistä ja itseohjautuvuuden kokemuksista tutkituissa organisaatioissa. Tämän jälkeen käsitellään laadullisen tutkimuksen tuloksia: voimavaroja ja kuormitustekijöitä itseohjautuvassa työssä, itseohjautuvan organisaation johtajuutta sekä itseohjautuvassa työssä tarvittavia taitoja. Tutkimuksen kehittämissuositukset esitetään seitsemän työhyvinvoinnin kannalta oleelliseksi tunnistetun teeman kautta. Lopuksi tehdään yhteenveto tutkimuksen annista, arvioidaan sen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimussuosituksia.

Tutkimusraportissa esitetään lainauksia tutkimuksen haastatteluaineistosta. Lainaukset on esitetty sisennettynä ja kursivoituna.

Tutkimushankkeen tulosten pohjalta on laadittu myös käytännönläheinen opasjulkaisu ”*Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa- Avaimia kehittämiseen*” (Larjovuori ym., 2021), jossa tuloksia esitellään tiiviimmässä muodossa. Hankkeen tuloksia esitellään myös Eliisa Nissin (2021) pro gradu-työssä ”*Employee Well-Being in Self-Managing Organizations”*. Hankkeen tuloksia tullaan julkaisemaan myös tieteellisten artikkeleiden muodossa.

Kiitokset

Kiitämme lämpimästi tutkimustamme rahoittanutta Työsuojelurahastoa, joka on mahdollistanut tutkimuksen toteuttamisen.

Erityisesti haluamme kiittää myös työpaikkoja, jotka lähtivät avoimesti ja ennakkoluulottomasti mukaan tutkimushankkeeseemme, avasivat ovensa tutkijoillemme ja käyttivät aikaansa tutkimuksemme mahdollistamiseen. Tutkimuskohteissa käymämme lukuisat keskustelut, tutkimushaastattelut ja tutustuminen toimintaamme oli inspiroivaa. Aito pyrkimys ihmisläheiseen ja hyvinvointia tukevaan työelämään on tutkimillamme työpaikoilla käsinkosketeltavaa, ja luo toivoa ja uskoa työelämän parempaan tulevaisuuteen.

Kiitos siis yhteisestä matkasta Fraktion, Insta Digitalin, Keskustakirjasto Oodin, Parcero Marketing Partnersin sekä Vertian yhteyshenkilöille ja kaikille tutkimukseen osallistuneille.

Kiitos yhteistyöstä niinikään Työsuojelurahaston rahoittamalle Itseohjautuvuuden nykytila Suomessa –hankkeelle, erityisesti Frank Martelalle Aalto yliopistosta, Jari Hakaselle Työterveyslaitokselta ja Johanna Vuorelle Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta! Kiitos yhteistyöstä niin ikään Työsuojelurahaston rahoittamalle Itseohjautuvuuden nykytila Suomessa –hankkeelle, erityisesti Frank Martelalle Aalto yliopistosta, Jari Hakaselle Työterveyslaitokselta ja Johanna Vuorelle Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta!

Kiitämme myös ohjausryhmämme asiantuntijajäseniä suuren tieto- ja kokemuspohjanne antamisesta hankkeen käyttöön: kiitos Johanna Vuori Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta, Sari Tappura Tampereen yliopistosta ja Marianne Kukko Lygge Oy:stä.

Tampereella 30.6.2021

Tekijät

Itseohjautuvat työpaikat ja itseohjautuvuus työssä

Itseohjautuvuus: uusi ja vanha ilmiö

Jo 1950-luvulla Tavistock-instituutin tutkijat havaitsivat, että pienehköihin itseohjautuviin tiimeihin perustuvassa kaivostyössä oli parempi työtyytyväisyys ja tuottavuus ja vähemmän poissaoloja kuin isompaan mittakaavaan organisoidussa (ns. long wall) kaivostoiminnassa (Trist ja Bamworth 1951). Itseohjautuvuuden lisäämisessä on erityisesti viime aikoina nähty paljon potentiaalia mm. työhön sitoutumisen, työn merkityksellisyyden kuin myös tuloksellisuuden ja laadun parantamisen osalta. Hierarkioiden purkaminen ja toiminnan organisoiminen esihenkilövaltaan perustuvasta mallista poikkeavalla tavalla ovat viime aikoina olleet paljon esillä ja niihin viitataan usein ”uudenlaisina” johtamisen ja organisoinnin malleina (esim. Puranam ym., 2014). Itse- ja yhteisöohjautuvalla toiminnalla on kuitenkin pitkät juuret, ja esimerkkejä ilman asemavaltaa toimivista yhteisöistä löytyy kautta historian (esim. Salovaara 2020).

Itseohjautuvuuden viimeaikaiselle esiinmarssille voidaan löytää useitakin syitä. Hierarkkisiin komentoketjuihin perustuva johtamismalli syntyi ja levisi työelämään teollistumisen ja massatuotannon myötä 1800-luvulta alkaen. Tämän päivän työorganisaatioiden toimintaedellytykset ja tavoitteet poikkeavat kuitenkin merkittävästi yli sadan vuoden takaisesta maailmasta. Viime aikoina hierarkiaan ja asemavaltaan perustuvan johtamisen ja organisoinnin toimivuutta onkin kyseenalaistettu yhä voimakkaammin.

Esimerkiksi palveluihin ja tietoon perustuvan arvonluonnin korostuminen, työntekijöiden osaamistason kasvu ja informaation laaja saatavuus luovat tarpeita ja mahdollisuuksia toiminnan uudenlaiselle organisoinnille. On havaittu, että vallan ja vastuun keskittäminen organisaation ylätasoille ja vain harvoille työntekijöille ei tue nykypäivän toimintaympäristössä vaadittavaa ketteryyttä ja uudistumiskykyä. Johtamis- ja organisoitumismallien kehityksen voidaan nähdä liittyvän myös muuttuneisiin työelämäodotuksiin, joissa korostuvat työn ja työpaikan vastaaminen yksilöllisiin tarpeisiin, arvoihin ja päämääriin.

Radikaaleimmat uudistajat ovat jopa väittäneet, että esihenkilöt ovat ”organisaation tuottamattomin osa”, ja valtahierarkiat kannattaisi korvata malleilla, joissa työntekijät organisoivat itse tekemisensä ja vastaavat työstään esimiesten sijaan itselleen ja toisilleen (Hamel 2011).

Melko harvoilla työpaikoilla on kuitenkaan vielä kokonaan luovuttu pomoista. Aura ym. (2021) kartoittivat itseohjautuvuuden johtamisen tilaa Suomessa ja havaitsivat että alle 20 %:ssa yrityksistä päätöksenteko painottui enemmän henkilöstön kuin johdon suuntaan. Henkilöstön päätöksenteon vastuut ja mahdollisuudet olivat korkeimpia liike-elämän palveluissa (33 % yrityksistä sijoittui korkeimpaan luokkaan) ja matalimpia kaupan alalla (vastaava luku 6 %) rakennusalan ja teollisuuden sijoittuessa näiden välimaastoon.

Martela ym.:n (2021) toteuttaman kansallisesti edustavan tutkimuksen mukaan pienemmissä organisaatiossa koettiin enemmän itseohjautuvuutta kuin suurissa. Lisäksi erityisen paljon itseohjautuvuutta kokivat johtajat ja yksityisyrittäjät, ja myös yksilön suuremmat tulot ennustivat vahvempaa itseohjautuvuuden kokemusta.

Itseohjautuvuuden monet tasot

Itseohjautuvuuden ilmenemismuodot ja käytännön toteutukset ovat moninaisia (esim. Kostamo, Vuori & Vänttinen 2020; Martela ym., Martela ym., 2021; Kostamo ym., 2020; Salovaara 2020). Usein itseohjautuvuudella tarkoitetaan, että yksittäisellä työntekijällä on runsaasti päätösvaltaa, vapautta ja vastuuta oman tehtävänsä puitteissa. Tiimitason itseohjautuvuudessa tiimit ja työryhmät voivat tehdä työtään ja organisoida toimintaansa itseohjautuvasti ilman vahvaa ohjausta organisaation johdon taholta. Laajasti toteutettu systeeminen itseohjautuvuus tarkoittaa, että päätösvaltaa ja vastuuta on hajautettu koko organisaatioon. Koko organisaation tasolle ulotettu itseohjautuvuus vaatii tällöin tuekseen yhdessä sovittuja käytäntöjä ja prosesseja.

Yhteisöohjautuvuutta (esim. Gamrasni 2021; Salovaara 2020) on viime aikoina esitetty itseohjautuvuutta kenties sopivammaksi käsitteeksi niissä tilanteissa, joissa pyritään vähentämään ”pomovaltaa” ja lisäämään yhteisön toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksia. Itseohjautuvuuteen pyrittäessä oikeastaan tavoitellaankin usein toimintamalleja, jossa yhteisön ja yhteistyön merkitys korostuu. Yhteisen suunnan hahmottaminen on keskeistä. Itseohjautuvuus ei tarkoita, että jokainen toimii haluamallaan tavalla. ”*Itseohjautuvuus ei ole itsekkyysohjautuvuutta*,” todettiin tutkimuksemme yhteydessä useasti.

Itseorganisoituminen on kuvaava käsite hahmottamaan dynamiikkaa, johon rakenteita purkamalla useimmiten pyritään. Itseään organisoiva systeemi mukauttaa toimintaansa ja rakennettaan, jotta se sopisi ympäristönsä alati muuttuviin vaatimuksiin ja olosuhteisiin. Uusien organisaatiomallien taustalla on usein pyrkimys luoda organisaatio ja rakenteet, joiden puitteissa tarkoituksenmukainen sopeutuminen ympäristöön on mahdollisimman ketterää ja toimivaa.

Millaisia itseohjautuvat organisaatiot ovat?

Itseohjautuvuudella viitataan usein laajasti työelämän edellä kuvattuun murrokseen. Itseohjautuvuutta voidaankin toteuttaa ja myös tarkastella monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työpaikkoja, joilla valtaa ja vastuuta on tietoisesti ja radikaalisti hajautettu läpi koko organisaation. Käytämme näistä työpaikoista käsitettä ”itseohjautuva organisaatio”. Yksikään tarkastelemistamme organisaatioista ei ole niin sanotusti valmis tai täydellinen esimerkki itseohjautuvuudesta. Tällaista täydellistä esimerkkiä tuskin koskaan tulee olemaankaan. Kyse on enemmänkin toimintatapojen jatkuvasta kehittämisestä ja niiden parantamisesta.

Tunnusomaista tässä hankkeessa tutkimillemme organisaatioille on, että niitä toimintoja, jotka on perinteisessä hierarkiassa keskitetty ja vastuutettu johdolle ja nimetyille esihenkilöille (kuten strategiasta ja toimintamalleista ja palkitsemisesta päättäminen, osaamisen kehittäminen jne.), on hajautettu koko organisaatioon. Itseohjautuville organisaatioille tyypillinen tapa hoitaa näitä asioita ovat niin sanotut yhteisölliset käytänteet (esim. Salovaara, 2020), joita kuvaamme tarkemmin myös tässä tutkimusraportissa.

Tutkimuksessa käyttämämme itseohjautuvuuden määritelmä on rakentunut teoreettisten viitekehysten ympärille (Martela, 2019; Lee ja Edmondson, 2017). Olemme tutkineet mukana olleita organisaatioita näistä lähtökohdista käsin, samalla rakentaen ymmärrystä itseohjautuvien organisaatioiden käytänteistä.

Leen ja Edmondsonin (2017) määritelmän mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa (self-managing organizations) *valtaa ja vastuuta on hajautettu radikaalisti, muodollisesti ja järjestelmällisesti koko organisaatioon.* Radikaaliin vallan ja vastuun hajauttamiseen sisältyy ensinäkin se, että yksilöt eivät raportoi tekemisistään johdolle eivätkä ole sen valvonnan, ohjauksen tai kontrollin alla, sillä tätä hierarkkista valtasuhdetta ei ole. Toiseksi itseohjautuvissa organisaatiossa tarvitaan selvä ymmärrys niistä työskentelyä ohjaavista periaatteista, ohjeista ja prosesseista, jotka määrittelevät sitä, miten valtaa ja vastuuta on hajautettu eli miten systeemi toimii. Kolmanneksi nämä valtaa ja vastuuta koskevat linjaukset ja oikeudet kuuluvat kaikille organisaation työntekijöille yhdenvertaisesti.

Edellä kuvattu itseohjautuvan organisaation malli ei kerro paljoakaan siitä, mitä itseohjautuvuus on käytännössä tai miten ollaan itseohjautuvia. Määritelmä sisältää kuitenkin ajatuksen, jonka mukaan itseohjautuvuus on organisaation toiminnan ominaisuus, jonka toteuttamiseksi organisaatiossa täytyy vallita tietyt tätä toimintaa mahdollistavat olosuhteet. Siten itseohjautuvuus ei pelkisty yksittäisen ihmisen kyvyiksi tai ominaisuuksiksi, joita voi toteuttaa minkälaisessa organisaatiossa tahansa.

Itseohjautuvien organisaatioiden toiminta

Frank Martela (2019) on laajentanut Puranam ym.:n (2014) käynnistämää keskustelua itseohjautuvien organisaatioiden rakenteista ja käytänteistä tarkastellessaan niitä vastauksia, joita se tarjoaa joukkoon perustavia ongelmia ja haasteita, jotka minkä tahansa organisaation tulee ratkaista toimiessaan päämääränsä mukaisesti.

Jokaisen organisaation on ratkaistava (Martela 2019):

- Miten eri toiminnot eriytyvät toisistaan
    - Miten tehtäviä jaetaan
- Miten toivotusta toiminnasta palkitaan
    - Miten varmistetaan, että kaikki tekevät osansa
- Miten toimintaa suunnataan
- Miten sitä koordinoidaan.

Seuraavassa on avattu tarkemmin, miten nämä tehtävät Martelan (2019) mukaan toteutuvat itseohjautuvassa organisaatiossa. **Ensinnäkin** yksilöillä ja tiimeillä on vastuu tunnistaa ja synnyttää organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeitä uusia tehtäviä sekä toteuttaa niitä. Työntekijöiden on oltava aloitteellisia, proaktiivisia ja riittävän kyvykkäitä ottamaan vastuuta uusista tehtävistä ja toimista, jotka edistävät organisaation menestyksellistä toimintaa. Proaktiivisuuden lisäksi työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen näyttelevät merkittävää osaa.

Toinen tähän keskeisesti sisältyvä seikka on tehtävien jakautuminen. Itseohjautuvissa organisaatiossa yksilöillä ja tiimeillä on valtaa ja vastuuta valita, mitä tehtäviä kukin tekee. Siksi tarvitaan vuorovaikutteista päätöksentekoa. Toivottavaa on, että myös vähemmän houkuttelevat tehtävät tulevat tehdyiksi.

Kolmanneksi itseohjautuvissa organisaatioissa palkan ja palkkioiden määräytyminen tapahtuu usein kollegoiden toimesta, sillä heillä on paras käsitys toisten työstä ja sen vaikutuksesta omaan työhön. Tähän liittyy myös ns. vapaamatkustamisen eliminointi. Jokainen työntekijä on vastuussa toisilleen, ja siksi kollegat ovat parhaita arvioimaan muun muassa sitä, toimiiko joku vastuullisesti vai

ei. Vapaamatkustamisen ja muiden konfliktien ja ristiriitojen ratkaisemiseksi voidaan käyttää myös konfliktin ratkaisemiseen tarkoitettuja, yhdessä sovittuja toimintatapoja.

Neljänneksi työntekijät tarvitsevat kattavasti tietoa organisaation tilanteesta, jotta he voivat tehdä itsenäisiä ja järkeviä päätöksiä sekä hankintoja. Jotta työntekijöillä on selvä käsitys vallitsevasta tilanteesta ja organisaation tavoitteista, tulee informaation olla kaikilta osin läpinäkyvää. Työntekijöillä tulee tämän lisäksi olla taitoa käsitellä ja ymmärtää tuota tietoa päätöksiä tehdessään.

Yhteistyön mahdollistamiseksi tiedon tulee kulkea myös tiimien ja yksiköiden välillä. Tiimien välillä voi toimia yksittäinen tiedon välittäjä tai yhteistyön ja viestinnän mahdollistamiseksi voidaan käyttää erilaisia IT-ratkaisuja ja sovelluksia, joiden avulla yksittäiset työntekijät, tiimit ja projektityöryhmät pysyvät kärryillä projektien ja prosessien tilanteesta. (Martela 2019.)

Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteys aikaisemman tutkimuksen valossa

Työhyvinvoinnin merkitys

Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi on viime aikoina noussut yhä tärkeämmäksi tavoitteeksi. Työhyvinvointi vaikuttaa keskeisesti yksilön terveyteen ja elämänlaatuun ja ”säteilee” myös ympäristöön (esim. Perhoniemi ja Hakanen, 2013). Yhteiskunnallista merkitystä on myös työurien pituudella ja eheydellä. Työssään hyvinvoivat ihmiset pystyvät antamaan pitkäkestoisen panoksen työelämään ja toisaalta työssä jatkamisella on myös yksilölle myönteisiä terveysvaikutuksia (Danna ja Griffin, 1999).

Yritysten ja muiden työorganisaatioiden menestymisen kannalta työhyvinvointi on olennaista, koska se vaikuttaa tuottavuuteen, kustannustasoon, toiminnan laatuun sekä uudistumis- ja kilpailukykyyn. Työvoima- ja osaajapulan kolkutellessa ovelle monilla aloilla korostuu henkilöstökokemuksen merkitys myös työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden perustana. Erityisesti nykypäivän some-maailmassa hyvän työnantajakuvan rakentaminen vaatii taakseen todellista katetta.

Nykyajan työssä kuormitus on lisääntyvässä määrin psykososiaalista ja liittyy esim. työn kognitiivisiin vaatimuksiin, informaation suureen määrään, nopeisiin muutoksiin ja työssä koettuun epävarmuuteen. Tämä on luonut tarvetta pohtia, millainen työn organisointi auttaisi sekä vastaamaan työn uusiin vaatimuksiin että ylläpitämään ja jopa kasvattamaan henkilöstön hyvinvointia. Yhä useammalla työpaikalla on tunnistettu tarve nostaa työhyvinvointi ja henkilöstökokemus koko toiminnan kehittämisen keskiöön sen sijaan, että sitä edistettäisiin kapea-alaisemmin esim. työterveyspalveluiden, henkilöstöetujen ja virkistystoiminnan kautta.

Tietoa työhyvinvoinnista on kohtalaisen paljon saatavilla, aihe on runsaasti esillä julkisessa keskustelussa ja edellä mainitut perusteet kiinnittää huomiota henkilöstön vointiin tunnetaan jo kohtalaisen hyvin. Miksi siis asia ei ole jo kunnossa?

Haastavaksi työhyvinvoinnin käytännön edistämistyössä koetaan usein ilmiön moniulotteisuus ja työhyvinvointikokemusten rakentumisen yksilöllisyys. Vaikka työhyvinvoinnin tärkeys ymmärrettäisiin, niin mitä sen edistämiseksi tulisi käytännössä tehdä ja mihin panostaa? Lisäksi alat ja organisaatiot

eroavat toisistaan niin työhyvinvoinnin haasteiden kuin mahdollisuuksien ja resurssienkin osalta. Esimerkiksi toimialalla, työn luonteella, henkilöstörakenteella ja organisaation koolla on merkitystä. Tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin tunnistaa työhyvinvoinnin keskeiset rakennuspalikat, joiden avulla voidaan jäsentää ja kehittää kaikentyyppistä työtä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisissa malleissa (Manka, 2013; Nielsen ym., 2018) työhyvinvointi kuvataan muodostuvan yksilön, työn, työyhteisön, johtamisen ja organisaation yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvointia voidaan siis kehittää vaikuttamalla näihin tekijöihin.

Tasapaino voimavarojen ja vaatimusten välillä

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (ns. JD-R -malli ja sitä edeltänyt JD-C eli työn vaatimusten ja hallinnan malli: Bakker ja Demerouti, 2008; Karasek, 1979) avulla. Kaikkiin töihin liittyy vaatimuksia ja kuormitustekijöitä, joita voivat aiheuttaa esimerkiksi työn fyysinen tai henkinen raskaus, häiriöt ja keskeytykset, aikapaineet tai suuri työmäärä. Työn voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus, sosiaalinen tuki tai joustavat työajat, puolestaan auttavat paitsi saavuttamaan työn tavoitteita, myös vastaamaan vaatimuksiin ja hallitsemaan niistä johtuvaa kuormitusta.

Taulukko 1. Työn voimavarat ja vaatimukset (Karasek, 1979)

Voimavarat	Vaatimukset
Työn voimavaroilla tarkoitetaan konkreettisia, psykologisia tai sosiaalisia tekijöitä, jotka 1) auttavat saavuttamaan työn tavoitteita, 2) vähentävät työn vaatimuksia tai 3) tukevat henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Esimerkiksi riittävä palkka, uramahdollisuudet, työsuhteen turvallisuus, työkavereilta saatu tuki, työroolin selkeys, osallistuminen päätöksentekoon, työn vaihtelevuus, palaute.	*Työn vaatimuksilla* tarkoitetaan konkreettisia, psykologisia, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaativat ponnisteluja ja jotka voivat kuormittaa joko henkisesti tai fyysisesti. Esimerkiksi suuri työn määrä, työn vaativuus tai suuri vastuu, huono työilmapiiri tai huonot fyysiset työolosuhteet.

Työn vaatimuksia on tarkasteltu vielä tarkemmin jakamalla ne este- ja haastevaatimuksiin (LePine ym., 2005). Haastevaatimukset voivat kuormittaa, mutta toisaalta ne voivat myös lisätä työn motivoivuutta, merkityksellisyyttä ja edistää oppimista ja kehittymistä. Esimerkiksi monimutkaista päätöksentekoa vaativa työ ja aikapaineet voidaan nähdä työn haastevaatimuksina. Estevaatimukset haittaavat työn päämäärien saavuttamista, ja niihin ei haastevaatimusten tapaan liity selkeitä kehitysmahdollisuuksia. Estevaatimuksia voivat olla esimerkiksi työroolin epäselvyys, sosiaaliset konfliktit tai huonot fyysiset työolosuhteet. Tutkimuksissa on havaittu, että työn haastevaatimukset ovat yhteydessä korkeampaan, ja estevaatimukset puolestaan matalampaan työn imuun (Crawford ym., 2010). On huomioitava myös, että jako este- ja haastevaatimuksiin on tilanne- ja yksilösidonnaista.

Työhyvinvointia tukee parhaiten tilanne, jossa työn vaatimukset ja voimavarat ovat sopusoinnussa keskenään. Jos työntekijällä on käytössään runsaasti voimavaroja, voi hän usein vastata suureenkin työkuormitukseen ilman haitallista kuormittumista. Erityisen vahingollisena työhyvinvoinnin kannalta pidetään tilannetta, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta voimavaroja on niukasti saatavilla. Esimerkiksi sisällöllisesti haastava työ ilman mahdollisuuksia kehittää vaatimuksiin vastaavaa

osaamista, tai tarkkuutta vaativa työ ilman mahdollisuuksia käyttää riittävästi aikaa työn suorittamiseen, ovat esimerkkejä suuren kuormitusriskin työtilanteista. Toisaalta tilanne, jossa työ on kohtalaisen vaativaa, mutta voimavarojakin on käytössä paljon, on omiaan tukemaan oppimista ja kehittymistä. Sekä vaatimuksiltaan että voimavaroiltaan niukka työ on usein luonteeltaan rutiininomaista, eikä välttämättä erityisesti kuormita, mutta ei toisaalta innosta tai motivoikaan. Tällainen tilanne voi johtaa työhön leipiintymiseen ja kyllästymiseen. (Kuvio 1).

Kuvio 1. Työn voimavarojen ja hallinnan malli (Karasek, 1979)

Työhyvinvoinnin rakentuminen entistä itseohjautuvammassa työssä

Itseohjautuvalla organisointimallilla voi olla suoria tai epäsuoria vaikutuksia kaikkiin edellä mainittuihin työhyvinvoinnin tekijöihin. Itseohjautuvuuden lisäksi monet muut asiat vaikuttavat työhyvinvointiin, ja ns. itseohjautuvat työpaikat, kuten myös niissä työskentelevät yksilöt, ovat kaikki myös erilaisia keskenään.

Työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta itseohjautuvassa organisaatiomallissa on tutkittu toistaiseksi varsin vähän, mikä motivoi myös tämän tutkimuksen toteuttamista. Martelan (2021) mukaan väite siitä, että itseohjautuvuus vaatii yksilöltä ”perinteisesti” organisoitua työtä enemmän, on todennäköisesti perusteltu. Työn vaativuutta lisää vastuu tarpeellisten tehtävien tunnistamisesta ja siihen liittyvä jatkuvan proaktiivisuuden vaatimus. Työntekijöiltä vaaditaan myös kykyä motivoida itseään ja toisiaan sekä ratkaista konflikteja yhdessä. Jotta koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon osallistuminen olisi mahdollista, täytyy työntekijöiden ymmärtää myös yrityksen toiminnan kokonaisuutta ja esimerkiksi päätöksenteon taloudellisia reunaehtoja. Edellä esitettyihin työn vaatimuksiin itseohjautuvalla organisoinnilla on esitetty olevan vaikutusta siten, että työtä haittaavat estevaatimukset vähentyisivät ja haastevaatimukset lisääntyisivät itseohjautuvuuden mukana (Martela, 2019).

Tutkimusta työhyvinvoinnista työpaikoilla, joilla valtaa ja vastuuta on radikaalisti hajautettu koko organisaatioon (Lee ja Edmondson, 2017), on toistaiseksi vielä niukasti. Teoreettista pohjaa itseohjautuvuuden eri ulottuvuuksien yhteyksistä työhyvinvointiin voidaan rakentaa aikaisemman tutkimuksen perusteella; huomioiden kuitenkin, että tutkimuksia ei suurimmaksi osaksi ole toteutettu laajasti vastuuta ja valtaa hajauttaneissa organisaatioissa. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja autonomia on todettu monissa tutkimuksissa hyödylliseksi: se voi edistää esim. sitoutumista, työn imua, merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (mm. Demerouti ym., 2017). Mahdollisuudet vaikuttaa vahvistavat hallinnan tunnetta, jonka on todettu olevan yksi keskeinen hyvinvoinnin osatekijä. Työn organisoinnilla itseohjautuviin tiimeihin ja päätösvallan antamisella lähemmäs asiakasrajapintaa on tutkimuksissa löydetty yhteys korkeampaan työhyvinvointiin (esim. van Mierlo ym., 2001).

Toisaalta sopivan, ja työhyvinvointia tukevan autonomian asteen on havaittu olevan sidoksissa yksilön valmiuksiin ja muihin voimavaratekijöihin. Liika autonomia voi luoda paineita ja epävarmuutta ja siten kuormittaa. Selkeät rakenteet, vastuut ja tukea antava lähijohtaminen ovat myös usein esille tulevia työhyvinvoinnin tukipilareita (mm. Bliese & Castro, 2000). Radikaali itseorganisoituvuus ja vallan ja vastuun uudelleenjako voivatkin sisältää myös uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnille; erityisesti, koska ns. vaihtoehtoisista rakenteista ja tavoista tukea työntekijöitä on vielä niukasti tietoa. Itseohjautuvassa asiantuntijatyössä koetaan joidenkin havaintojen mukaan palautumisen haasteita, ja palautetta sekä tukea työkuorman hallinnassa ja työn organisoinnissa kaivataan enemmän (Pietilä, 2019).

Itseohjautuvien tiimien sisäisen dynamiikan riskiksi on mainittu tiimien sisäinen ja yksilöihin kohdistuva ns. sosiaalinen paine ja kontrolli, joka voi olla varsin tiukkaa. Tällä voi olla yksilön hyvinvoinnille kielteisiä seurauksia; etenkin silloin, kun hän ei suoriudu työstään odotetusti (Barker 1993). Tiimin sisälle syntyy vahva yhteenkuuluvuus, joka saattaa myös luoda paineita yhdenmukaisuuteen ja karsia näin omaperäistä ajattelua ja uusia ideoita (Manz ja Neck, 1995).

Kokonaisvaltaisia työhyvinvoinnin malleja (Nielsen ym., 2018; Manka, 2013) mukaillen itseohjautuvaan organisaatioon liittyviä työhyvinvointikysymyksiä on hahmotettu taulukossa 2.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin elementteihin liittyviä kysymyksiä itseohjautuvassa organisaatiossa

Johtaminen	**Yksilö**
• Miten toiminnan strategia ja yhteinen suunta määritellään? • Miten hoidetaan perinteisessä organisaatiossa esihenkilölle kuuluvia tehtäviä? • Miten työtä ohjataan ja selkeytetään? • Miten annetaan palautetta? • Miten asioista päätetään? • Miten päätösvaltaa ja resursseja jaetaan?	• Miten yksilön henkistä ja fyysistä työkykyä pidetään yllä? • Miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen ja tasapaino mahdollistuu? • Miten työkyvyn mahdollinen aleneminen tai muut haasteet havaitaan? • Miten yksilöiden erilaisuus (esim. osaaminen, temperamentti) huomioidaan?
Organisointi	**Yhteisö**
• Miten työt jaetaan? • Miten tieto kulkee? • Miten työn merkityksellisyys muotoutuu, miten ja missä työstä keskustellaan? • Millaiset rakenteet ohjaavat toimintaa ja miten niitä luodaan? • Millainen on organisaation identiteetti ja miten se muotoutuu? • Miten opitaan uutta?	• Miten työyhteisö tukee työhyvinvointia? • Miten yhteisöllisyys muodostuu tiimeissä ja koko organisaation tasolla? • Miten annetaan kollegiaalista tukea? • Miten jänniteitä ja konflikteja hallitaan ja käsitellään?

Itseohjautuvuuden yhteyttä työntekijän kokemukseen ja motivaatioon on usein lähestytty ns. itsemääräämisteorian (self-determination-theory; Deci ja Ryan, 2008) kautta. Teoria perustuu oletukseen, että ihmisten toimintaa motivoivat tarpeet kokea autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteyttä toisiin. Näitä tarpeita toteuttava toiminta, esimerkiksi työ, koetaan sisäisesti motivoivaksi, eli ihmiset haluavat tehdä sitä sen itsensä takia, eivät niinkään ulkoisten palkkioiden toivossa tai sanktioiden pelossa. Monia itseohjautuvasti toimivia organisaatioita on rakennettu tämän olettamuksen ympärille. Työstä ja työympäristöstä halutaan tehdä sellaisia, joissa ihmiset kokevat luontaista halua toimia organisaatioiden tavoitteiden suuntaisesti ilman ulkoista kontrollia tai tiukkoja tavoitteita.

Tuoreessa, laajaan kansalliseen kyselyyn pohjautuvassa tutkimuksessa (Martela ym., 2021) todettiin, että työhyvinvoinnin kokemukset ovat yhteydessä sekä työntekijän arvioimaan oman itseohjautuvuuden asteeseen (esim. mahdollisuuteen olla työssä oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä) sekä organisaatiotasoiseen itseorganisoituvuuteen (esim. hierarkkisuus, päätöksenteon hajauttaminen). Molemmat itseohjautuvuuden ulottuvuudet olivat yhteydessä korkeampaan työn imuun, parempaan palautumiseen ja vähäisempään stressiin ja työuupumukseen. Tulokset tukevat olettamusta siitä, että työn itseohjautuva organisoiminen voi olla työhyvinvointia tukeva voimavaratekijä.

Työn autonomia työhyvinvoinnin tekijänä

Vaikka tutkimusnäyttöä radikaalimmin itseohjautuvista organisaatioista on toistaiseksi niukasti, on vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian yhteyksiä työhyvinvointiin tutkittu varsin kattavasti. Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet voivat edistää työhyvinvointia monin eri tavoin, esimerkiksi lisäämällä työn imua, työhön sitoutumista ja merkityksellisyyden tunnetta (Karasek, 1979; Ng ja Feldman, 2015). Riittävä määrä vaikutusmahdollisuuksia auttaa selviytymään työn vaatimuksista ja saavuttamaan työn tavoitteet onnistuneesti. Vaikutusmahdollisuudet tukevat motivaatioita, työn imua ja henkilökohtaista oppimista ja kasvua (Wielenga-Meijer ym., 2010; Ng ja Feldman, 2015).

Autonomian on jopa havaittu parantavan työturvallisuutta, esimerkiksi vähentämällä virheitä ja poikkeamia, onnettomuuksia sekä turvatonta työkäyttäytymistä (Nahrgang ym., 2011). Työn autonomia tukee myös työn ja muun elämän yhteensovittamista, ja auttaa vastaamaan sekä työn että muun elämään vaatimuksin (Michel ym., 2011; Ng ja Feldman, 2015).

Vaikka työn vaikutusmahdollisuuksien hyödyistä onkin laajaa tutkimusnäyttöä, liittyy niihin myös joitakin ristiriitaisia kysymyksiä. On esitetty, että yleiset vaikutusmahdollisuudet työpaikalla eivät välttämättä auta työn kuormituksesta selviytymiseen, jos vaikutusmahdollisuudet eivät kohdistu nimenomaan kuormitusta aiheuttavaan tekijään. Esimerkiksi aikapaineiseksi koetussa työssä työhyvinvointia tukisivat nimenomaan vaikutusmahdollisuudet aikatauluihin (Häusser ym., 2010). Aikaisempi tutkimus antaa viitteitä myös siitä, että autonomian lisääminen ei aina paranna työhyvinvointia (esim. Kubicek ym., 2017). Työntekijän liikkumavara suhteessa omaan osaamiseen ja muihin resursseihin voi olla liian suuri, jolloin työntekijä ei koe pystyvänsä tekemään mielekkäitä päätöksiä ja valintoja, etenkin, jos riittävää tukea niihin ei ole saatavilla.

Vaikutusmahdollisuuksien ja työhyvinvoinnin yhteys voi myös olla erilainen rutiininomaisessa ja standardoidussa työssä ja itsenäisessä asiantuntijatyössä. Standardoidussa työssä lisääntyvien vaikutusmahdollisuuksien arvioidaan rikastavan ja helpottavan työtä, kun taas itsenäisempää ongelmanratkaisutyötä tekevä ei välttämättä hyödy niistä vastaavalla tavalla (esim. Johlke ja Iyer, 2013). Laajat vaikutusmahdollisuudet, esim. osallistava päätöksenteko ja kehittämistoiminta, saatetaan jo muutenkin vaativissa töissä kokea myös lisäkuormitukseksi. Lisääntynyt tarve kontrolloida, rakenteistaa ja suunnitella omaa työtä voi tällöin lisätä paineita.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on puhuttu myös autonomiaparadoksista, jolla tarkoitetaan, että suuri autonomia ja liikkumavara työssä ovat käytännössä usein yhteydessä suureen työmäärään, työhön käytettyyn aikaan ja työn vaativuuteen. Itsenäisessä työssä ihmiset kantavat vahvaa vastuuta omasta työstään. Työkulttuurit saattavat muodostua ylenpalttista sitoutumista ja työntekoa ihannoiviksi (Chatzitheochari ja Arber, 2009). Organisaation asettamien rajojen ja vaatimusten sijaan aikataulupaineet ja toimeksiannot voivat tulla suoraan yhteistyökumppaneilta, jolloin ”itsenäisen” työn liikkumavara saattaa todellisuudessa olla varsin vähäinen. Aikaisempien tutkimushavaintojen pohjalta voidaan siis olettaa, että radikaali itseorganisoituvuus ja vallan ja vastuun uudelleenjako sisältävät samalla myös uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnille.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että ihmisten autonomian tarve ja odotukset työn tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia kohtaan vaihtelevat. Korkean autonomian tarpeen omaaville henkilöille jopa tietoisuus mahdollisuudesta valita, missä ja koska he tekevät työtä, auttaa vähentämään koettua

työkuormitusta, vaikka näitä valinnanmahdollisuuksia ei käytettäisikään (Van Yperen ym., 2014). Gaziel (1989) havaitsi, että työntekijöillä, joilla oli alhainen autonomian tarve, vaikutusmahdollisuudet eivät olleet yhteydessä työtyytyväisyyteen tai motivaatioon. Työn autonomiasta vaikuttavatkin hyötyvän eniten henkilöt, joiden arvomaailmassa sisäsyntyinen motivaatio ja työn itsenäisyys ovat korkealla sijalla (Park ja Jang, 2015). Itseohjautuvuuden lisääminen oletettavasti kasvattaa työhyvinvointia etenkin niiden henkilöiden kohdalla, joilla on korkea autonomian tarve, ja jotka näin ollen arvostavat ja hyödyntävät organisaation tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia.

Itsepystyvyyden kokemuksen on havaittu olevan yhteydessä siihen, miten työntekijä pystyy hyödyntämään työympäristön tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia. Itseensä ja kykyihinsä luottava ihminen tarttuu mielellään annettuihin mahdollisuuksiin, kun taas vähemmän itseluottamusta omaava saattaa kokea ne ahdistavina (Bandura, 1997). Voidaankin olettaa, että korkean itsepystyvyysuskon omaavat henkilöt viihtyisivät erityisen hyvin itseohjautuvammassa työssä. Toisaalta itsepystyvyyden on havaittu olevan ainakin osittain kehitettävissä oleva ominaisuus. Positiiviseen psykologiaan perustuva oletus voisi lisäksi olla, että mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja kokemukset niiden onnistuneesta hyödyntämisestä voivat lisätä työntekijän uskoa omaan kyvykkyyteensä (esim. Luthans ym., 2006).

Kuten edellä on todettu, itseohjautuvuus ei ole helposti mitattavissa oleva yksittäinen käsite, jonka vaikutus työhyvinvointiin voitaisiin yksiselitteisesti osoittaa. Analyyttisen keskustelun ja työelämän käytännön kehittämisen tueksi tarvitaankin sekä tarkempia teoreettisia jäsennyksiä siitä, mikä itseohjautuvammassa työssä kuormittaa ja mikä taas tukee työhyvinvointia, ja millaisiin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa työntekijöiden hyvinvointia tukevalla tavalla.

Organisoinnin mallit ja filosofiat

Tutkimissamme ja niitä muistuttavissa itseohjautuvuuteen ja ihmisläheisempään työn tekemiseen pyrkivissä organisaatioissa työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi on usein toiminnan tärkeimpiä, ellei tärkein tavoite. Yritystoiminnan aloittamisen motiivina on monella omistaja-yrittäjällä ollut halu luoda ”hyvä työpaikka itselle ja muille”. Tällöin työhyvinvointiin panostamista ei koeta tarvitsevan perustella taloudellisella hyödyllä, vaan henkilöstön hyvinvointi työssä nähdään itseisarvona. Taloudelliset realiteetit ovat toki läsnä ja ohjaavat osaltaan toimintaa, mutta ihmisten hyvinvointi ei tämänkaltaisella arvopohjalla toimiville yrityksille ole alisteista taloudelliselle menestykselle.

Osa ”uudella tavalla” organisoituneista työpaikoista pohjaa toimintaansa laajempiin taustafilosofioihin, joita on hyvä avata tässä yhteydessä hieman. Suomessa ja maailmalla paljon huomiota saanut ja laajasti sovellettu on Frederic Lalouxin *”Reinventing organizations*”(2014) -kirjassaan lanseeraama Teal-organisaatiomalli. Mallin mukaan organisaatiot voivat toimia erilaisilla paradigmoilla, joita kuvataan väreillä. Teal (eli turkoosi) on organisaation tietoisuuden korkein aste, jossa toiminta perustuu kolmeen ”läpimurtoon”: tarkoitusohjautuvuuteen (purpose), itseohjautuvuuteen (self-management) sekä kokonaisvaltaisuuteen (wholeness). Itseohjautuvuus on siis vain yksi Teal-läpimurroista, vaikkakin ehkä eniten yleisessä keskustelussa esille nostettu. Teal-organisoinnin ympärille on eri maissa rakentunut erilaisia ideologian mukaisesti toimivia vapaaehtoisia teemaa edistäviä yhteisöjä, esim. aktiivisesti toimiva TEAL Suomi.

Voidaan arvioida, että Teal-ajattelulla on ollut ja on varsin suuri vaikutus siihen, miltä ”itseohjautuvat” yritykset näyttävät tällä hetkellä. Tutkimistamme yrityksistä kaikki tunnistivat, että heidän toiminnassaan hyödynnetään tai on hyödynnetty Teal-ajattelun aineksia. Jotkut tutkituista organisaatioista ovat rakentaneet toimintaansa varsin tietoisesti näiden periaatteiden mukaisesti. Yhdessä tutkimistamme organisaatiossa perehdytyksen osaksi on otettu Lalouxin (2016) suppeamman, ns. työkirjamaisen opaskirjan lukeminen, sillä se avaa itseohjautuvan yrityksen toimintatapoja konkreettisesti. Tutkimissamme organisaatioissa oli hyödynnetty Teal-periaatteita käyttävän konsulttiyrityksen asiantuntemusta esim. toimintaperiaatteiden rakentamisessa ja edelleen kehittämisessä. Yhden tutkimamme organisaation toimitusjohtaja mainitsi, että ”Teal-kirja” ja ideologia on lähinnä hänen henkilökohtainen työvälineensä ja hän hyödyntää sen tuomia oppeja, mutta ei kuitenkaan väittäisi koko organisaation toimivan Teal-periaatteella. Toisessa tutkimassamme yrityksessä johdon ideologia hyödynsi Teal-ajattelun lisäksi vielä laajempaa systeemistä ajattelua.

Teal-viitekehyksen lisäksi voidaan tunnistaa muitakin teorioita ja malleja, jotka ovat viime aikoina vaikuttaneet kohtalaisen laajasti organisaatiorakenteiden ja toimintamallien kehittämiseen. Etenkin ohjelmistoalalla ”kevyet ja ketterät” toimintamallit ovat varsin yleisiä, ja yhtenä tähän vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä Agile-kehittämismenetelmän suosio alalla. Agile-menetelmässä työ perustuu itseohjautuviin tiimeihin, joiden toiminnassa painottuu yksilöiden ja motivaation tukeminen, laadukas henkilökohtainen vuorovaikutus, jaettu ja fasilitoiva johtajuus, nopea palaute ja arvioiminen ja iteratiivinen kehittäminen (Ks. Agile-manifesto 2001, http://agilemanifesto.org/).

Sosiokratia (esim. Eckstein, 2016) on puolestaan toisen maailmansodan jälkeen kehitetty päätöksenteon malli, jossa yksilöt päättävät asioista tasa-arvoisesti, konsensusperiaatteeseen nojaten. Sosiokraattinen organisaatio pohjautuu kybernetiikkaan ja systeemiteoriaan. Päätöksentekoa on usein organisoitu eri asioihin erikoistuneisiin piireihin.

Sosiokraattiseen malliin pohjautuen on Ternary Software-yrityksessä 2007 kehitetty Holokratia-organisointimalli (holocracy: valta =“-cracy” kuuluu kaikille =“holo”). Holokratia määritellään sosiaaliseksi teknologiaksi, joka antaa välineitä hajautetun organisaation suunnitteluun. Holokratiassa organisaation perusyksiköitä ovat roolit, piirit (circles) ja mahdollisesti näitä yhdistävät ”superpiirit”. Henkilöllä voi olla useita rooleja ja hän voi kuulua useisiin eri piireihin. Toimintamalliin kuuluvat myös vähintään viikoittaiset kokoukset ja erityisen huomion kiinnittäminen jännitteisiin ja niiden käsittelyyn. Tunnettu esimerkki holokratian käyttöönotosta on suuren amerikkalaisen vähittäiskaupan yrityksen Zapposin siirtyminen holokratiaan vuonna 2014 (Yugendhar & Ali, 2017). Tapaus sai osakseen paljon huomiota mm. koska kohtalaisen suuri osa yrityksen esihenkilöistä päätti jättää yrityksen, kun esihenkilötehtävät lakkautettiin.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen teoreettinen asemointi

Tutkimamme ilmiö on työhyvinvoinnin rakentuminen entistä itseohjautuvammassa organisaatiossa, jossa perinteisesti esihenkilörooliin kuuluvia tehtäviä on organisoitu toisella tavalla ja hajautettu laajemmalle organisaatioon. Ilmiön osatekijöitä ovat organisaation rakenne ja toimintakäytännöt, johtamisen rakentuminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemus tällaisessa kontekstissa. Tutkimuksen teoreettinen tausta rakentuu edellä kuvattujen työn kuormitustekijöiden ja voimavarojen mallin (JD-R-malli) sekä positiivisen organisaatiopsykologian ja organisaatiokäyttäytymisen pohjalle.

Itseohjautuvuuden lisääntymistä voidaan lähestyä useista eri teoreettisista lähtökohdista käsin, kuten edellä on kuvattu. Pystyäksemme tarkemmin määrittelemään ja rajaamaan tarkasteltavaa ilmiötä, tarkastelemme tässä hankkeessa esimiehettömyyttä, jolla tarkoitamme perinteisen lähiesihenkilön tai työnjohdon puuttumista kokonaan tai siihen liittyvien tehtävien tietoista hajauttamista laajemmalle joukolle työntekijöitä tai jopa koko organisaatioon. Esihenkilötyö on perinteisessä organisaatiossa muokannut työntekijän suhdetta omaan työhönsä, esimerkiksi tarjoamalla tukea, selkeyttämällä työtä, tunnistamalla kehittämistarpeita ja säätelemällä kuormitusta. Myös työhyvinvointi-, työsuojelu- ja työturvallisuusvastuut on perinteisesti kytketty esimiesrooliin.

Esihenkilöttömässä organisaatiossa tarvitaan siis uudentyyppisiä rooleja, yhteisöllisiä toimintakäytäntöjä ja uutta tai uudella tavalla kohdistuvaa osaamista. Edelläkävijäyritykset ovatkin kehittäneet näihin omia ratkaisujaan, joita ei kuitenkaan tutkimuksen keinoin ole vielä dokumentoitu, arvioitu ja levitetty. Olemme tarkastelleet hankkeessa tutkittavissa organisaatioissa, miten (esim. millaisina toimintoina, rooleina ja osaamisina) tämä johtajuuden uudelleenrakentuminen ilmenee ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin.

Organisaatiorakenteen vaikutusta työhyvinvointiin olemme tarkastelleet työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että erityisesti työn vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja suuret vaatimukset ovat yhteydessä yksilön hyvinvoinnin heikkenemiseen. Vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä näyttää olevan hyvinvointia suojaava vaikutus. Toisaalta on myös havaittu, että vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa hyvin suuriksi voivat ne myös uhata yksilön hyvinvointia. Tämän dynamiikan tarkastelu on tutkimuksessa keskeistä.

Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sitä, millä tasolla henkilöstön työhyvinvointi on esimiehettömissä organisaatioissa, mitkä asiat kuormittavat henkilöstöä itseohjautuvassa työssä ja mitkä työn, organisaation, yhteisön tai yksilöiden piirteet puolestaan tukevat työhyvinvointia. Tutkimuksen tulosten on tarkoitus auttaa suomalaista työelämää toteuttamaan itseohjautuvuutta hallitusti, tietoisesti ja siten, että se tukee henkilöstön hyvinvointia.

Laadullisella tutkimuksella on rakennettu kuvaa työhyvinvointia tukevista (voimavara-)tekijöistä ja työhyvinvointia kuormittavista (vaatimus-)tekijöistä esimiehettömässä organisaatiossa. Kyselymittareilla on puolestaan tarkasteltu työhyvinvoinnin tasoa sekä koettujen voimavara- ja vaatimustekijöiden ja työhyvinvoinnin tilan välisiä yhteyksiä. Työhyvinvoinnin tilan mittareina on käytetty esim. työn imun, palautumisen ja työstressin mittareita. Itseohjautuvuuden tasoa ja ulottuvuuksia on mitattu

Itseohjautuvuuden tila Suomessa -hankkeessa kehitetyllä mittaristolla (Martela ym., 2021), jota pilotoitiin TEOT-hankkeessa ennen laajempaa kansallista tutkimusta.

Hankkeen tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mikä on työntekijöiden kokemus psykososiaalisesta työhyvinvoinnista esihenkilöttömissä, itseohjautuvuutta toteuttavissa organisaatioissa?
2. Mitkä tekijät heikentävät tai uhkaavat työhyvinvointia esihenkilöttömissä organisaatiossa? Millaiset organisaation käytännöt ja ominaisuudet, toisaalta millaiset yksilön valmiudet edistävät ja estävät työhyvinvointia?
3. Mitä työhyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä tutkittavissa esihenkilöttömissä organisaatiossa on käytössä?

Tutkimuksen otos ja osallistujat

Tutkimuskohteina oli joukko suomalaisia organisaatioita, joissa toimintaa on tietoisesti pyritty organisoimaan perinteisestä esihenkilöjohtoisesta mallista poikkeavalla, itseohjautuvuuteen tähtäävällä tavalla. Organisaatiot edustavat eri toimialoja, mikä parantaa tulosten laajempaa sovellettavuutta. Tutkimuksessa on kerättykerättiin osallistuvissa työpaikoissa työskenteleviltä laadullista haastatteluaineistoa ja kvantitatiivista aineistoa sähköisen kyselyn avulla. Tutkimusaineisto koottiin hankkeeseen osallistuneista yrityksistä (Vertia Oy, Fraktio Oy, Parcero Marketing Partners Oy, Intopalo Digital Oy) ja yhdestä kuntasektorin organisaatiosta (Keskustakirjasto Oodi, Helsingin kaupunki). Täydentävänä aineistona on lisäksi ryhmähaastattelu, johon osallistui seitsemän itseohjautuvasti toimivan yrityksen toimitusjohtajaa, joista viisi oli muita, kuin hankkeessa mukana olevia.

Teemahaastatteluihin osallistui 5-7 vapaaehtoista osallistujaa kultakin työpaikalta. Tavoitteena oli, että haastateltavat edustaisivat kirjoa yrityksen erilaisista työtehtävistä. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisten ilmoittautuneiden joukosta. Yksilöhaastatteluja tehtiin yhteensä 35. Pandemiatilanteen vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin virtuaalisesti, pääosin käyttämällä Teams-verkkokokousohjelmaa. Haastatteluita toteutettiin suomeksi (34 kpl) ja englanniksi (1 kpl).

Verkon kautta toteutettu kysely kohdistettiin kaikkien tutkittavien yritysten koko henkilöstölle. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kesti arviolta 15 minuuttia. Kutsu osallistua kyselyyn lähetettiin kaikille osallistujaorganisaatioissa työskenteleville. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi tai englanniksi.

Tutkimusaineistoa on kuvattu tarkemmin taulukossa 3.

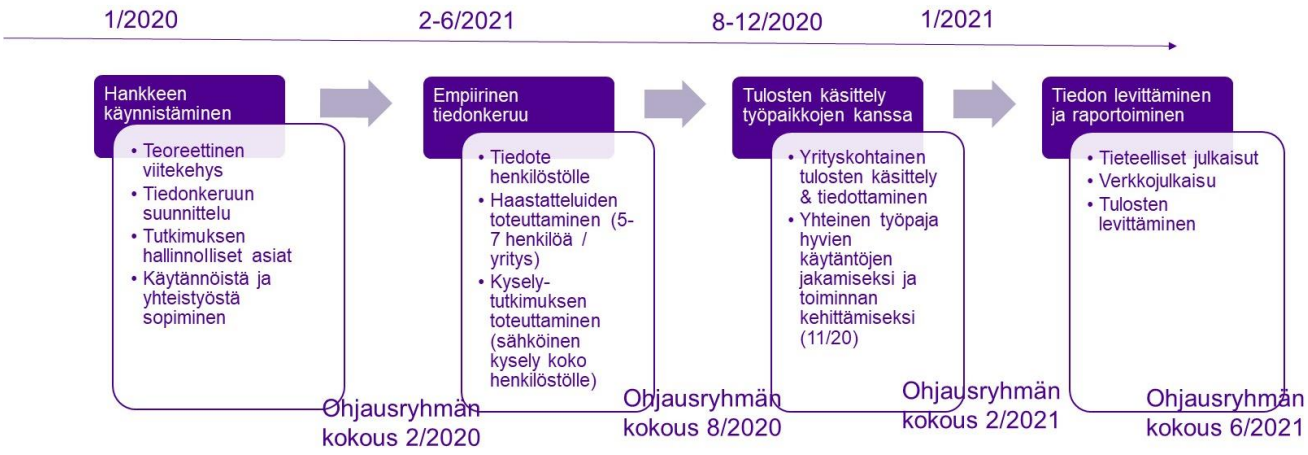
Taulukko 3. Tutkimusaineiston kuvaus

Haastattelut	**Kysely**

• 35 henkilökohtaista teemahaastattelua - kesto 41-131 min, keskimäärin 1 h 13 min / haastattelu
• Ajankohta: maalis- kesäkuu 2020
• Teemat:
  • Oma työ
  • Omakohtainen työhyvinvointi
  • Yrityksen / työpaikan toimintamallit; esim. päätöksenteko, johtaminen, tehtävin jakaminen, tiedon kulku
  • Työhyvinvoinnin tukeminen
• Yksi ryhmähaastattelu, johon osallistui seitsemän itseohjautuvasti toimivan yrityksen toimitusjohtajaa, kesto 2 h, teemana itseohjautuvan yrityksen johtaminen / johtajuus. Ajankohta helmikuu 2021.
	• Sähköinen kysely
	• Ajankohta maalis-huhtikuu 2020
	• 116 vastaajaa – vastausprosentti 49 %
	• Teemat:
	  • Koetun itseohjautuvuuden mittaaminen
	  • Omakohtainen työhyvinvointi (työn imu, stressi, palautuminen, työtyytyväisyys)
	  • Työyhteisön toiminta
	  • Organisaation toiminta
	  • Vapaamuotoiset kokemukset itseohjautuvuudesta

Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamisprosessia on kuvattu kuviossa 2. Hankkeen käynnistyttyä vuoden 2020 alussa tarkennettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja määriteltiin empiirisessä tutkimuksessa käytettävät mittarit ja laadullisen tutkimuksen osalta haastattelukysymykset. Empiirinen tiedonkeruu toteutettiin pääosin maalis-toukokuussa 2020. Tutkimusaineisto on siis kerätty tilanteessa, jossa suuri osa työntekijöistä oli hiljattain siirtynyt etätyöhön koronapandemian takia, ja olot olivat muutenkin poikkeukselliset. Tällä saattaa olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Pandemian vuoksi hankkeen kaikki tiedonkeruu sekä tiedotus- ja työpajatoiminta onkin toteutettu etämuotoisena. Haastatteluiden toteuttaminen Teams-verkkokokousohjelman välityksellä onnistui tutkijoiden arvion mukaan varsin hyvin, eikä sen arvioida erityisesti vaikuttavan tutkimustuloksiin.



Kuvio 2. Tutkimushankkeen toteuttamisprosessi

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisesti eli siinä on hyödynnetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa. Aineiston analyysissä on hyödynnetty sekä tilastollisia että laadullisia analyyseja.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen teemoja olivat:

- Oma työnkuva ja vastuualueet
- Organisaation ominaisuudet ja toimintamallit
    - Työnjako, työnkuvien muodostuminen
    - Päätöksenteko, koetut omat vaikutusmahdollisuudet
    - Kulttuuri ja yhteisöllisyys
    - Toimintamallit työhyvinvointiin liittyen; esim. tuen saaminen, ongelmatilanteiden ratkaisu
- Mistä saa voimavaroja työssä?
- Mistä kuormittuu, mikä stressaa?
- Mitä kehittäisi tai muuttaisi omalla työpaikalla?

Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja ne analysoitiin Atlas-ohjelmiston avulla käyttäen temaattista laadullisen aineiston analyysia. Haastatteluista on tehty koko aineiston tasoinen analyysi, mutta myös työpaikkakohtaisia havaintoja; kuitenkin niin, että haastateltavien yksityisyys on säilynyt.

Työhyvinvoinnin tilan tutkimiseksi toteutettiin myös sähköinen kysely kaikkien kohdeorganisaatioiden työntekijöille. Kysely sisälsi validoituja työhyvinvoinnin mittareita, joista on saatavilla myös vertailuarvotietoa. Kysely sisälsi myös hankkeen yhteistyössä Itseohjautuvuuden tila Suomessa-

hankkeen kehittämän itseohjautuvuuden mittarin, jota testattiin kohdeyrityksissä ennen yhteistyöhankkeen toteuttamaa laajaotoksista kyselyä.

Työn imun mittarina käytettiin kolmen väittämän eli ns. ultralyhyttä versiota UWES (Utrect Work Engagement Scale) -mittaristosta (Schaufeli ym., 2017). Mittaristossa työn imun ulottuvuuksia, eli tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista mitattiin kutakin yhdellä kysymyksellä.

Työn merkityksellisyyden mittarina käytettiin WAMI-mittaria (Work and Meaning Inventory: Steger ym., 2012). Mittari perustuu monidimensionaaliseen malliin siitä, millä perusteilla työ koetaan subjektiivisesti merkitykselliseksi. WAMI-mittarissa korostuvat työn tarkoituksen ja henkilökohtaisen kasvun ulottuvuudet merkityksellisen työn kokemuksen rakentamisessa. WAMI-mallin kolme alaulottuvuutta ovat työn positiivinen merkityksellisyys, merkityksen rakentaminen työn kautta ja työn yleisemmän / korkeamman tason merkityksellisyyden tuoma motivaatio. WAMI-kyselyssä on kymmenen kysymystä, jotka kaikki otettiin osaksi TEOT-hankkeen kyselyä.

Positiivisia työyhteisökäytäntöjä mitattiin käyttäen Cameron ym. (2011) Positive Practices mittaria. Positiivisten käytäntöjen on tutkimusten perusteella havaittu olevan yhteydessä esim. organisaation toiminnan tuloksellisuuteen (Luybomirsky ym., 2005; Cameron ym., 2011). Mittarin mallissa positiiviset käytännöt muodostuvat seuraavista dimensioista: välittäminen, myötätuntoinen tuki muille, anteeksiantaminen, inspirointi ja innostaminen, työn tarkoituksellisuus, muiden arvostaminen ja kiitollisuus. Mittarissa on yhteensä 29 kysymystä, jotka liitettiin osaksi hankkeen kyselyä.

Resilienssin arvioimiseen käytettiin soveltaen Friborg ym.:n (2003) RSA-kyselyn (Resilience Scale for Adults) kysymyksiä. RSA-kyselyssä on viisi ulottuvuutta: henkilökohtainen kompetenssi, sosiaalinen kompetenssi, oman perheen koherenssi, sosiaalinen tuki ja henkilökohtainen psykologinen profiili (personal structure). Hankkeen kyselyyn otettiin mukaan henkilökohtaisen kompetenssin dimensioon liittyvät kysymykset RSA-kyselystä. Tämä dimensio arvioi henkilön itsetuntoa, itsepystyvyyttä (self-efficacy), itsensä arvostamista, toiveikkuutta ja realistista asennoitumista elämään, jotka kaikki ovat yksilön resilienssin olennaisia osia (Friborg ym., 2003).

Lisäksi kyselyssä hyödynnettiin työtä ja työolosuhteita käsittelevässä osiossa joitakin QPS Nordicin kysymyksiä (Nordic Council of Ministers, 2008) liittyen roolien selkeyteen, rooliristiriitoihin, työhön vaikutusmahdollisuuksiin, reiluun johtamiseen ja työaika-autonomiaan.

Tutkimuseettiset näkökohdat ja riskienhallinta

Tutkimuksen suorittamisessa seurattiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2019) ja Tampereen yliopiston tutkimuseettisiä ohjeita ja periaatteita. Ennen tiedonkeruun käynnistämistä tehtiin huolellinen riskienarviointi. Tutkimuksen empiirinen tiedonkeruu toteutettiin työelämäkontekstissa täysi-ikäisille henkilöille. Kysymysten sisältö liittyi osallistujien työhön ja työhyvinvointiin, joiden voidaan arvioida kuuluvan työssä käyvän henkilön normaalin arkielämän piiriin. Kysymykset eivät lähtökohtaisesti käsitelleet esim. traumaattisia kokemuksia tai muita asioita, joiden mieleen palauttaminen ja raportoiminen voitaisiin arvioida tutkimukseen osallistuville erityisen traumaattiseksi tai muuten haitalliseksi. Kyselytutkimuksen kysymyksistä suuri osa koostui validoiduista työhyvinvoinnin mittareista, jotka ovat varsin yleisesti käytössä erilaisissa organisaatioihin kohdistuvissa tutkimuksissa.

Kaikki haastatteluihin osallistuvat tutkittavat antoivat haastatteluun ja sen tutkimuskäyttöön informoidun suostumuksensa, jonka yhteydessä he saivat tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tiedon käsittelystä, säilyttämisestä ja käytöstä sekä omista oikeuksistaan. Haastatteluaineistoja ja haastateltavien henkilötietoja ei kytketty yhteen, ja haastatteludatan tunnisteet pseudonymisoitiin. Hankkeen tutkijat ovat pyrkineet parhaan kykynsä mukaan siihen, että tutkimuksen julkaisut eivät sisällä aineistoa, josta kenenkään haastateltavan henkilöllisyys voisi suoraan tai epäsuorasti paljastua.

Sähköisen kyselyn vastaajat ovat hyväksyneet tietoon perustuvan suostumuksen, jossa vastaajalle on annettu selvitys hänen oikeuksistaan, tutkimuksen tarkoituksesta, luonteesta ja siinä käytettävistä menetelmistä.

Tutkimukseen osallistuminen oli tutkittaville vapaaehtoista ja heillä oli mahdollisuus toteuttaa se työajallaan. Osallistumisesta ei palkittu tai annettu korvausta. Osallistujille kerrottiin laajasti ja avoimesti tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä. Osallistujaorganisaatiot saivat kukin yhteenvedon oman organisaationsa tuloksista, joiden laadinnassa kiinnitettiin erityistä huomiota vastaajien ja vastausten anonymiteettiin. Tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa tiedotettiin tutkimuksen tuloksista pitämällä henkilöstölle tiedotustilaisuuksia ja toimittamalla heille kirjallista tietoa tuloksista.

Työhyvinvoinnin taso ja sen taustatekijät tutkituilla itseohjautuvilla työpaikoilla

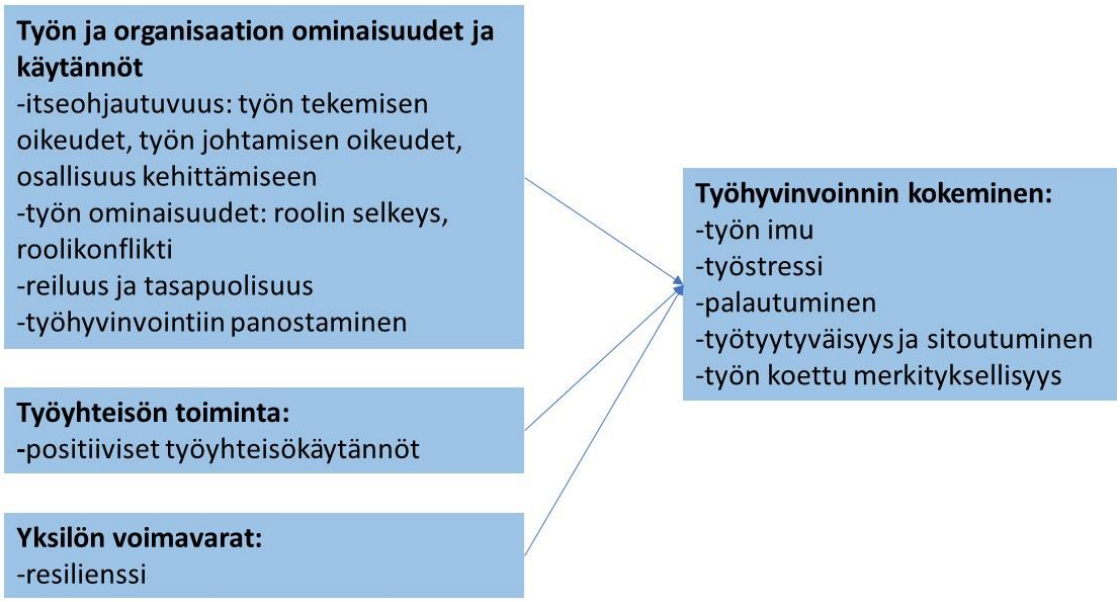
Kyselyn toteuttaminen ja viitekehys

TEOT- tutkimushankkeemme selvitti itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia työstään ja työhyvinvoinnistaan tekemällä henkilöstökyselyn viidellä tutkimukseen osallistuneella työpaikalla. Sähköiseen kyselyyn vastasi 116 henkilöä, eli vastausprosentti oli kaikkiaan 49 %. Vastausprosentti kuten myös vastaajamäärät vaihtelivat merkittävästi työpaikkojen välillä: ahkerimmin kyselyyn osallistuneissa organisaatioissa päästiin lähes 80 %:n vastausasteeseen.

Vastaajakunta oli keskimäärin varsin nuorta (47 % on alle 35-vuotiaita) ja korkeasti koulutettua (67 %:lla oli korkeakoulututkinto), jolla saattaa olla vaikutusta tuloksiin, kun niitä verrataan työelämään keskimäärin. Miehiä ja naisia osallistui kyselyyn lähes yhtä paljon, mutta sukupuolijakaumassa oli suurta yrityskohtaista vaihtelua heijastellen työpaikkojen erilaisia henkilöstörakenteita. Kyselyn vastaajien taustatietoja on kuvattu tarkemmin raportin liitteessä 1.

Kyselyn muuttujia ja tutkimusasetelmaa on kuvattu kuviossa 3. Kyselyssä mitattiin ns. selittävinä muuttujina työntekijöiden kokemusta organisaation ja sen toiminnan itseohjautuvuuden asteesta, työn ominaisuuksista, työhyvinvointiin panostamisesta. Lisäksi mitattiin työyhteisön toimintaa sekä yksikön omia voimavaroja. Työhyvinvoinnin kokemusta mitattiin työn imun, työstressin, työstä palautumisen, työtyytyväisyyden ja työn koetun merkityksellisyyden kautta. Kyselylomake on esitetty raportin liitteessä 2.

Seuraavaksi tarkastelemme näiden muuttujien ilmentymistä aineistossa sekä muuttujien välisiä yhteyksiä. Erityisen kiinnostuksen kohteena on, missä määrin itseohjautuvuuden eri ulottuvuudet ovat yhteydessä työhyvinvointiin, ja mitkä muut tekijät selittävät työhyvinvoinnin kokemista itseohjautuvissa organisaatioissa. Lisäksi tehdään huomioita siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä itseohjautuvuuden kokemusten kanssa. Kaikkien muuttujien osalta tuloksia ei raportoida yksityiskohtaisesti tässä raportissa.



Kuvio 3. Kyselytutkimuksen tutkimusasetelma

Itseohjautuvuuden taso ja ulottuvuudet

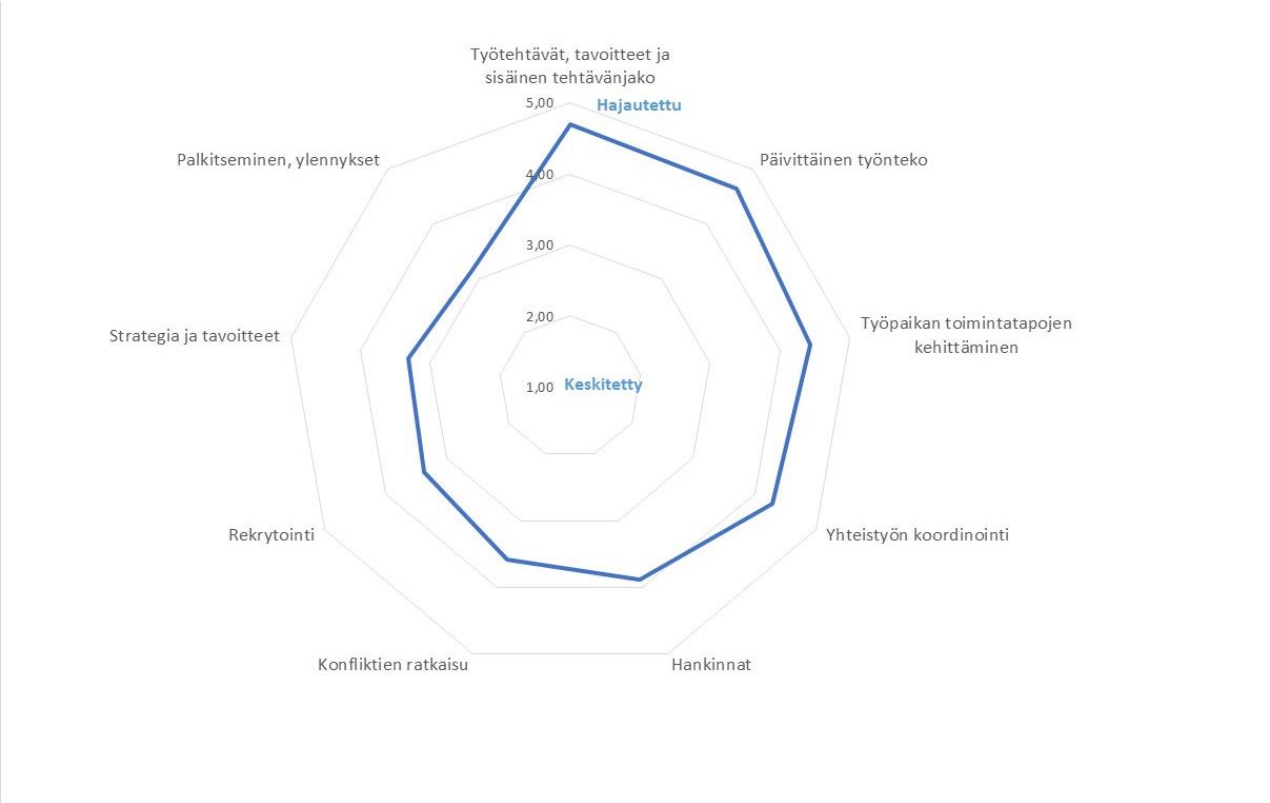
Itseohjautuvuuden tasoa ja ulottuvuuksia kartoitettiin tutkimuksessa *”Itseohjautuvuuden tila Suomessa - Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa”* -tutkimushankkeessa (Martela ym., 2021) kehitetyn mittariston avulla. TEOT-tutkimushankkeen kysely toimi kyselymittariston pilottitutkimuksena ennen laajempaa kansallista tiedonkeruuta.

Käytetyssä mittarissa itseohjautuvuutta mitattiin seuraavilla ulottuvuuksilla: organisaation hierarkkisuus, päätöksenteon hajauttaminen (desentralisaatio) sekä yksilön itseohjautuvuus, joka jakautui vielä työn tekemisen oikeuksiin, työn johtamisen oikeuksiin sekä osallisuuteen organisaation kehittämiseen. Pilotointivaiheessa mukana oli lisäksi yksilön vastuunkantamista mittaava ulottuvuus, joka jätettiin lopullisesta tutkimuksesta pois. Tuloksia ei ole raportoitu myöskään tässä julkaisussa.

Itseohjautuvuuden asteen osalta voidaan todeta (kuvio 4), että keskimäärin työntekijät kokivat tutkitut organisaatiot varsin hajautetusti ja epähierarkkisesti toimiviksi. Työpaikkojen välillä oli kuitenkin tilastollisesti merkitseviä eroja kaikkien muiden kysymysten osalta, paitsi väittämän ”työpaikkamme päätösvaltaa on hajautettu kaikille työntekijöille” -osalta.

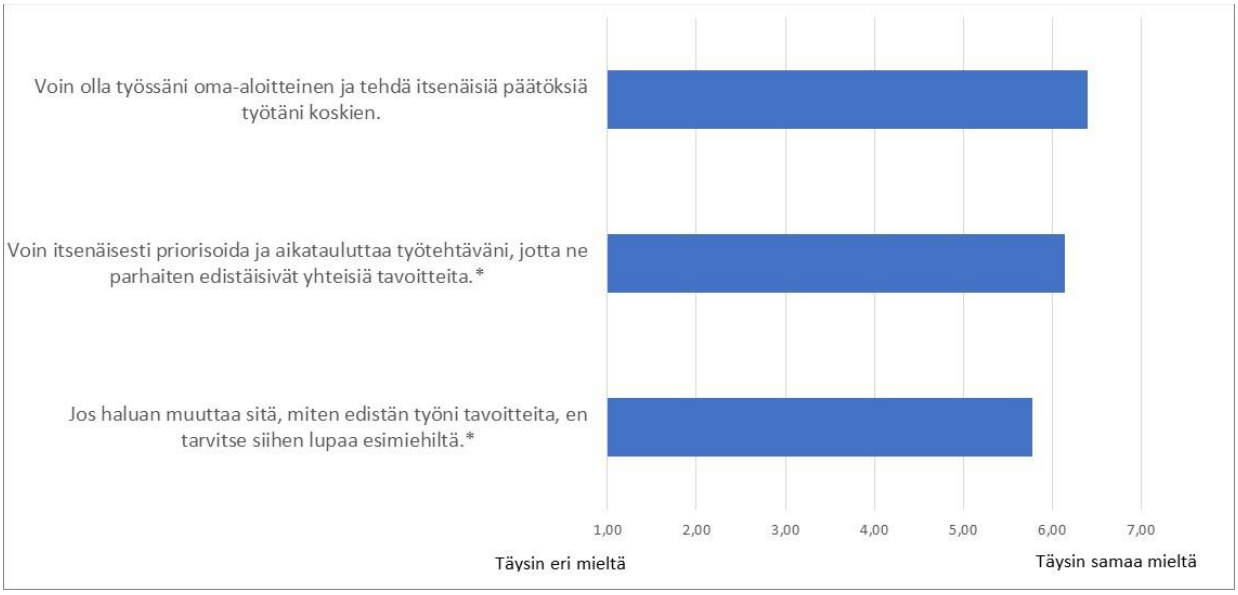
Kuvio 4. Työpaikan hierarkkisuus ja päätöksenteon hajauttaminen, *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Päätöksenteon hajauttaminen eri teemoja koskien näyttää aineiston perusteella olevan pisimmällä työtehtävien, tavoitteiden, päivittäisen työnjaon ja työpaikan toimintatapojen kehittämisen osalta. Kaikkein keskitetyintä päätöksenteko ja toiminta on palkitsemisen ja ylennysten, strategian, rekrytoinnin osalta. Kuitenkin näidenkin muuttujien osalta keskiarvot sijoittuivat hieman lähemmäksi asteikon hajautettua (koko henkilöstö voi päättää) kuin keskitettyä (vain ylin johto päättää) päätä. (Kuvio 5)



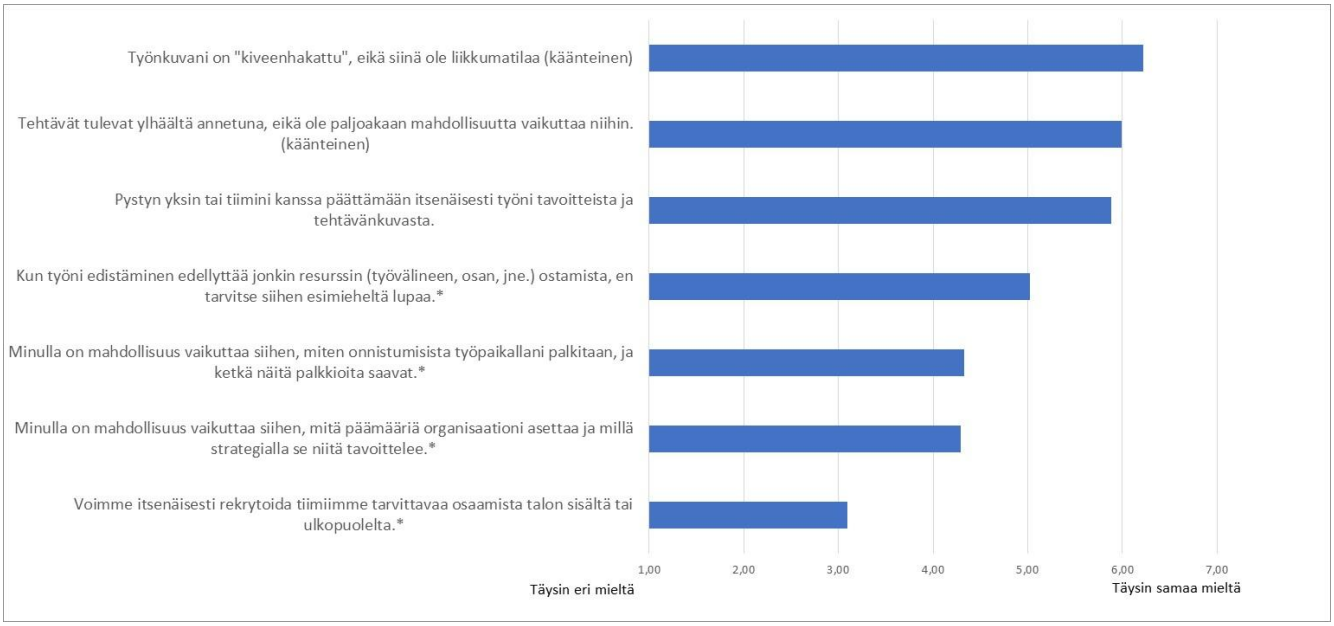
Kuvio 5. Päätöksenteon hajauttaminen eri teemoja koskien

Yksilön mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen mitattiin työn tekemisen ja työn johtamisen oikeuksien sekä työpaikan kehittämiseen osallistumisen ulottuvuuksien avulla. Työn tekemisen oikeuksia (kuvio 6) tarkasteltaessa havaitaan, että vastaajat kokevat mahdollisuutensa tehdä, organisoida ja priorisoida työtään oma-aloitteisesti varsin korkeiksi.



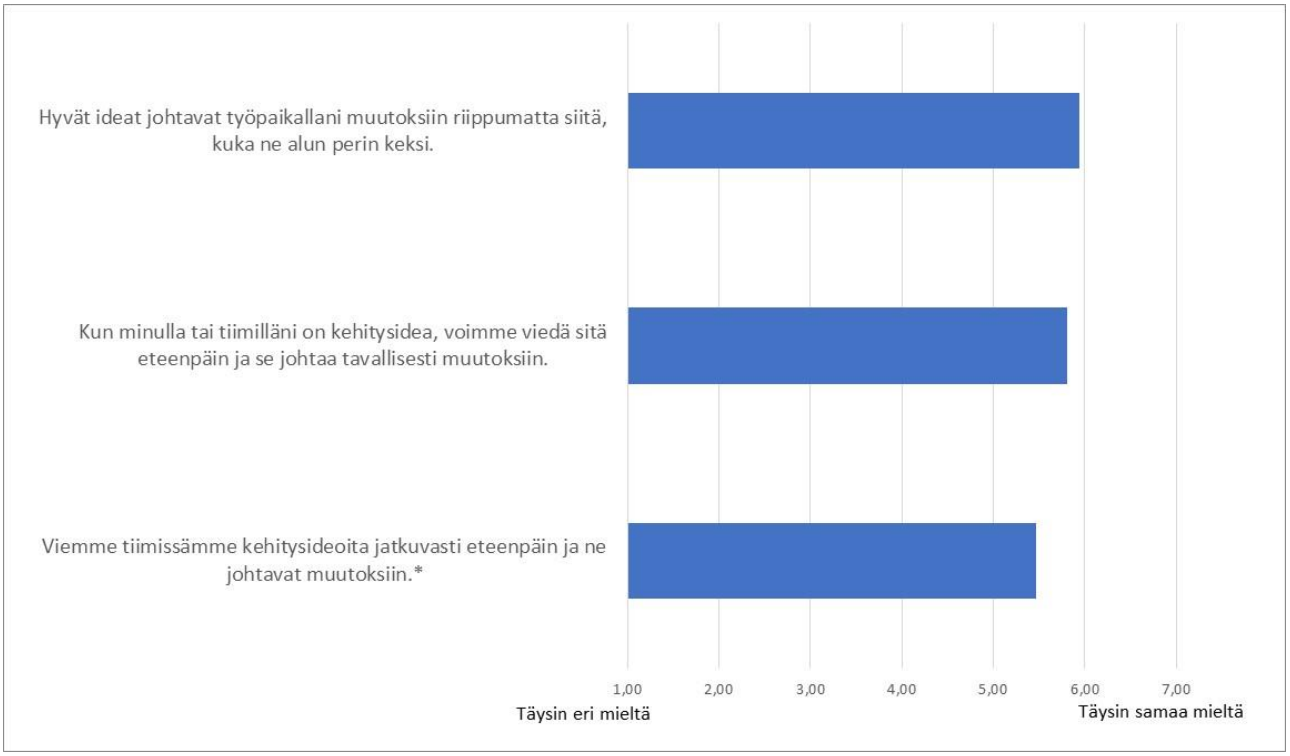
Kuvio 6. Työn tekemisen oikeudet, *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Työn johtamisen oikeuksia tarkasteltaessa eroja muuttujien välille syntyi enemmän. Työnkuvaan ja omiin tehtäviin vaikuttamisen koettiin onnistuvan erittäin hyvin. Kaikkein vähiten vaikutusmahdollisuuksia arvioitiin keskimäärin olevan rekrytointeihin. Rekrytointiin, palkitsemiseen ja hankintoihin vaikuttamisen mahdollisuudet myös näyttävät eroavan eri organisaatioissa toisistaan, kun taas yleisemmin työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin kautta linjan varsin korkeiksi (kuvio 7).



Kuvio 7. Työn johtamisen oikeudet, *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä. Käänteisten muuttujien osalta arvot on käännetty, eli suurempi keskiarvo tarkoittaa suurempaa itseohjautuvuutta.

Työpaikan kehittämiseen osallistumisen mahdollisuudet koettiin niin ikään hyviksi, ja ainoastaan väittämän ”viemme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin” kohdalla tuloksissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja tutkimiemme työpaikkojen välillä (kuvio 8).



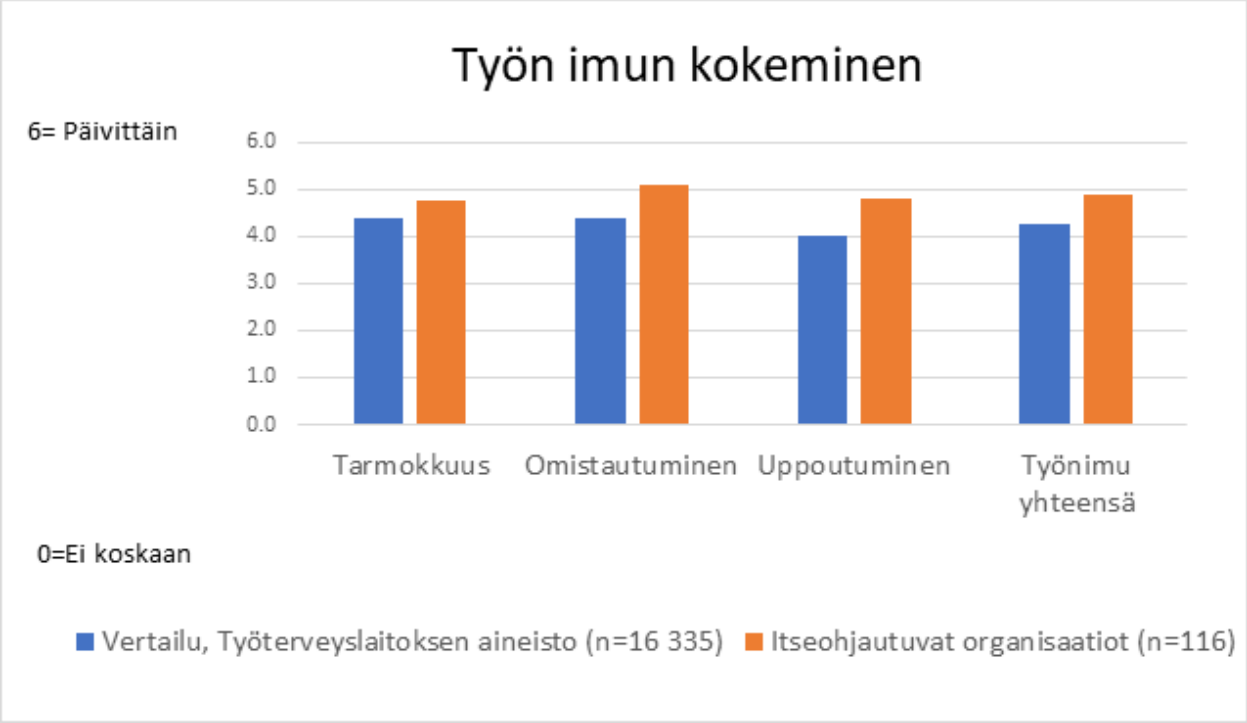
Kuvio 8. Osallisuus kehittämiseen *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Työhyvinvoinnin kokeminen

Kyselyn perusteella työhyvinvointi oli monilla mittareilla mitattuna varsin hyvällä tasolla tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatioissa. Esimerkiksi työn imu, tyytyväisyys työnantajaan, yhteisön toimintaan sekä työssä koettu turvallisuus ovat korkeita. Stressiä kuitenkin koetaan jonkin verran yleisemmin kuin työelämässä keskimäärin, mikäli sen tasoa verrataan esimerkiksi vuoden 2020 Työolobarometrin tuloksiin. Seuraavaksi on kuvattu tarkemmin työhyvinvoinnin tekijöitä ja niihin yhteydessä olevia tekijöitä.

Työn imu

Kuviossa 9 on verrattu Työterveyslaitoksen suuren vertailuaineiston (Hakanen, 2009) keskiarvoja oman kyselymme tuloksiin. Tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatiossa työn imun taso on lähellä arvoa 5, joka tarkoittaa työn imun kokemista useamman kerran viikossa. Kaikkein voimakkaimmin tutkituissa itseohjautuvissa organisaatioissa koettiin uppoutumista, jota kuvaa esimerkiksi väittämä: *”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”.*



Kuvio 9. Työn imun kokemus

Kun tarkastellaan työn imun tason kanssa korreloivia muuttujia, havaitaan että korkeampi itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä korkeampaan työn imuun lukuun ottamatta työn tekemisen oikeuksia, jonka osalta merkitsevää yhteyttä ei löytynyt (taulukko 4). Esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin, tehtävänkuviin, palkitsemiseen ja rekrytointeihin näyttävät siis tukevan työn imun kokemista. Myös työroolin koettu selkeys sekä vähäiset koetut roolikonfliktit korreloivat työn imun kanssa. Korkea työn merkityksellisyys, myönteiset työyhteisön käytännöt sekä työantajan panostaminen ja tuki työhyvinvointiin olivat myös yhteydessä korkeampiin työn imun kokemuksiin.

Tulos tukee oletusta siitä, että hyvin toimiva itseohjautuvuus sekä hajautettu johtaminen ja päätöksenteko vahvistavat työhyvinvointia, vaikka ne eivät olekaan kaikkein voimakkaimmin työn imun kokemuksen kanssa korreloivia tekijöitä. Toisaalta yhteys voi olla myös toisen suuntainen, eli hyvät voimavarat olisivat erityisen tarpeellisia itseohjautuvassa työssä. Tulos nostaa esille huomion siitä, että työssään kuormittuneen henkilön voi olla haastavaa hyödyntää itseohjautuvuuden myönteisiä puolia, koska aktiiviseen vaikuttamiseen ei riitä voimia.

Taulukko 4. Työn imun ja eräiden muiden muuttujien yhteydet kyselyaineistossa

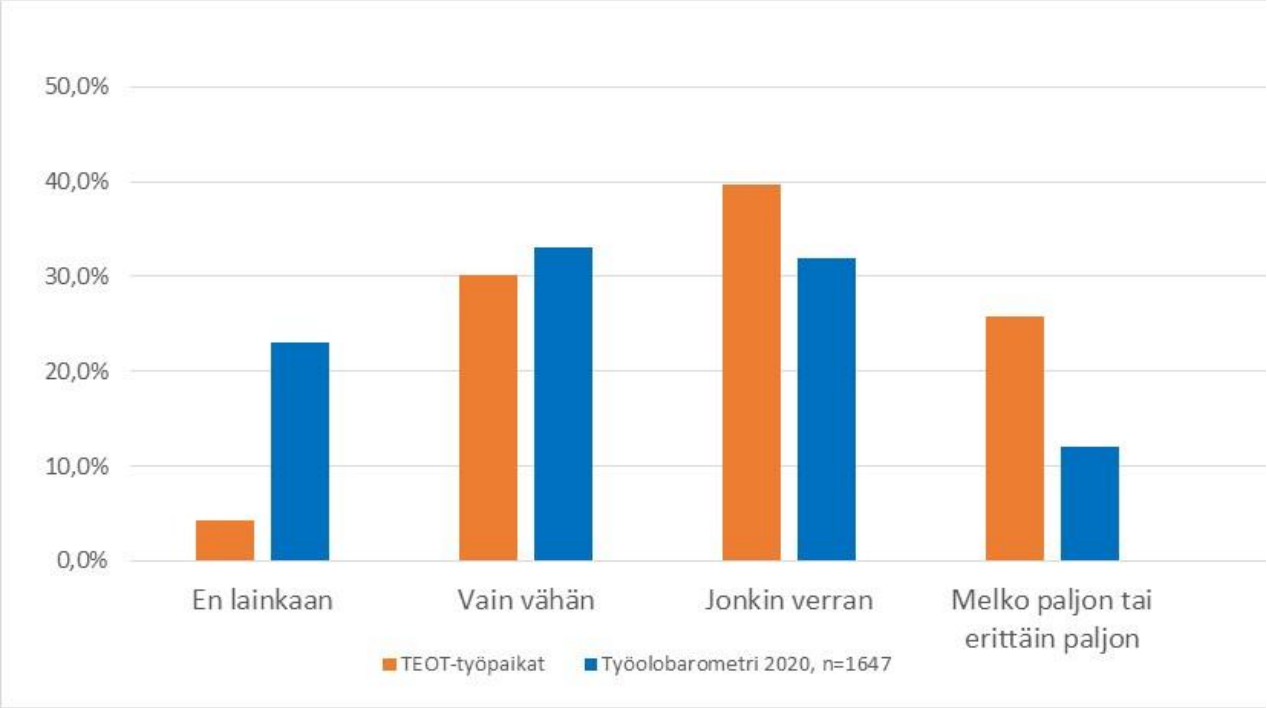
	Korrelaatiokerroin (Pearson)	Merkitsevyystaso (2-suuntainen)
Työn koettu merkityksellisyys	,556**	0,00
Positiiviset työyhteisökäytännöt	,470**	0,00
Työantajan tuki työhyvinvoinnille	,352**	0,00
Koetut roolikonfliktit	-,317**	0,00
Yksilön resilienssi	,298**	0,00
Työpaikan hierarkkisuus	-,256**	0,01
Itseohjautuvuus: osallisuus kehittämiseen	,272**	0,00
Työroolin koettu selkeys	,284**	0,00
Itseohjautuvuus: työn johtamisen oikeudet	,282**	0,00
Keskitetty päätöksenteko	-,217*	0,02
Itseohjautuvuus: työn tekemisen oikeudet	0,093	0,32

*)= tilastollisesti merkitsevä yhteys 0,05 tasolla, **)== tilastollisesti merkitsevä yhteys 0,01 tasolla

Stressi

Mittasimme stressiä yleisesti tutkimuksissa ja erilaisissa barometreissä hyödynnetyllä kysymyksellä, joka mittaa ns. haitallisen stressin kokemista. Kysymyksessä tarkoitetaan stressiä, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi, tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. TEOT-hankkeen tutkimusotoksessa reilu neljännes vastaajista koki stressiä vähintään melko paljon (kuvio 10).

Valtakunnallisessa, työelämää laajasti edustavassa Työolobarometrissa vastaava osuus oli 12 %, joten tutkimusotoksessamme koettiin stressiä yleisemmin. Työolobarometrin perusteella asiantuntija- ja toimihenkilötyössä koetaan useammin stressiä kuin työntekijöiden keskuudessa. TEOT-hankkeen kohdistuminen suurelta osin toimihenkilö- ja asiantuntijatyöhön voi osaltaan selittää tulosta.



Kuvio 10. Stressin kokeminen

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työn voimavaratekijät ja niihin liittyvä myönteinen työhyvinvointi ovat korkealla tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa, mutta työssä on myös kuormitusta, jonka hallintaan kannattaa kiinnittää huomiota. Stressin kokemisessa oli lisäksi merkitseviä yritysten välisiä eroja TEOT-hankkeemme otoksessa. Tuloksen perusteella voidaan esittää arvio, että itseohjautuvassa työssä koetaan kohtalaisen yleisesti myös stressiä, joka voi osaltaan liittyä vastuun tasaisempaan jakautumiseen työpaikalla. Stressin lievittämiseen ja yleisesti työn kuormittavuuden hallintaan tuleekin siksi kiinnittää erityistä huomiota.

Vahvimmin stressin kokemiseen yhteydessä oleva tekijä oli aineistossamme työssä koetut roolikonfliktit (taulukko 5). Käänteisesti stressiin oli puolestaan yhteydessä oman työroolin koettu selkeys. Myös yksilön kokemus omasta resilienssistä näytti olevan kohtalaisen vahvasti käänteisessä yhteydessä stressiin. Mitä hajautetummaksi vastaaja koki työpaikkansa päätöksenteon, sitä pienempi hänen stressin kokemuksensa oli. Myös muut itseohjautuvuuden ulottuvuudet ovat käänteisesti yhteydessä stressiin, kuten myös koettu yhteisöllisyys, työn merkityksellisyys sekä kokemus työnantajan panostamisesta työhyvinvointiin. Voidaankin olettaa, että hyvin toimiva itseohjautuvuus voi auttaa hallitsemaan työn kuormitustekijöitä ja täten myös stressiä.

Taulukko 5. Stressin ja eräiden muuttujien yhteydet aineistossa.

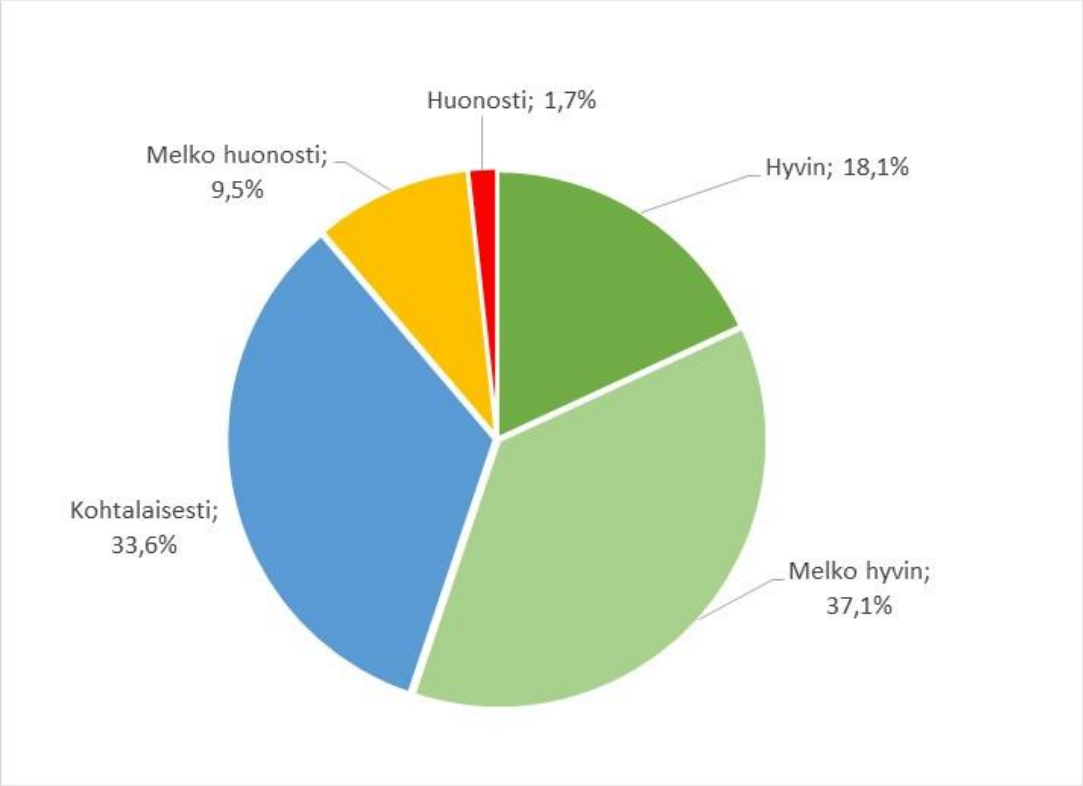
	Korrelaatiokerroin (Pearson)	Merkitsevyystaso (2-suuntainen)
Koetut roolikonfliktit	,479**	0,000
Yksilön resilienssi	-,368**	0,000
Työroolin koettu selkeys	-,355**	0,000
Työantajan tuki työhyvinvoinnille	-,347**	0,000
Positiiviset työyhteisökäytännöt	-,310**	0,001
Työpaikan hierarkkisuus	,293**	0,001
Keskitetty päätöksenteko	,250**	0,007
Itseohjautuvuus: osallisuus kehittämiseen	-,243**	0,009
Työn koettu merkityksellisyys	-,220*	0,018
Itseohjautuvuus: työn johtamisen oikeudet	-,216*	0,020
Itseohjautuvuus: työn tekemisen oikeudet	-,196*	0,035

*)= tilastollisesti merkitsevä yhteys 0,05 tasolla, **)== tilastollisesti merkitsevä yhteys 0,01 tasolla

Palautuminen

Työkuormituksesta palautumisen osalta työhyvinvoinnin tilanne näytti aineistossa melko hyvältä: noin 55 % vastaajista palautui työn kuormituksesta vähintäänkin melko hyvin ja 34 % kohtalaisesti (kuvio 6). Vaikka huonosti palautuvien osuus on kohtalaisen pieni, on teema kuitenkin aikaisemman tutkimuksen (Pietilä, 2019) perusteella keskeinen itseohjautuvissa organisaatioissa.

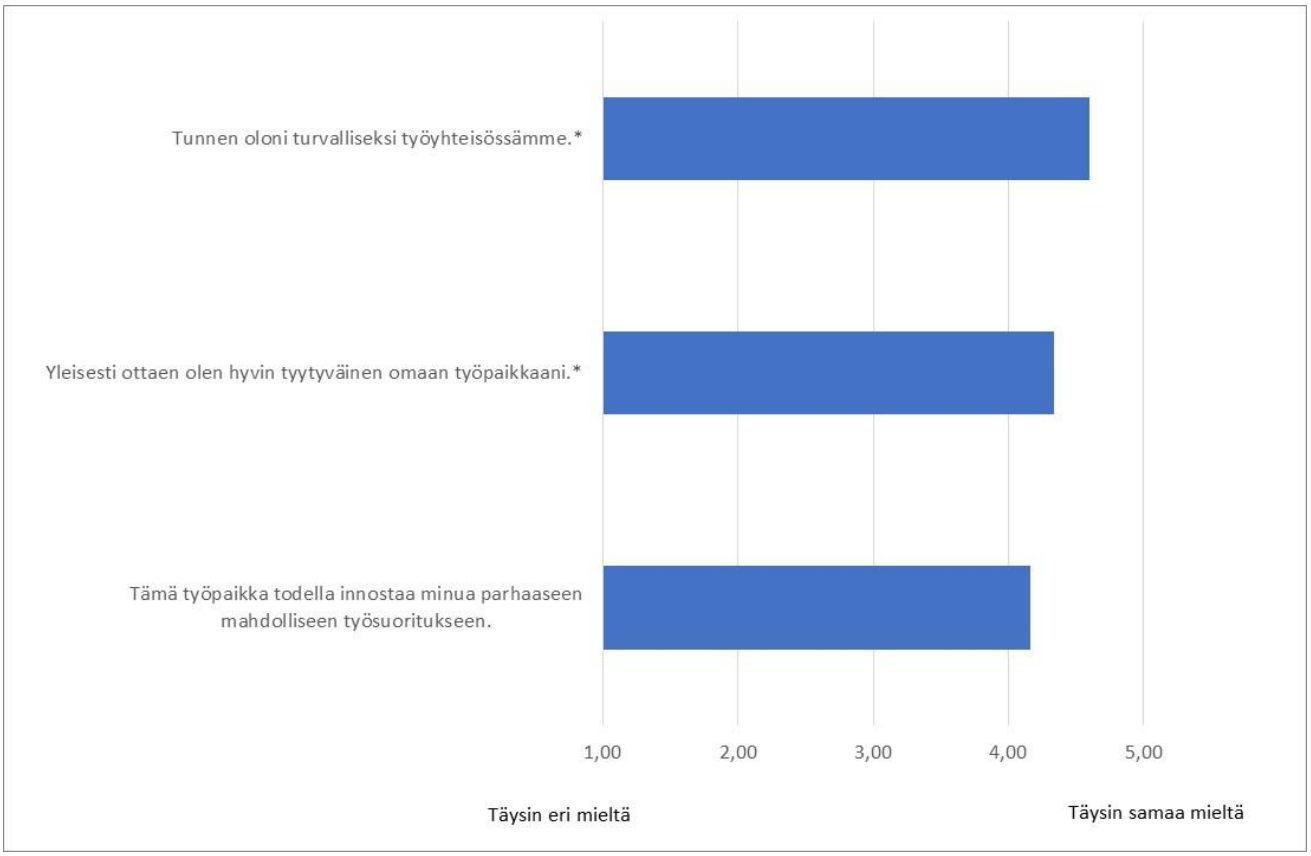
Korkeampi itseohjautuvuuden kokemus oli yhteydessä paremman palautumisen kanssa. Hyvin palautuvat kokivat muita yleisemmin myös työn imua. Stressin kokemisen kanssa tällaista yhteyttä ei aineistosta löytynyt, eli stressin kokeminen ei aineistossamme ollut yhteydessä työn imun heikkenemiseen. Tämän yhteyden ilmentyminen palautumisen, mutta ei stressin kohdalla, voi viitata siihen, että heikko palautuminen indikoisi astetta pidemmälle edenneitä työhyvinvoinnin haasteita stressin kokemiseen verrattuna.



Kuvio 6. Työkuormituksesta palautumisen kokemus.

Työtyytyväisyys

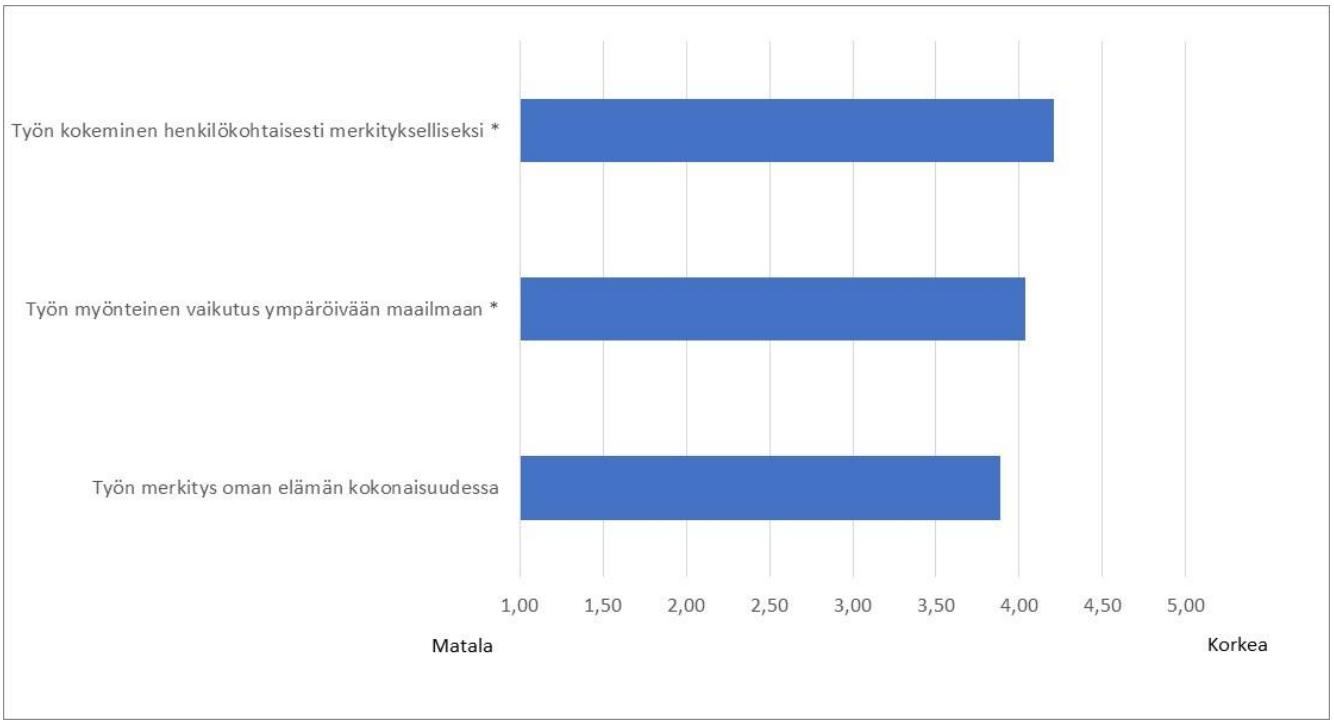
Työtyytyväisyyttä ja työyhteisössä koettua turvallisuutta mittaavat arvot olivat korkeita tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatioissa (kuvio 7). Työyhteisön turvalliseksi kokemisen keskiarvo 4,6, on erityisen korkea. Kokemus siitä, että työpaikka innostaa parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, sai keskiarvon 4,16, kun esimerkiksi QPS-kyselyn vertailuaineistossa (n=2010) vastaava keskiarvo on 3,13, joten tämän työpaikkaan sitoutumista kuvaavan muuttujan tasoa voidaan pitää erittäin korkeana aineistossamme.



Kuvio 7. Työtyytyväisyys. *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden kokemus on erityisesti viime aikoina nostettu olennaiseksi työhyvinvoinnin kuvaajaksi. On todettu, että työnsä merkitykselliseksi kokevat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä (Steger ym., 2012). Tutkimillamme itseohjautuvilla työpaikoilla työ koettiin keskimäärin varsin merkitykselliseksi. Korkeimmalle arvioitiin työn kokeminen henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Siinä, kuten myös arvioissa siitä, onko omalla työllä laajempaa merkitystä ympäröivän maailman kannalta, oli merkitseviä työpaikkojen välisiä eroja (kuvio 8).



Kuvio 8. Työn koettu merkityksellisyys *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

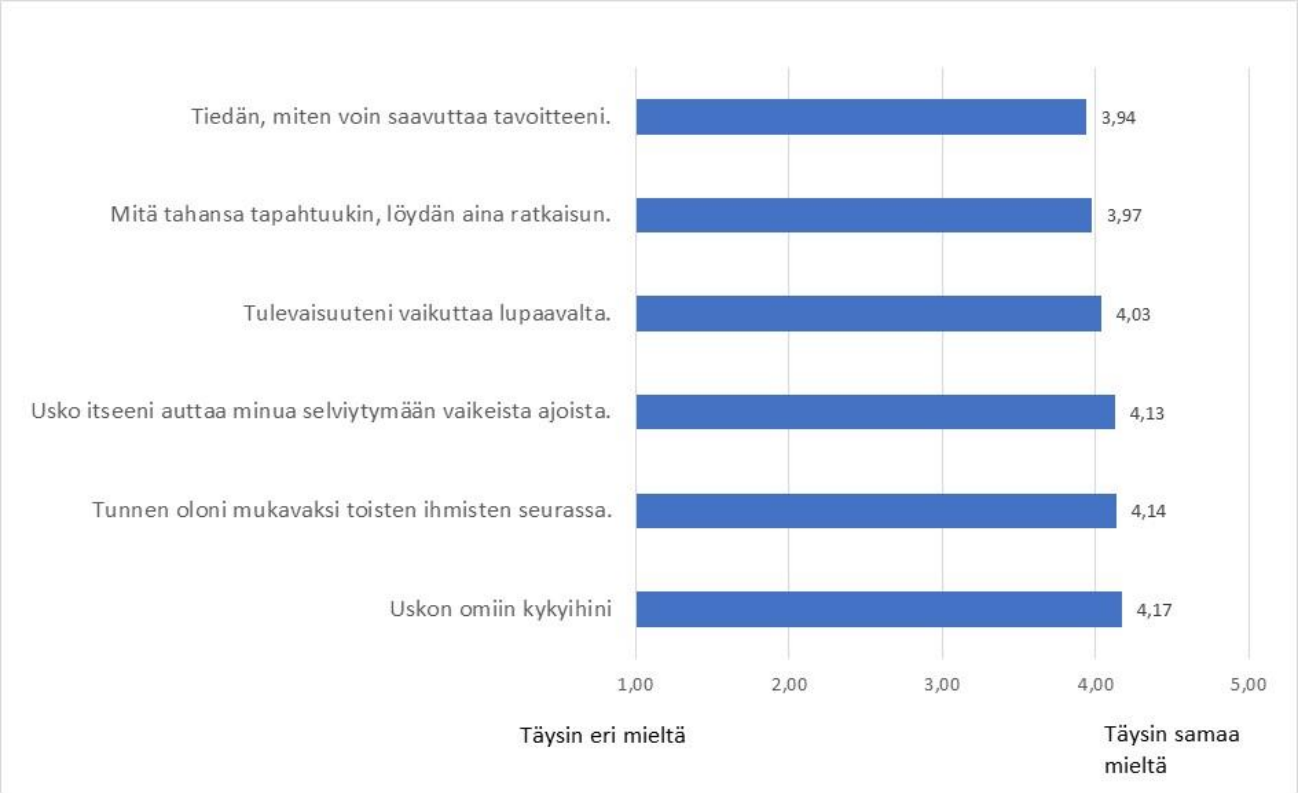
Työn merkitykselliseksi kokeminen korreloi positiivisesti itseohjautuvuuden arvioiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että henkilöt, jotka arvioivat työpaikkansa toiminnan olevan hajautetumpaa ja itseohjautuvuutta mahdollistavampaa, kokivat työnsä myös merkityksellisemmäksi. Myös tämä tulos viittaa siihen, että itseohjautuvuudella on myönteinen yhteys työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia selittävät tekijät

Yksilön voimavarat; ns. resilienssi

Yksilön voimavaroja mitattiin ns. resilienssin avulla käyttäen RSA-Resilience Scale Adult -kyselyn henkilökohtaisen pystyvyyden mittaria (Friborg ym., 2013). Vastaajien arviot omasta resilienssistään olivat aineistossa yleisesti varsin korkeita (kuvio 9). Arviot eivät olleet yhteydessä esimerkiksi ikään tai sukupuoleen. Resilienssin taso ei myöskään vaihdellut organisaatioiden välillä merkitsevästi, eli kaikilla työpaikoilla oli sekä korkean että matalamman resilienssin omaavia henkilöitä.

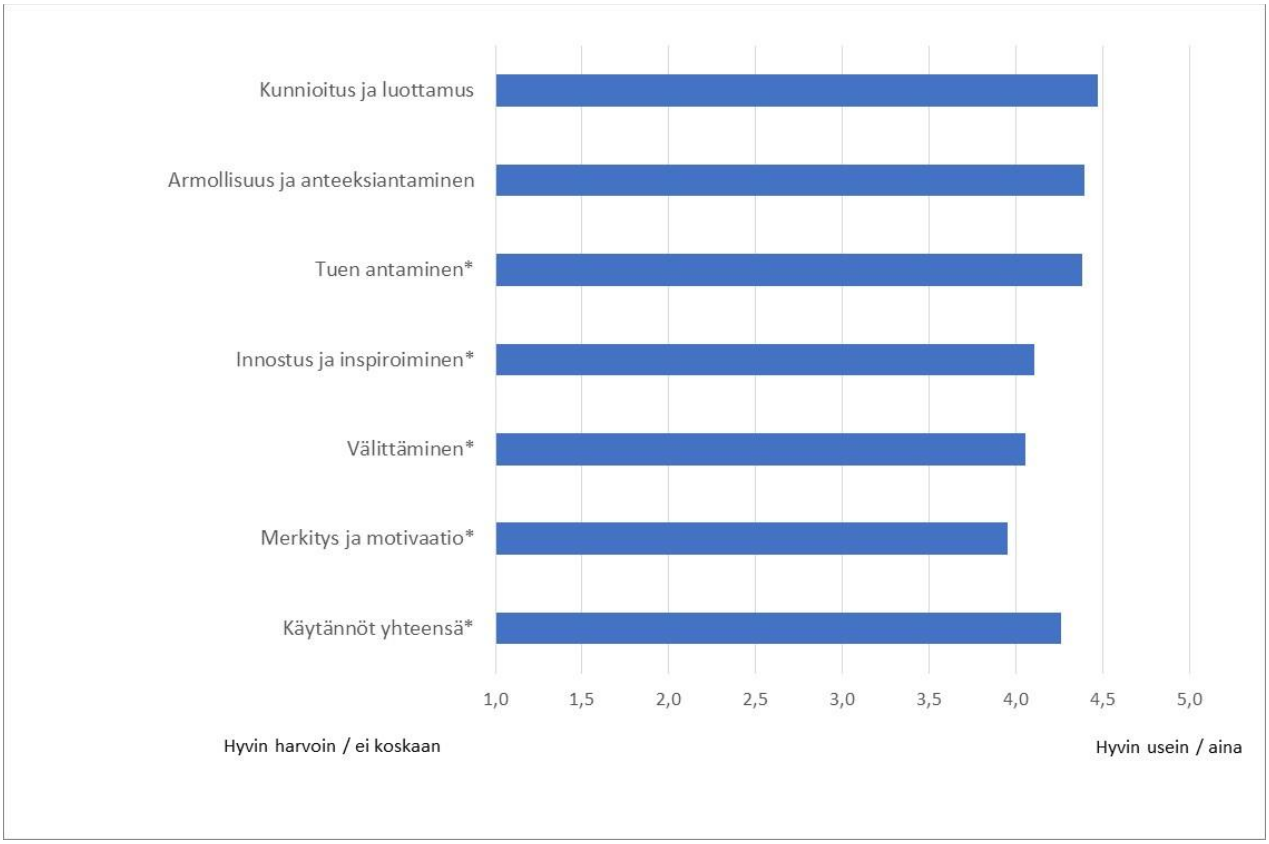
Kuten voidaan odottaa, korkea resilienssi oli yhteydessä parempaan työhyvinvointiin mitattuna esim. stressillä ja palautumisella. Myös itseohjautuvuudella oli merkitsevä yhteys resilienssiin, eli korkean resilienssin omaavat kokivat työpaikkansa myös mahdollistavan enemmän itseohjautuvuutta. Tulosten perusteella voidaan esittää, että korkea resilienssi voi tukea hyvinvointia itseohjautuvassa työssä ja se auttaa hyödyntämään itseohjautuvan organisaation tarjoamia toiminnan ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tuloksesta voidaan päätellä myös, että yksilön omat voimavarat ja toiminta vaikuttavat varsin paljon siihen, miten työolosuhteet koetaan. Voidaan myös pohtia, kehittääkö itseohjautuva toimintatapa ja sen onnistunut hyödyntäminen ajan mittaan parempaa resilienssiä, mikä saattaisi olla yksi mahdollinen selitys itseohjautuvuuden ja resilienssin väliselle yhteydelle.



Kuvio 9. Resilienssin kokeminen

Positiiviset työyhteisökäytännöt

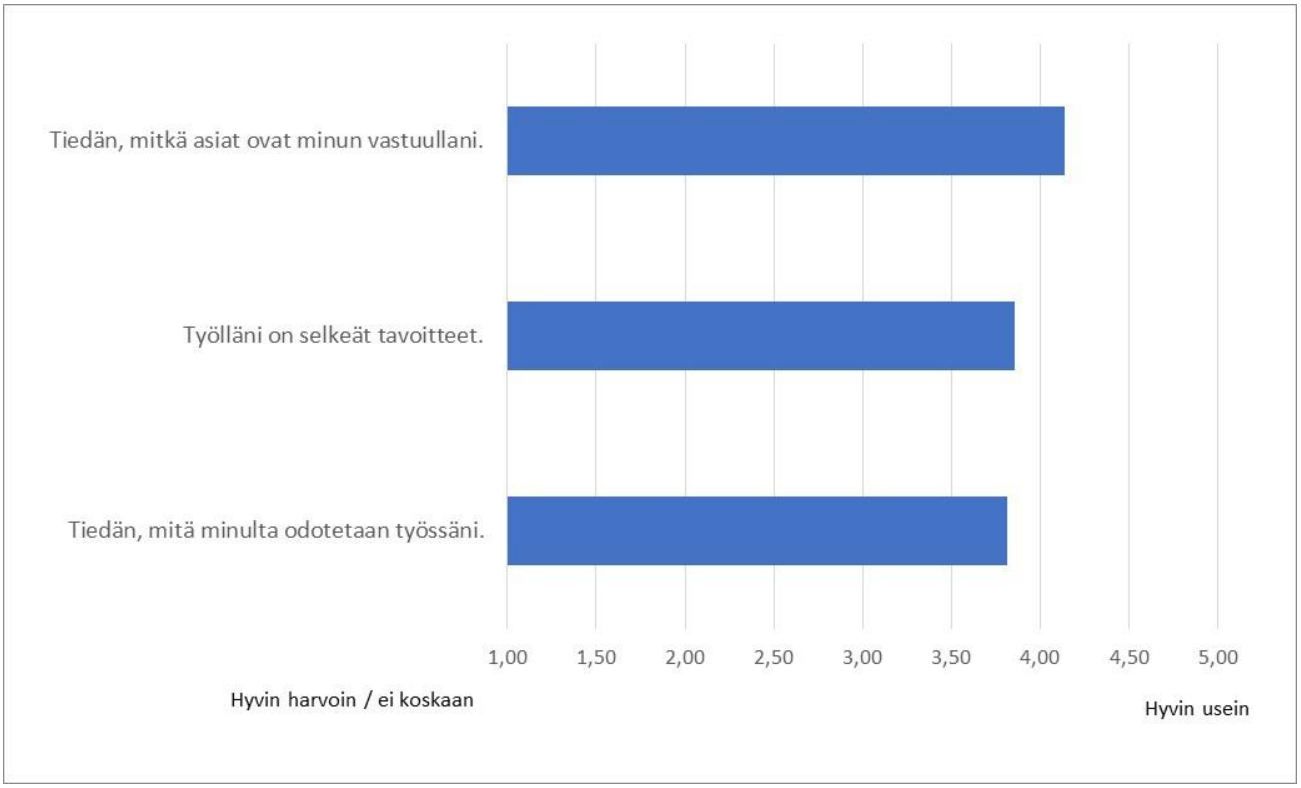
Kyselyssä mitattiin työyhteisön toimintaa Cameron ym.:n (2012) kehittämällä positiivisten käytäntöjen mittarilla. Osa-alueiden keskiarvot on esitetty kuviossa 10. Positiiviset työyhteisökäytännöt sisällytettiin tutkimukseen, koska niiden merkitys työhyvinvoinnin ylläpitäjänä arvioitiin erityisen merkitykselliseksi itseohjautuvissa organisaatioissa. Hypoteesi sai tukea, sillä positiivisten työyhteisökäytäntöjen arvio korreloi tilastollisesti merkitsevästi työn imun, stressin, palautumisen ja työhön sitoutumisen kanssa. Tämä tarkoittaa, että työyhteisön antamalla tuella on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta itseohjautuvassa työssä.



Kuvio 10. Positiiviset työyhteisökäytännöt. *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

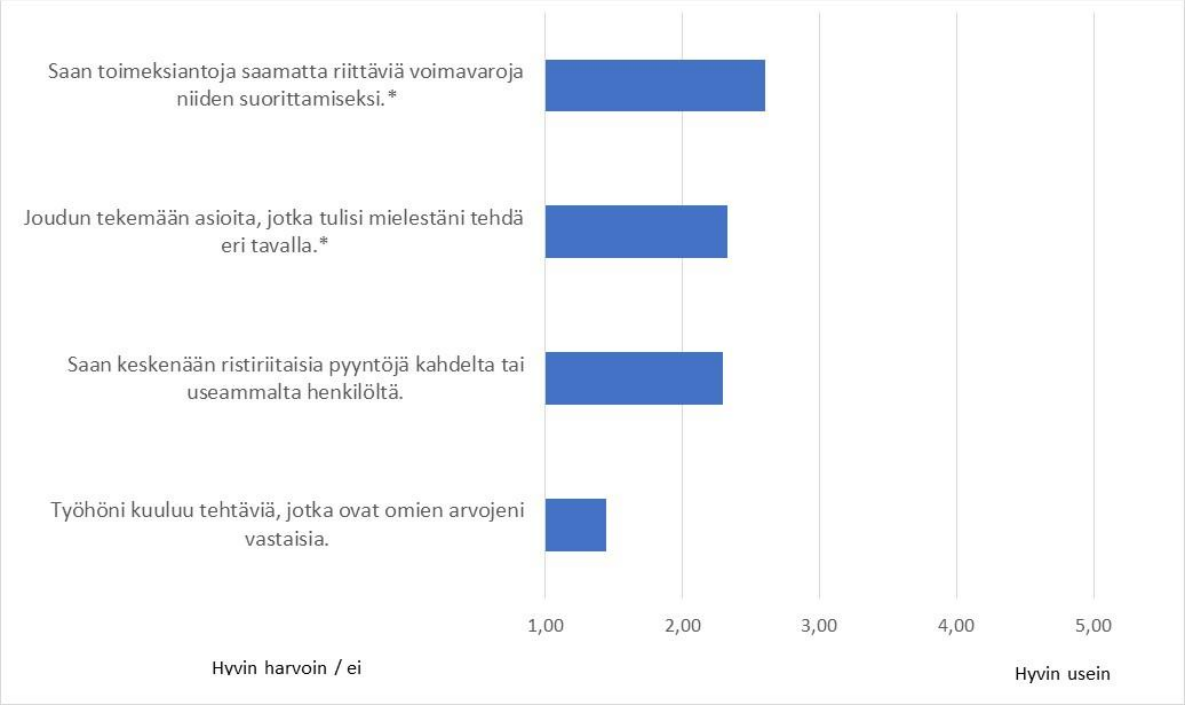
Työroolin selkeys ja roolikonfliktit

Työolojen tutkimiseen käytetystä pohjoismaisesta QPS-työolomittarista (Pahkin ym., 2007) hyödynnettiin kyselyssä mm. työn hallintaan liittyviä roolin selkeys ja rooliristiriitojen kysymyspatteristoja. Roolin selkeyteen oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Matalimman arvon vastaajat antoivat sille, miten hyvin he tietävät, mitä heiltä töissä odotetaan (kuvio 11). Roolin selkeys koetaan kuitenkin tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatioissa hieman heikommaksi, kuin QPS-mittarilla kerätyssä laajassa vertailuaineistossa. Tämän perusteella voidaan esittää, että työn ja työympäristön selkeyttä, kuten myös yksilön mahdollisuuksia selkeyttää omaa työtään kannattaa aktiivisesti tukea itseohjautuvassa työssä.



Kuvio 11. Työnroolin selkeys *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Aineistossa varsin harvinaisia olivat kokemukset siitä, että omassa työssään joutuisi suorittamaan omien arvojen vastaisia tehtäviä. Jonkin verran, mutta kuitenkin melko vähäisessä määrin koettiin, että työssä voi saada toimeksiantoja ilman riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi (kuvio 12). Kaikkiaan roolikonfliktien kokeminen on melko samalla tasolla, kuin QPS-kyselyn vertailuaineistossa.

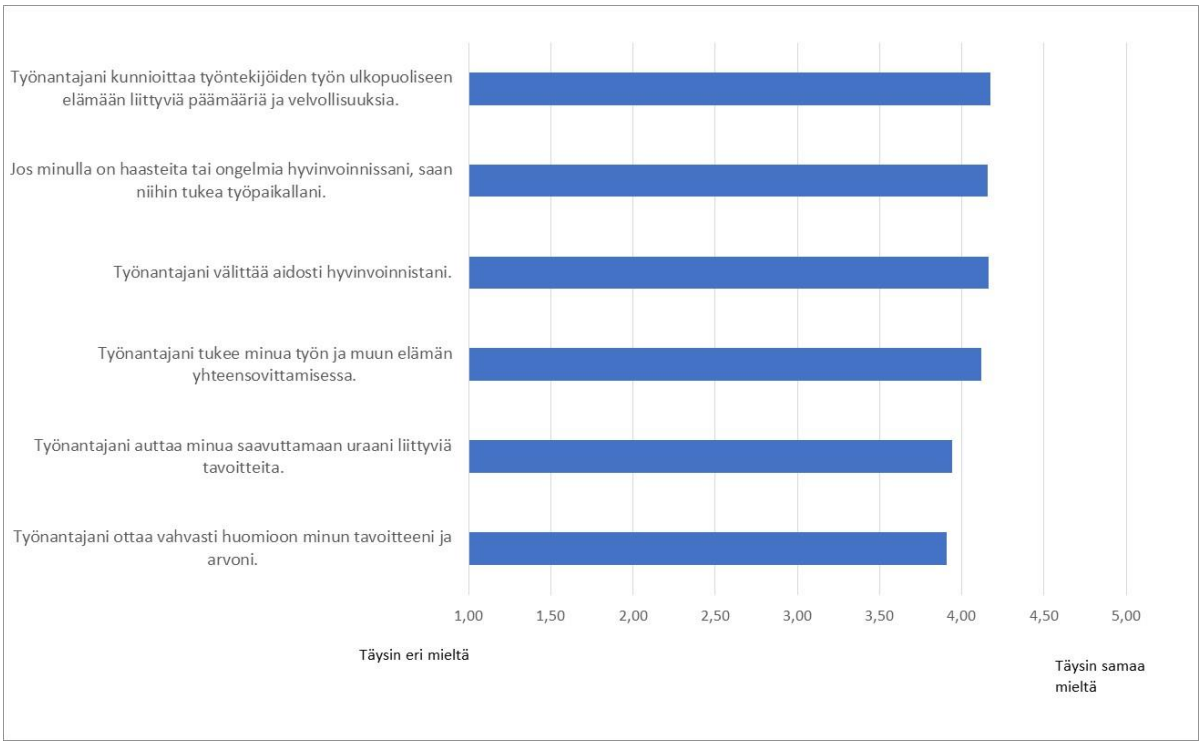


Kuvio 12. Roolikonflikti *)= tuloksissa on merkitseviä eroja yritysten välillä.

Roolin selkeys ja sen ristiriidat näyttävät olevan yhteydessä organisaation itseohjautuvuuden asteeseen siten, että keskitetympi päätöksenteko oli yhteydessä runsaampiin rooliristiriitojen kokemiseen ja vähäisemään roolin selkeyteen. Työn johtamisen oikeudet ja osallisuus työn kehittämiseen edistivät puolestaan roolin selkeyttä merkitsevällä tasolla. Tästä voidaan päätellä, että hyvin toimiessaan itseohjautuvuus mahdollistaa yksilön aktiivista toimintaa oman työroolinsa muodostamiseksi ja selkeyttämiseksi. Mikäli tämä ei jostain syystä onnistu, voi seurauksena olla epätietoisuutta ja epävarmuutta, jolloin myöskään itseohjautuvuuden tarjoamia mahdollisuuksia ei pystytä hyödyntämään.

Työantajan panostaminen työhyvinvointiin

Työntekijän kokemuksia siitä, kuinka työantaja ottaa huomioon työhyvinvointiin liittyviä asioita, mitattiin kysymyspatteristolla, joka sisältää pääosin tätä tutkimusta varten kehitettyjä kysymyksiä. Keskiarvojen perusteella tutkitut organisaatiot koettiin varsin vahvasti työhyvinvoinnin huomioon ottaviksi. Korkeimmalle arvioitiin työantajan kunnioitus työntekijän muuta elämää ja siihen liittyviä velvollisuuksia kohtaan. Huomionarvoista on, että työpaikkakohtaisten arvojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Kuten edellä on todettu, työantajan panostukset työhyvinvointiin olivat aineistossa melko vahvasti yhteydessä työhyvinvoinnin kokemuksiin, joten mittariston muuttujilla näyttää olevan selitysarvoa työhyvinvoinnin suhteen (kuvio 13).



Kuvio 13. Työnantajan panostaminen työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin ja kuormittuneisuuden polut itseohjautuvassa työssä

Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemuksia itseohjautuvassa organisaatiossa TEOT-hankkeessa tehdyn 35 henkilökohtaisen haastattelun valossa. Haastatteluissa kysyttiin työntekijöiden kokemuksia omasta työstään, arvioita siihen liittyvistä voimavara- ja kuormitustekijöistä sekä keskusteltiin siitä, mitkä seikat organisaatioiden toimintamalleissa tuovat kuormitusta ja mitkä seikat puolestaan lisäävät hyvinvointia ja motivaatiota.

Työntekijöiden kokemuksia on jäsennetty voimavara- ja kuormitustekijöiden teorian ja siitä johdetun työn voimavara- ja kuormituspolkumallin (esim. Hakanen ym., 2008) avulla. Sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin ja kuormittuneisuuden kokemuksissa tuli esille kokemusten moninaisuus ja niiden ajallinen vaihtelu. Kiinnostava tulos on, että joihinkin voimavaroiksi koettuihin tekijöihin voi sisältyä myös asioita, jotka koetaan samanaikaisesti kuormitustekijöinä. Seuraavaksi on avattu tarkemmin haastatteluissa esiin nousseita voimavaratekijöitä ja kuormitustekijöitä.

Voimavaratekijöitä

Itseohjautuvissa organisaatioissa on usein paljon vaikutusmahdollisuuksia, jotka ilmenevat monella eri tavalla ja monilla eri osa-alueilla. Nämä vaikutusmahdollisuudet liittyvät organisaatiota ja omaa työtä koskevan päätöksenteon lisäksi myös omiin työtehtäviin, projekteihin ja rooleihin, joiden avulla oman työn sisältöjä ja vastuita voidaan räätälöidä itselle paremmin sopiviksi ja mielekkäämmiksi.

> *Mä saan sen oman aktiivisuuteni kautta pidettyä oman työtehtäväni ja työympäristöni ja työkuvioni itselleni mielekkäänä.*

Vaikutusmahdollisuuksiin sisältyviä motivaatiota lisääviä voimavaratekijöitä olivat myös työhön liittyvät uudet haasteet, uusien asioiden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen. Oppimista ja kehittymistä tuettiin ja siihen myös kannustettiin. Ne olivat osaltaan myös keinoja vaikuttaa omien työtehtävien sisältöihin, rooleihin ja projekteihin.

> *Parasta on, että saa itse määritellä, mikä työn sisältö loppujen lopuksi on. Voi omien kiinnostusten kohteiden tai omien vahvuuksien mukaan luoda rooliaan. Se on tosi motivoivaa. Koska silloin pääsee tekee niitä juttuja mistä tykkää tai missä kokee et on hyvä. Ja saa opetella uusia juttuja oman mielenkiinnon pohjalta.*

> *Saa kehittää itseä ammatillisesti siihen suuntaan mikä mua itseäni kiinnostaa.*

Edellä kuvailtujen asioiden lisäksi myös työn vapauteen ja joustavuuteen liittyvät seikat koettiin selkeinä voimavaroina. Omaan työaikataulun suunnitteluun ja työn organisoimiseen liittyvää joustoa sekä loma-aikojen ja vapaiden suunnitteluun liittyvää vapautta arvostettiin.

> *Pystyt itte määrittelemään rooleja ja kalenterin. Jos on oma meno, sen pystyy helposti vaan laittaa sinne. Se vapaus mitä täs on. Tavallaan se on hassuu sanoo vapaus, koska kuitenkin on sitä vastuuta, mutta mä en koe sitä vastuuta mitenkään kuormittavaks.*

> *Mä pystyn muokkaamaan työpäivät semmoseks että se palvelee koko elämän kokonaisuutta. Eli jos on jotakin omia menoja, mä pystyn sovittamaan ne hyvin kalenteriin.*

Yhtenä vaikutusmahdollisuuksiin sisältyvään voimavarana tuotiin esiin organisaation kulttuuriin liittyviä piirteitä, jolloin esimerkiksi erilaisille yhteisille ja omille kokeiluille, innovoinnille ja ideoinnille annettiin

tilaa. Ehdotuksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti kannustavasti. Monesti näiden kokeilujen tarkoituksena on nähdä, toimivatko ne vai ei. Mikäli idea ei toimi, siitä luovutaan. Kehittämiseen pyrkivää otetta ja rohkeaa kokeilemisen kulttuuria arvostettiin, ja se motivoi kehittämään toimintaa yhdessä.

> *Tääl on semmonen kokeilukulttuuri ja ei oo mitään sellaista et "no et sä varmaan osaa koska et sä oo tota koskaan tehny" vaan kaikkeen sanotaan aina kyllä. Ja sitten se nähdään toimiko se vai ei. Ehkä semmonen tietynlainen heittäytyminen. Pelätä saa mutta et uskaltaa silti tehä asioita ja kokeilla asioita.*

> *Toimintatapa liittyen siihen, et kaikkee voi kokeilla, kaikkee voi yrittää ja ei oo vaarallist vaik epäonnistuu. Ehkä se on enemmän semmonen ilmapiirikysymys oikeestaan, et ei tarvii pelätä sitä et onkohan tää nyt järkevää koska tehään ens kerral eri tavalla, jos ei oo.*

Työntekijöiden kokema tunne siitä, että heihin ja heidän kykyihinsä luotetaan sekä siihen että he haluavat toimia parhaaksi katsomallaan tavalla, mahdollistaa osaltaan itseohjautuvien organisaatioiden toimintaa mutta myös toimii voimavarana yksilöille.

> *Luottamus siihen, että ihminen toimii oikein ja parhaaksi näkemällään tavalla, niin se on ollu isoin juttu. Helpotuksen tunne siinä varsinkin aluks tuli.*

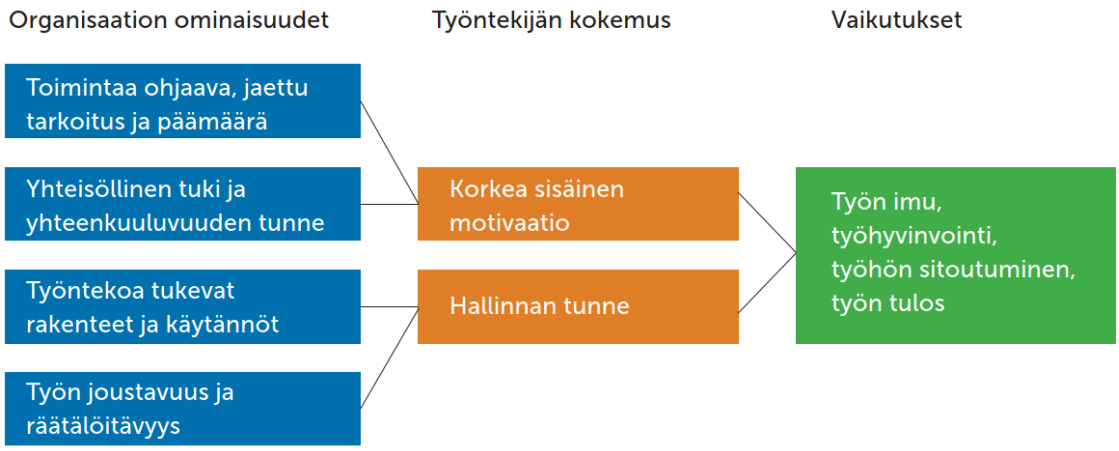
Työhyvinvoinnin kokemuksiin liitettyjä voimavaroja ovat aineiston perusteella erityisesti toimintaa ohjaava jaettu tarkoitus, yhteisöllinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne, työntekoa tukevat rakenteet ja käytännöt sekä työn joustavuus, itsenäisyys ja räätälöitävyys.

> *Mua varmaan tällä hetkellä motivoi eniten tämä firma, kokonaisuudessaan työnantaja. Kun uskoo siihen asiaan ja tuohon isompaan missioon, niin se oma työ tuntuu tärkeältä ja se motivoi, et se ei tunnu semmoselta täysin turhalta ja loputtomalta suolta.*

> *Olen kokenut, että on ollut tilaa hengittää, on ollut paljon helpompi olla, kun ei ole yhtä ihmistä aina tuijottamassa välillä kirjaimellisestikin olan yli, että työt etenee. Kollegat ovat tasavertaisia, joiden kanssa sitten yhdessä sovitaan asiat, ja ne järjestyy.*

> *Itseohjautuvassa työssä omaa hyvinvointia tukee vastuun ja vapauden yhdistelmä, jossa omat menot voi sovittaa työskentelyn kanssa varsin vapaasti. Myös työtehtäviin ja työtapoihin vaikuttaminen lisää työn mielekkyyttä sekä vähentää turhaa stressiä.*

Kuvatut voimavaratekijät myötävaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin korkeasta motivaatiosta sekä hallinnan tunteesta, jotka puolestaan kasvattavat työhyvinvointia, sitoutumista ja työn tuloksellisuutta (Kuvio 14).



Kuvio 14. Työhyvinvointia vahvistava voimavarapolku (grafiikka: Heli Penttinen)

Kuormitustekijöitä

Työntekijöiden pahoinvoinnin kokemuksia tuli kaikkiaan aineistossa esille vähemmän kuin myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia.

Joissakin tilanteissa edellä kuvailtuihin, itseohjautuvissa organisaatioissa voimavaraksi koettuihin ilmiöihin voi sisältyä tekijöitä, jotka tuovat myös kuormitusta. Esimerkiksi laajat työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet saattavat kasvattaa työn määrää, minkä lisäksi useista eri työtehtävistä, rooleista ja projekteista johtuva työn rikkonaisuus ja keskeytykset vaikeuttavat yhteen asiaan kerrallaan keskittymistä ja työn saattamista valmiiksi.

> *On paljon päällekkäisiä projekteja samaan aikaan ns. tulilla, niin huomaa, että käy vähän ylikierroksilla. Se pakka ehkä jopa vähän leviää, eikä tiedä, miten systemaattisesti tarttuu nyt mihinkin ja saa purettuu sen.*
>
> *Pahimmillaan jos on tosi montaa eri asiaa: sisästä kehitystä, käyt jossain palaverissa ja sit on asiakaspalaveri ja toisen projektin asiakaspalaveri ja sit kello on kaks iltapäivällä ja sulle jää vielä vähän aikaa tehä jotakin mut aivoista on jo mehut väännetty irti niin, ne on tosi kuluttavia.*

Työn kuormitus liitettiin haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden kertomuksissa esimerkiksi työn epäselvään tarkoitukseen, tavoitteisiin tai siihen, mistä on itse vastuussa. Erilaiset roolit ja vastuualueet ja organisaatioille ominainen toimintatapa aiheuttivat myös epäselvyyttä ja vaikeuttivat muun muassa sen tunnistamista, missä roolissa toiset toimivat ja kenellä on tarvittavaa tietoa jonkin asian osalta.

> *Tavoitteiden hahmottomuus ja sekaisuus. Onko jossain päätetty jotain?*
>
> *Epäselvät vastuut ja toimeksiannot, huonolaatuinen kommunikaatio.*
>
> *Ihmisillä on niin useita rooleja, näkökulmia ja vastuualueita. Osa on selkeesti dokumentoitu ja osa on hiljasta tietoo. Niin se, luo (haastetta) ja sitä kautta kuormittaa*

Lisäksi itseohjautuvissa organisaatiossa voi olla vahva kokeilemisen kulttuuri, jolloin uusia asioita, projekteja ja muutoksia käynnistetään ja toteutetaan – ja toisaalta myös loppua - nopeasti ja ketterästi. Selkeitä päätöksiä etenkään erilaisten kokeilujen päättämisestä ei aina tehdä. Näiden muutosten ja erilaisten kokeilujen mukana pysyminen voi toisaalta myös kuormittaa.

> *Usean eri roolin mukaan tuoma epäselvyys siitä kuka tekee mitäkin ja että itse joutuu tekemään montaa eri asiaa samaan aikaan.*

> *Ihmisillä on niin useita rooleja, näkökulmia ja vastuualueita. Osa on selkeesti dokumentoitu ja osa on hiljasta tietoo. Niin se, luo (haastetta) ja sitä kautta kuormittaa.*

Työn priorisoimiseen liittyi myös haasteita. Jotkut kokivat toisinaan kuormittavaksi sen, että täytyy itse päättää siitä, mikä työtehtävä on milloinkin kaikkein tärkein. Jotkut haastateltavista totesivat, että joskus olisi helpompaa, jos joku kertoisi mitä pitäisi tehdä ja asettaisi työlle rajoja, vaikka varsinaista esihenkilöä tällä ei tarkoitettukaan. Kuormitusta aiheuttivat myös haasteet työn jakautumisessa.

> *Erityisesti "ennen vanhaan" kun toimenkuvamme, työtehtävämme ja tiimijakomme eivät olleet selkeitä, aiheutti se erittäin paljon kipuilua tiimissä.*

> *Ajoittain työtehtäviä kasaantuu ja priorisointi vaikeutuu. Joskus olisi ihanaa ulkoistaa priorisointi eli kysyä ylemmältä auktoriteetilta. Opettelussa vielä se, että työkaverit on auktoriteetteja.*

Työn joustavuuteen ja vapauteen sisältyy myös kuormitustekijöitä, kuten työajan ja vapaa-ajan sekoittumisen haaste. Joskus työpäivät venyvät pitkiksi ja toisaalta työstä irrottautuminen vapaa-ajalla oli joillekin haastavaa.

> *Ehdottomasti kaikista eniten (kuormittaa) työn ja vapaa-ajan rajan täydellinen sekoittuminen.*

> *Kiire ja venyminen, jonka laatua on välillä vaikea hahmottaa. Jatkuva säätö. Jatkuva väsymys.*

Päätöksentekoon liittyviä käytänteitä pidettiin joissakin tapauksissa raskaina. Se, että itseohjautuvissa organisaatioissa vastuuta ja päätösvaltaa on hajautettu laajasti, voi joidenkin haastateltavien mukaan johtaa siihen, että itse kokee ”tuhlaavansa” omaa aikaansa asiaan, joka ei kiinnosta, tai päätöksenteon prosessi saatetaan ylipäätään kokea raskaana ja aikaa vievänä.

> *Mä koen kuormittavana et kaikkien pitää kuunnella ja olla osallisina jossain asiassa mikä ei välttämättä koske kaikkia tai ei koske koko firmaa. Jos siel on 35 ihmistä kuuntelemassa ja se on kaikkien työajasta pois ja se ei välttämättä johda mihinkään, niin se välillä kuormittaa.*

Kiireen keskellä toteutettavat organisaation sisäiset kehitysprojektit myös kuormittivat. Sisäisen kehittämisen suuri määrä voi viedä huomiota pois perustyöstä, ja tämä tuo kuormitusta. Joskus koettiin, että sisäiset kehitysprojektit eivät etene ja että niihin käytetty aika on siksi turhauttavaa.

> *Sisäisiä kehitysprojekteja on jatkuvasti päällä. Se entisestään lisää kuormaa. Joskus olis ihana tehdä vaan pelkästään asiakastöitä, pistää paukkunsa siihen, se on kuitenkin mun ensisijainen intohimo.*

Koko ajan on jotain kehityspalaveria ja palaveria. Kaikki istuu vaan toimistolla ja kehitellään asioita, mitkä ei kuitenkaan mee mihinkään, että ne jää vähän puolitankoon.

Muutamat haastateltavista mainitsivat kuormittavina tekijöinä riittämättömyyden tunteet, jotka osaltaan liittyivät oman osaamien ja suoriutumisen vertaamiseen toisiin, kokeneempiin ja / tai pidempään yrityksessä olleiden osaamiseen ja toisaalta koettuun työn vaativuuteen.

Elän jatkuvassa epävarmuudessa omasta osaamisestani. Se kuormittaa yllättävän paljon.

Kuormittavin tekijä on se, että ei oo oikein luottanut omaan osaamiseen tai kykyihin. Siihen liittyy sekin, että on koko ajan tosi fiksujen ja älykkäiden ihmisten ympäröimänä. Vaikka oisin tosi osaava, mutta kun vertaa tällaseen tosi osaavaan joukkoon itseensä niin, siinä helposti tulee sitä että en mä osaa mitään.

Jos tuntee sen aikapaineen liian kovana, niin se lisää stressiä, mutta joskus sitä osaa olla armollisempi itsellensä ja ymmärtää, että on lupa esittää kysymyksiä ja on lupa ottaa se aika et opiskelee sen asian. Yleisesti ottaen joskus tuntuu, että muiden työt kärsii mun takia, tai mä en oo tehtävieni tasalla, niin ne on ne pahimmat stressinaiheet yleensä.

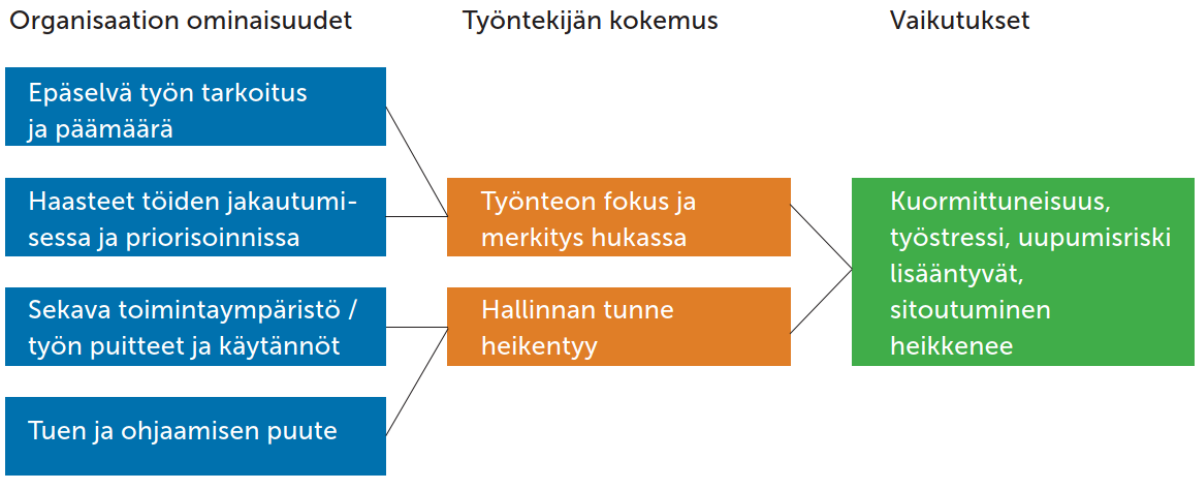
Osa toi esille kaipuuta ”perinteisen” esihenkilötoiminnan tuottamaan ohjaukseen, palautteeseen ja tavoitteiden ja tehtävien selkeyttämiseen. Kokemukset, joissa tällaista tukea työhön ei ollut saatu, koettiin kuormittavina. Nämä kokemukset kertovat myös siitä, että itseohjautuvan organisaation käytännöt eivät aina ole tarjonneet kaikille työntekijöille riittävää tukea tai että niitä ei tunneta tai osata hyödyntää. Erityisesti palautteen kaipuu tuli esille useissa haastatteluissa.

Ei ole ketään esimiestä, joka sanoisi, miten asiat tehdään. Vastuu pitää ottaa itse. Joskus on vaikea tietää, kenen puoleen kääntyisi ongelmatilanteissa.

Ihmiset kaipaavat silti johtamista ja palautetta, vaikka olisi kuinka itseohjautuva. Otan vastuuta ja hoidan hommat, mutta kaipaisin palautetta työstäni voidakseni hyvin ja kehittyäkseni.

Haastavaa on ollut palautteen puute ja tietämättömyys odotuksista.

Edellä mainitut tekijät voivat johtaa kokemuksiin työnteon fokuksen ja merkityksen kadottamisesta sekä yksilön hallinnan tunteen heikentymisestä. Pitkittyessään tällaiset tilanteet aiheuttavat haitallista stressiä, kasvattavat uupumisriskiä sekä heikentävät työkykyä, motivaatioita ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Tätä dynamiikkaa havainnollistavaa itseohjautuvan työn kuormituspolkua on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Kuormituspolku itseohjautuvassa työssä (grafiikka: Heli Penttinen)

Yksilölliset ja tilannekohtaiset työhyvinvoinnin tekijät

Se, miten työpaikan ominaisuudet ja toimintatavat koetaan, on aina yhteydessä myös yksilön ominaisuuksiin, voimavaroihin ja aikaisempiin kokemuksiin. Itseohjautuvassa organisaatiossa toimiminen voi tutkimuksemme perusteella olla haastavampaa esimerkiksi työuraansa aloitteleville ja ylipäänsä vähän työelämä- ja ammatillista kokemusta omaaville. Toisaalta itseohjautuvan organisaation toimintaan ”kiinni pääseminen” saattaa olla haasteellista myös pitkään hierarkkisessa ympäristössä työskennelleille. Muita taitekohtia, joissa kuormituskokemuksia voi syntyä helpommin, voivat olla esimerkiksi oman elämäntilanteen muutokset tai haasteet sekä pidemmät poissaolot työstä.

Projektiorganisaatioissa tilanteet, joissa työntekijä on ”projektien välissä”, koettiin aineistossa usein epävarmuutta aiheuttavina ja kuormittavina. Tilanne- ja ympäristötekijöistä esimerkiksi organisaatio- ja henkilöstömuutokset voivat altistaa työntekijöitä kuormituskokemuksille. Työntekijät mainitsivat kuormituskokemusten yhteydessä usein myös erityisen kiireiset ajat tai jännittyneen ilmapiirin ja ihmisten väliset konfliktit työpaikalla. Kuormituskokemukset ovat siis usein monen eri tekijän summa, joiden esiintymistä ei voida täysin poistaa. Lisäämällä tietoisuutta työn kuormittavuuden kokemuksista ja mahdollisuuksista vaikuttaa niihin voidaan varmistaa, että liiallinen kuormitus tunnistetaan paremmin, sitä pystytään ennaltaehkäisemään ja siihen pystytään puuttumaan tehokkaammin ja nopeammin.

Kuormituskokemuksille voivat tutkimusaineiston perusteella altistaa:

- Työuran alkuvaihe.
- Vähäinen osaaminen ja kokemus.
- Taitekohdat omalla uralla, projekteissa tai yksityiselämässä.
- Muutokset organisaatiossa ja toimintamallissa.
- Hallitsematon työmäärä.
- Työyhteisön ratkaisemattomat jännitteet.

Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa

Myös itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan johtajuutta. Tässä luvussa teemaa tarkastellaan tutkimustulostemme ja erityisesti palvelevan johtamisen viitekehyksen avulla. Luvun tutkimushavainnot perustuvat erityisesti viiteen johtaja- ja / tai omistajaroolissa toimivan henkilökohtaiseen haastatteluun kolmesta tutkimukseemme osallistuvasta työpaikasta sekä ryhmähaastatteluun, johon osallistui seitsemän itseohjautuvuutta toteuttavan työpaikan toimitusjohtajaa.

Johtajan rooli muutoksessa

> *Johtajuus jopa korostuu mun mielestä tämmöisessä organisaatiossa, vaikkei ikään kuin ole näitä johtajia.*

Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen toteutuu uudella tavalla, joka syrjäyttää keskusjohtoisen määräys- ja kontrollointikulttuurin. Mitä pidemmälle itseohjautuvuudessa on edetty, sitä vähemmän esihenkilö johtaa työtä. Tärkeämmälle sijalle nousee johtajuus, joka voi vähitellen muuntua yhteisölliseksi ja jaetuksi.

Itseohjautuvuus toteutuu erilaisissa organisaatioissa eri tasoisesti. Itseohjautuvien organisaatioiden toimitusjohtajien ryhmähaastatteluissa näkyy selkeästi toimialojen ja työpaikkojen erilaiset kehityspolut. Johtamismallista käytetyt nimitykset vaihtelevat. Voidaan puhua itseohjautuvasta, esimiehettömästä, yhdessäohjautuvasta tai matalahierarkkisesta organisaatiosta. Keskeinen ajatus näyttää olevan, että esihenkilö tekee vähitellen oman tehtävänsä ja itsensä tarpeettomaksi. Toimitusjohtajan rooli voi keskittyä hallintoon, lakiteknisiin asioihin ja nimen kirjoittamiseen, niin kauan kuin näitä tehtäviä häneltä edellytetään. Tarkoitus on koko ajan vähentää työroolia esihenkilötehtävässä.

> *Mä koen, että mun rooli on ennen kaikkea meidän organisaation ja sen toimintamallin kehittäminen sillä tavalla, että mua tarvittais koko ajan vähemmän ja vähemmän, tavallaan se on se itsensä tekeminen työttömäksi.*

Eri toimialoilla itseohjautuvuutta vahvistavat toimintatavat liittyvät myös työn tekemisen tapoihin ja työn luonteeseen. Terapiatyössä on mahdollista asiakkaan tarpeesta käsin päättää miten ja milloin työtä tehdään. Rakennusalalla hierarkiat eivät ole kokonaan poistuneet vaan muuttaneet lähtökohtiaan. Jos aiemmin kyse oli asemaan perustuvasta hierarkiasta, niin nyt kyse on asiantuntijuudesta (ks. myös esim. Martela ja Vuori, 2020). Asiakkaan kanssa aloituspalaverissa keskustelemassa on tarpeen olla kokenut ja riittävästi osaamista omaava työntekijä eikä aloitteleva ”juniori”. Tällainen asiantuntijuuden vahvistuminen johtajuutena näkyy myös it-alalla.

Johtajuus rakentuu itseohjautuvissa organisaatioissa usein erilaisten tiimien, ”konklaavien” ja työryhmien kautta. Itseohjautuvuuden nähdään toimivan erityisesti juuri tällä tasolla. Vastuun kantamisen siirtäminen muille laajemmin on keskeinen kehitettävä asia johtajuudessa. Puhutaan ”tulppana” olemisen välttämisestä ja siitä, että esihenkilö pidättäytyy ottamaan vastuuta. Keinoksi vastuun jakamiseen esitetään toimintafilosofiaa ja rakennetta tekemiselle.

Halutaan tuoda siihen sellasta filosofiaa ja rakennetta mukaan. Ilman sitä rakennetta on jollekin vaikka nuoremmalle henkilölle ehkä vaikea ottaa valtaa ja myös sitä vastuuta siitä hommasta.

Toisena ratkaisuehdotuksena kuvataan päätöksentekoympäristön rakentamista organisaatioon.

Jotkut tekee niitä nopeammin ja jotkut miettii pidempään ja sit sen päätöksentekoympäristön rakentaminen tähän… Siedetään eri aikajänteistä päätöksentekoa organisaatioissa enemmän ja eri tavalla. Mä pidän esimerkiksi siitä neuvonantoprosessista ja mä nään sen päätöksentekomallin tai jonkun muun vastaavan yhtensä semmosena, joka vie meidät sit seuraavalle tasolle.

Keskeisenä johtajuuteen liittyvänä teemana näyttäytyy jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen mahdollistaminen. Nykyiseen toimintamalliin on päädytty useiden vaiheiden kautta. Organisaatiomuutoksessa on myös mahdollisesti tarvittu useita onnistumisia ja epäonnistumisia.

Palveleva johtajuus tukemassa itseohjautuvuuden kehittymistä

Yhtenä itseohjautuvuuden kehittymistä edistävänä johtajuustyylinä voidaan nähdä palveleva johtaminen (esim. Lumpkin ja Achen, 2018). Tutkijoiden mukaan se myös tukee työhyvinvointia mm. lisäten työn imua, työkykyä, sitoutumista organisaatioon ja aikomuksia jatkaa työelämässä pidempään (Hakanen, 2012). Palveleva johtajuus on alun perin saanut ristiriitaisen vastaanoton, koska yleensä palveleminen on liitetty työntekijän rooliin. Uudenlaisia johtamisen tapoja on lähdetty kokeilemaan, koska liiketoiminta on paljolti kehittynyt palveluliiketoiminnaksi ja tämä on edellyttänyt muutoksia yritysten toimintatapoihin ja erityisesti johtamiseen.

Palveleva johtaminen on alun perin lähtöisin amerikkalaiselta Greenleafilta (1977), joka kehitti ajatusta jo 1970-luvulla. Sittemmin siitä on tehty erilaisia tulkintoja. Dierendockin näkemys palvelevasta johtajuudesta on tunnetuimpia, ja hän on myös kehittänyt sitä mittaavan kyselyn, joka perustuu kahdeksaan ominaisuuteen (Dierendock ja Nuijiten, 2011).

1. *Voimaannuttaminen.* Työntekijät ottavat vastuuta työn tekemisestä ja omasta toiminnastaan. Lähtökohtana on tunnistaa jokaisen vahvuudet ja kannustaa oppimaan uusia asioita sekä kehittymään näistä vahvuuksista käsin.
2. *Vastuullisuus.* Kun tiedetään toiminnan tavoitteet, on mahdollista toimia vastuullisesti niiden lähtökohdista. Tavoitteet tulee olla selkeästi saatavilla ja tarpeen mukaan tarkistettavissa. Työtehtävät räätälöidään näiden tavoitteiden lähtökohdista.
3. *Taustatuki*. Esihenkilö tukee työntekijöitä niin, että he voivat onnistua tehtävässään. Hän on myös valmis astumaan taustalle, kun häntä ei enää tarvita.
4. *Vaatimattomuus.* Esihenkilö tietää oman osaamisensa rajallisuuden ja sen, että työntekijöillä on usein enemmän osaamista kuin hänellä. Hän ymmärtää toiminnan riippuvuuden työntekijöistä.
5. *Aitous.* Esihenkilö pyrkii olemaan aito ja rehellinen. Hän toimii johdonmukaisesti ja pitää antamansa lupaukset. Hän myös antaa työntekijän olla oma itsensä.
6. *Rohkeus.* Esihenkilö kannustaa uusien ratkaisujen etsimiseen ja kokeiluihin. Totuttujen toimintakäytäntöjen kyseenalaistaminen ja muuttaminen on usein tarpeen. Luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen nousee tärkeälle sijalle.

7. *Hyväksyntä.* Esihenkilöllä on kykyä ymmärtää ja kokea toisten tunteita. Hän on empaattinen eikä pyri rankaisemaan virheistä.
8. *Kokonaisuuden johtaminen.* Esihenkilö hahmottaa ja ottaa vastuun toiminnan laajemmasta kokonaisuudesta. Hän ei pyri kontrolloimaan ja ajamaan omia etujaan. Hän toimii vastuullisesti tiimin jäsenenä pyrkien vahvistamaan yhteistä etua.

Organisoitumisen ennakkoehdot itseohjautuvissa organisaatioissa

Itseohjautuvien organisaatioiden johtajuuteen liittyen Martela (2017, 135) esittää **organisoitumisen ennakkoehdoiksi** mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja jonkin arvokkaan päämäärän toteuttamiseen, luottamuksen ja yhdessä sovitut tavat erimielisyyksien ratkaisemiseen, tarpeesta lähtevät ja muuntuvat roolit sekä riittävän informaation siihen, että päätöksiä voidaan tehdä autonomisesti. Seuraavassa muutamia esimerkkejä näiden ennakkoehtojen toteutumisesta tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatioissa.

ARVOT

Arvojen merkitys ja esiin tuominen vaihtelee organisaatioissa. Kaikissa niitä ei ole aina määritelty selkeästi. Yrityksen kehittyminen on voinut esimerkiksi lähteä liikkeelle siitä, että halutaan työpaikka, jossa on hyvä olla. Arvot tulevat kuitenkin esiin toiminnan kautta: esimerkiksi siinä, kuinka henkilöstön hyvinvoinnista välitetään. Tämä koetaan tärkeäksi myös työn tuloksellisuuden kannalta.

> *Mä pitkään sanoin, että ajan henki oli selkeästi sitä, että työntekijät ensin, koska tyytyväiset työntekijät johtaa siihen, että on tyytyväisiä asiakkaita.*

LUOTTAMUS

Luottamus on ollut helpommin saavutettavissa, kun organisaatio on ollut suhteellisen pieni kooltaan. Kasvun myötä on tarvittu rakenteita toimintaan ja organisaation toimintamallia on ollut tarpeen muuttaa.

> *Ihmiskeskeistä ja, tosi luottamukseen perustuvaa, tekemistä, toimintamallia. Miten se on lähtenyt, tietysti kasvun myötä muuttumaan. Toki sitten on tarvittu jossain vaiheessa parempia rakenteita ja ihmisten väliset ehkä, odotuksetkin on muuttuneet.*

JOUSTAVUUS

Tehtävät valitaan yleensä kiinnostuksen mukaan. On mahdollista valita, millaisia projekteja työntekijä haluaa tehdä. Tiimityöskentelyyn perustuvassa toiminnassa ryhmällä on kuitenkin päätäntävalta sen kokoonpanoon. Päätökset tehdään sen perusteella, millainen tarve on kyseessä. Työntekijän on myös mahdollista liikkua joustavasti eri työroolista toiseen.

> *Pääasiassa meillä mennään kiinnostuksen mukaan, mutta kumminkin solulla pitäisi olla päätäntävaltaa siihen, että ei kuka tahansa voi mennä siihen soluun. Sillä solulla pitää olla joku tarve.*

LÄPINÄKYVYYS

Läpinäkyvyys on usein lähtenyt palkkojen tekemisestä läpinäkyviksi. Talouden ja sopimusten tekeminen läpinäkyväksi mahdollistaa paremmin sen, että kaikki ottavat vastuun tekemisestä. Myös päätösten tekeminen yhteisöllisesti mahdollistuu.

> *Ihan kuittitasolla pystyy katsomaan omia kulujaan että, kuinka paljon on itse kuluttanut vaikka viime kuussa ja pääsee kattoon kaikki, oman solunsa, oman liiketoiminta-alueensa, naapurisolun, naapuriliiketoiminta-alueen, kaikki pääsee kattoon.*

Itseohjautuvuuden rakentumisen lähtökohtana ovat tietyt perusedellytykset, jotka tutkimuksemme perusteella kuitenkin näyttäytyvät erilaisissa organisaatioissa eri tavoin riippuen kehityksen vaiheesta itseohjautuvuuden suhteen**.**

Millaisia taitoja itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan?

Osana haastattelututkimusta kysyimme itseohjautuvissa organisaatioissa työskenteleviltä, millainen työntekijä pärjää hyvin heidän työpaikkansa kaltaisessa ympäristössä. Millaiset taidot tai toimintatavat ovat hyödyllisiä? Vastauksissa tulivat esille esimerkiksi oma-aloitteisuus, kyky ja halu olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa, kyky toimia myös epäselvissä tilanteissa ja ympäristöissä ja kyky huomioida omassa toiminnassa koko organisaation etu ja tavoitteet. Luokittelimme esille tulleet taidot niiden tarkoituksen perusteella taidoiksi ohjata omaa työtä, edistää yhteistä päämäärää, toimia työyhteisön jäsenenä sekä taidoksi kantaa vastuuta itsestä. Avaamme seuraavassa näitä taitoja tarkemmin.

Taito ohjata omaa työtään

Itseohjautuva organisaatiomalli perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen, jossa yksilöön luotetaan ja hänet nähdään aktiivisena, kyvykkäänä ja kykenevänä vastuun kantamiseen. Tutkimuksemme perusteella oman työn johtamisen taitoja pidettiin välttämättömänä edellytyksenä itseohjautuvassa organisaatiossa toimiseen. Työskentelyn osalta ei voi esimerkiksi odottaa, että joku toinen sanoo, miten ja mitä milloinkin pitäisi tehdä, vaan se täytyy lähtökohtaisesti oivaltaa tai selvittää itse.

> *Jos on tottunut siihen, että manageri tulee sanomaan, mitä sun pitää tehdä ja siinä välissä sitten saa pyöritellä peukaloitaan, jos kukaan ei tule antamaan tehtäviä, niin se voi olla vähän vaikea paikka täällä.*

Monet haastateltavista mainitsivat, että itseohjautuvassa organisaatiossa pärjää hyvin oma-aloitteinen, proaktiivinen ja itsenäiseen työskentelyyn kykenevä työntekijä. Aktiivisuuden ja omatoimisuuden lisäksi puhuttiin muun muassa tietynlaisesta asenteesta tai ajatusmaailmasta, joka ilmenee rohkeutena ja haluna mennä uusien asioiden ja työtehtävien äärelle sekä ottamaan haltuun ja opettelemaan uusia taitoja, työtehtäviä ja rooleja niiden tarpeiden mukaan mitä organisaatiossa syntyy. Tähän liitettyjä taitoja oli myös esimerkiksi kyky tulla toimeen epäselvissä tilanteissa ja sietää epävarmuutta.

> *Mitä aktiivisemmin on mukana, niin sen paremmin pärjää työyhteisössä ja sen paremmin löytyy niitä uusia projekteja, ja sen paremmin pääsee tekemään niitä asioita mitä haluaa tehdä, eikä vaan ole siellä virran vietävänä. Ja itse asiassa pystyy, mitä aktiivisempi olet, niin pystyy myöskin muuttamaan sitä virtaa.*

Taito edistää yhteistä päämäärää

Taito ohjata omaa itsenäistä työtään itseohjautuvassa organisaatiossa ei tarkoita sitä, että työtä tehtäisiin yksin ja itselle. Oman edun ajaminen, sooloilu tai vain omien tiukkarajaisten työtehtävien kanssa puurtaminen eivät edistä yhteistä päämäärää. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöillä on hyvä olla kykyä nähdä ja ymmärtää oman työnsä merkitys suhteessa kokonaisuuteen.

Yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja joustavuutta, joka voi ilmetä esimerkiksi aloitteiden tekemisenä, päätöksentekoon osallistumisena tai yhteisenä kehittämisenä. Muutosten passiivisen hyväksymisen sijasta vaaditaan proaktiivista otetta olla mukana kehittämässä toimintaa yhä paremmaksi.

Yhteisen päämäärän edistäminen voi tarkoittaa myös rohkeutta puuttua toimintaan, joka ei näytä yhteisen päämäärän mukaiselta. Yhtä tärkeätä on kyky ja halu reflektoida omaa toimintaansa ja ottaa vastaan palautetta. Itseohjautuvassa organisaatiossa vaaditaan siis kykyä kyseenalaistaa, keskustella

ja perustella omia näkemyksiään ja kuulla muita. Yhteinen päämäärä muuttuu ja kehittyy yhteistyön ja keskustelun kautta.

Taito toimia työyhteisön jäsenenä

Joskus kuulee esitettävän, että itseohjautuvassa organisaatiossa menestyvät parhaiten verkostoitumishaluiset ja sosiaaliset ekstrovertit. Tutkimuksemme perusteella itseohjautuvassa työssä pärjääminen ja viihtyminen ovat yhteydessä kykyyn ja haluun omaksua yhdessä sovittuja toimintatapoja ja -periaatteita. Erityisen suurta ulospäinsuuntautuneisuutta tai sosiaalisuutta ei siis vaadita. Sen sijaan hyvistä sosiaalisista taidoista sekä tunne- ja vuorovaikutustaidoista on paljon etua.

Itseohjautuvassa organisaatiossa toimiessa on tarpeen pystyä sopeuttamaan omaa toimintaa yhteisöön sopivaksi. Kuunteleminen, itsensä säätely ja pysyminen joskus myös taka-alalla ovat usein tarpeen, jotta tasapuolisuus toteutuu. Esimerkiksi korostunut esillä olemisen tarve ja kyvyttömyys antaa tilaa muille saatetaan kokea häiritseväksi ja kuormittavaksi vähemmän strukturoidussa ympäristössä:

> *Semmoiset ”one man show” –tyyppiset eivät sovi tähän maailmaan. Jos sä oot ollut one man show, etkä sä pysty kehittymään ihmisenä eteenpäin ja toimimaan paremmin tiimeissä, niin sitten sulla on hankaluuksia tällaisen tiimin kanssa toimimisessa. Sitten tulee tosi helposti konfliktitilanteita.*

Itseohjautuvassa organisaatiossa asioiden selvittäminen ja eteenpäinvieminen on kaikkien vastuulla. Työn sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen puoli korostuu täten kaikentyyppisissä rooleissa. Kyky esitellä asioita ja tehdä ehdotuksia, viestiä aktiivisesti, kysyä neuvoa ja tarvittaessa vaikuttaa muihin edistävät tuloksellista toimintaa itseohjautuvalla työpaikalla. Tunnetaitoisuutta tarvitaan, koska itseohjautuvassa organisaatiossa vastuullisuuden ja aktiivisen työkaveruuden (ks. esim. Laiho ym., 2020) merkitys korostuu esihenkilöiden ja valtahierarkioiden puuttuessa. Aktiivisella työkaveruudella tarkoitetaan esimerkiksi kykyä tukea toisia, tuoda esille ja käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitoja, pyrkimystä dialogiin ja rohkeutta olla oma itsensä.

Taito kantaa vastuuta itsestä

Vaikka tutkimillamme työpaikoilla on pyritty luomaan yhteisiä toimintamalleja työhyvinvoinnin tukemiseksi, korostuu silti myös jokaisen oma vastuu työkyvystään ja voimavaroistaan. Itsetuntemus, esimerkiksi oman kuormittumisen tunnistaminen, on keskeinen työhyvinvointia tukeva taito itseohjautuvassa työssä. Vastuun kantaminen omasta hyvinvoinnista on keskeinen tuloksellisen työn tukipilari ja korostuu erityisesti itseohjautuvassa työssä.

Vastuun kantaminen itsestä tarkoittaa esim. kykyä:

- säädellä omaa työkuormitustaan
- olla kosketuksissa itseensä ja omiin tarpeisiinsa ja tunnistaa niitä sekä
- viestiä omista tarpeistaan ja tarvittaessa puolustaa ja priorisoida niitä.

Organisaation ja työyhteisön tuki työhyvinvoinnista huolehtimiselle ovat joka tapauksessa tärkeitä. Itsestään ja toisista huolehtimiselle luodaan hyvät kulttuuriset puitteet, kun työpaikan ilmapiiri on avoin, ihmisläheinen ja hyväksyvä. Ratkaisukeskeinen ja joustava suhtautuminen työkyvyn ja voimavarojen vaihteluihin mahdollistaa työn organisoimisen joustavasti ja työhyvinvointi huomioiden. Avoin keskustelu työkyvyn vaihtelemisesta, siihen liittyvien haasteiden yleisyydestä sekä omakohtaisten

kokemusten jakaminen tukevat yksittäisten työntekijöiden itsetuntemusta ja kykyä nostaa esille vaikeitakin asioita.

Taitojen oppiminen

Tutkimuksemme perusteella voidaan väittää, että itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen tarvittavat taidot ovat opittavissa. Usein esitetty väite siitä, että ”itseohjautuvuus ei sovi kaikille”, ei saanut tutkimuksestamme paljoakaan empiiristä tukea.

Monet itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen liittyvät haasteet ovat yhteydessä yksilöiden erilaisiin kokemuksiin, taustoihin ja työhistorioihin. Mikäli on toiminut aikaisemmin hierarkkisessa ja byrokraattisessa ympäristössä, voi matalassa organisaatiossa tarvittavan rohkeuden ja proaktiivisuuden opettelussa mennä hetki aikaa. Ympäristö, jossa ei ole yhtä esihenkilöä, jonka puoleen kääntyä useimmissa asioissa, voi tuntua kaoottiselta. Dynaamisen organisaation, joka ei useinkaan piirry selkeäksi kaavioksi, toiminnan ja toimijoiden haltuun ottaminen voi olla haastavaa. Kaiken tiedon avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys saattaa hätkähdyttää perinteisemmästä organisaatiosta tulevia, usein toki ennen kaikkea positiivisella tavalla.

> *Jos sä tuut jostain vanhasta organisaatiosta, olet tottunut siihen hierarkkiseen järjestelmään. Tuntuu, että mitä kokeneempia ja ehkä vähän vanhempia henkilöitä on, niin sitä enemmän ne tulee niistä vanhan organisaation malleista. Niille pitää antaa aikaa sopeutua siihen maailmaan. Samaan aikaan heitä pitää neuvoa, ettei sun tarvitse kysyä meiltä tätä lupaa tähän, tai kertoa johtajille: kerro suoraan tuolle henkilölle, kenen pitää tietää se asia.*

Suuri osa ”sopivuudessa” koetuista haasteita voikin selittyä vaikeuksilla tunnistaa, että uudenlaisessa ympäristössä tulee oppia ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja sekä sillä, että tätä oppimisprosessia ei ole myöskään tuettu. Vaikutusmahdollisuuksien käyttöönottaminen vaatii usein rohkaistumista, harjoittelua ja mallioppimista. Tutkimillamme työpaikoilla pidettiin keskeisenä kattavaa ja vuorovaikutteista perehdyttämistä työpaikan toimintamalleihin. Tämän katsottiin alkavan jo aikaisessa vaiheessa rekrytointiprosessia. On tärkeää varmistaa, että työpaikkaan rekrytoitavat henkilöt ovat tietoisia, millaisesta työympäristöstä on kyse, jotta he voivat myös itse arvioida sen sopivuutta omaan toimintatyyliin ja tavoitteisiin.

> *Meillähän on aika monipolvinenkin se rekrytointiprosessi. Me kerrotaan henkilölle hyvin avoimesti, minkälainen organisaatio me ollaan ja mitä me odotetaan. Ne kaikki vaiheet on tarpeellisia, että me tiedetään, sopisiko se henkilö sitten meille. Henkilö saattaa vaikka sanoa, että mä viihdyn semmoisessa työssä, että mulla on esimies, ja mä saan hänen kanssaan rupatella tyyliin päivittäin, että mites tää mun työ menee ja näin. Niin kyllähän siinä melkein heti on jo sitten henkselit päälle, että ei käy, koska meillä ei ole niitä esimiehiä, jotka joka päivä siellä ohjaa ja auttaa.*

Toisaalta toimintatapojen jakaminen, niistä keskustelu ja uusien taitojen opettelu ovat jatkuvia prosesseja, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Jatkuvaa oppimista voidaan ja kannattaa tukea. Kollegoiden toiminnan seuraaminen on hyvä tapa mallioppia toivottuja toimintatapoja. Monissa organisaatioissa uusille työntekijöille nimetään perehtymistä tukeva henkilö. Myös palautteen

antaminen, keskustelu ja ohjaaminen ovat tärkeitä keinoja opastaa toivottuihin toimintamalleihin. Selkeät kuvaukset toimintamalleista, esim. päätöksenteosta, konfliktiratkaisusta ja eri rooleista helpottavat toimintaan sisälle pääsemistä.

Itseohjautuvalla työpaikalla tarvittavien taitojen omaksumista tuetaan kun:

- Rekrytoinnissa viestitään hyvin avoimesti ja käytännönläheisesti työyhteisön toimintatavoista, kulttuurista ja arvoista.
- Uudet henkilöt perehdytetään toimintamalleihin monipuolisesti ja useassa eri vaiheessa. Perehtymistä tukemaan nimetään mentori tai muu ”matkaopas”.
- Tunnistetaan, että erilaiset persoonat, osaamisprofiilit ja toimintatyylit ovat suuri rikkaus – vältetään liian kapeaa ajatusta meidän kulttuuriimme sopivasta ”hyvästä tyypistä”.
- Itseohjautuvuutta tukevia toimintatapoja harjoitellaan ja niitä kehitetään yhdessä eteenpäin.
- Reflektoidaan avoimesti oman toimintamallin taustaa ja historiaa, nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksista; ei lukkiuduta tiettyihin toimintamalleihin, ollaan valmiita ottamaan vastaan palautetta ja kritiikkiä.

Kehittämissuositukset: työhyvinvoinnin elementit itseohjautuvassa organisaatiossa

Tässä luvussa esittelemme keskeisiä tutkimushavaintoja ja niistä johdettuja kehittämissuosituksia tiivistämällä havainnot seitsemän teeman muotoon. Teemat edustavat ns. työhyvinvoinnin elementtejä itseohjautuvassa organisaatiossa. Teemat on muodostettu sillä perusteella, että ne tulivat kukin vahvasti esille tekemässämme tutkimuksessa. Uskomme, että kaikissa itseohjautuvissa organisaatioissa pohditaan aika ajoin kutakin näistä asioista. Kuvaus elementeistä ei ole toki kaiken kattava lista työhyvinvoinnin kannalta olennaisista asioista. Tärkeät teemat voivat tilanne- ja organisaatiokohtaisesti olla myös muita kuin tähän listaan valikoituneet.

Teema 1: Työn hallinta ja selkeyttäminen

Itseohjautuvissa organisaatiossa erilaisten roolien ja työtehtävien rajat eivät ole tarkkarajaisia. Ihmiset voivat räätälöidä omia roolejaan, tehtäviään ja projektejaan yrityksen tarpeiden ja oman mielenkiintonsa mukaan. Haastateltavista monet kuvailivat, että heillä on useita eri rooleja ja näihin liittyviä monia eri työtehtäviä, joita heidän on usein edistettävä “samanaikaisesti”. Roolien moninaisuus ja työtehtävien rikkonaisuus myös toisaalta toi kuormitusta. Tehtävien rikkonaisuus voi heikentää kykyä keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja lisätä tunnetta siitä, että ei saa mitään kunnolla valmiiksi.

> *Perinteisesti haasteena on ollut, että jos joutuu olemaan useassa projektissa tai jossain samaan aikaan, niin sieltä saattaa tulla sitä, että pitäisi saada jotain asioita tehtyä jossain ja sieltä tulee monesta suunnasta kyselyitä, niin se saattaa aiheuttaa samanlaisia ongelmia kun joku kolmevuotias lapsi, joka juoksee jaloissa.*

Monet myös kertoivat miettivänsä, tekevätkö he “oikeita asioita”, eli osaavatko he itse priorisoida työtään.

> *Sellainen lievä epävarmuus siitä, käytänkö mun ajan oikeisiin asioihin. Vapauden kääntöpuolena pitää sietää sellaista, että aina ei tiedä, onko tekemässä järkeviä juttui vai ei.*

Monet kertoivat ottavansa mielellään lisää vastuuta, esimerkiksi uusia tehtäviä ja kehityshankkeita, vaikka se saattoi johtaa myös siihen, että näitä mielenkiintoisia vastuita oli lopulta itsellä liikaa.

> *Ja tyypillisesti tonne hakeutuu oma-aloitteisia ihmisiä, jotka innostuu tosi monesta. Sanoo liian moneen kivaan asiaan kyllä, ja sit on aivan liikaa, ja sit väsähtää. Ja palaa loppuun. Niin tavallaan se semmonen, oman kantokyvyn hahmottaminen on rajallinen. Ja se että osaa priorisoida ja tietää, mikä itselle on tärkeintä.*

Joskus perustehtävän, esimerkiksi asiakastyön ja laajempien kehittämistehtävien yhdistäminen aiheutti priorisointivaikeuksia ja ylikuormitusta. Kokemuksia siitä, että laaja-alaisemmin työpaikkaa koskevien asioiden eteenpäinvieminen jää usein pienen porukan harteille tai että se ei saa osakseen riittävää arvostusta, esiintyi myös. Toisaalta osa koki kuormitusta siitä, että perustyön kiireiden takia ei pysty osallistumaan laajempaan kehittämistoimintaan niin paljon kuin kokisi hyväksi.

Kokemus roolien epäselvyydestä ja työtehtävien uudelleen muotoutuminen ja kehittyminen ovat yhteydessä itseohjautuvan organisaation kehitysasteeseen. Etenkin itseohjautuvuuden alkutaipaleella tasapainoillaan selkeyden ja dynaamisuuden välillä.

> *Sillä tontilla sähläsi aika moni ihminen, ja sit se on vähän sellaista epäselvää välillä ollut, että kuka sitä nyt tekee. Ja sit mä olin aina välillä vaikka tarttumassa siihen, ja sit yhtäkkiä tuleekin joku toinen, et nyt mä teenkin tätä. Se itseohjautuvuuden toiminta oli aika epäselvää siinä vaiheessa.*

Työn hallintaa ja selkeyttämistä tukevia suosituksia:

- Itseohjautuvan organisaation toiminnan tarkoituksesta ja päämääristä on hyvä olla selkeä yhteisesti jaettu ymmärrys.
- Kaikilla on riittävän selkeä käsitys sekä omista että toisten rooleista perustehtävän edistämisessä.
- Työn hallintaa ja selkeyttä tukevat yhdessä sovitut käytännöt, kuten organisoitumisen perusrakenteet (esim. tiimit, solut, piirit, projektityöryhmät) ja sopimukset toimintatavoista ovat erityisen tärkeitä itseohjautuvassa organisaatiossa.
- Omaa ja tiimin työtehtäviä ja rooleja kannattaa suunnitella ja organisoida yhdessä keskustellen, jotta asioiden priorisoiminen olisi helpompaa.
- Perustyön, yhteisten asioiden hoitamisen ja laajemman kehittämistyön jakautumisesta ja arvostamisesta kannattaa keskustella yhdessä, ja tehdä hyväksyttäväksi näiden painottuminen eri tavalla eri ihmisten rooleissa. Tiedostetaan myös ihmisten vaihtelevat mahdollisuudet ja toiveet myötävaikuttaa ja osallistua eri tehtäväkokonaisuuksiin.
- Omat tietoiset valinnat työn tekemisessä tukevat työn hallintaa: joskus myös se, että uskaltaa kieltäytyä tai luopua itselle merkityksellisestä ja tärkeistä projekteista.

Teema 2. Työkuormituksen säätely

Itseohjautuvissa organisaatioissa on mahdollista toimia lukuisissa eri rooleissa ja hankkia itselleen paljon tekemistä ja vastuita. Usein esille nostettu kysymys itseohjautuvaan työhön liittyen onkin, kuormittaako se työntekijöitä enemmän kuin tiukemmin ohjattu työ.

Tutkimuksessamme tarkastelimme työhyvinvointia mm. koetun stressin, palautumisen ja työn imun kokemusten kautta. Työstressin kokeminen oli kyselymme perusteella tutkimissamme itseohjautuvasti toimivissa organisaatioissa jonkin verran yleisempää, kuin työelämässä kokonaisuutena, (Työolobarometri 2020: Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021), jonka osalta kannattaa huomioida esim. vaativan asiantuntijatyön suuri osuus otoksessa.

Martela ym.:n (2021) laajaotoksissa kyselytutkimuksessa työntekijän kokema itseohjautuvuuden aste oli puolestaan käänteisesti yhteydessä stressin kokemukseen eli ne, jotka kokivat pystyvänsä työskentelemään itseohjautuvammin, olivat vähemmän stressaantuneita. Omassa kyselyaineistossamme löytyi samansuuntainen yhteys. Myös itseohjautuvien organisaatioiden sisällä työntekijät kokevat eriasteisia mahdollisuuksia toteuttaa itseohjautuvuutta omaa hyvinvointiaan ja tavoitteitaan tukevasti. Itseohjautuvuus ei siis poista stressiä, mutta ei toisaalta vaikuta yksiselitteisesti lisäävänkään sitä, mutta toimivat vaikutusmahdollisuudet näyttävät olevan yhteydessä stressin hallinnassa pysymiseen.

Koska itseohjautuvan työn tekeminen on myös vaativaa, on voimavarojen saatavuus erityisen keskeinen tekijä. Ylikuormittuneisuuden kokemuksia näyttää syntyvän sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijän saatavilla olevat voimavarat eivät kohtaa itseohjautuvaan työhön liittyviä vaatimuksia oman toiminnan ohjaamisesta, työn hallinnasta ja koko organisaation toimintaan vaikuttamisesta.

Kun itseohjautuvuutta pystytään hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti, näyttää se tarjoavan hyviä mahdollisuuksia työhyvinvoinnin tukemiseen. Haastatteluaineiston perusteella itseohjautuvuuteen liitetty tehtävänkuvien joustavuus voi parhaimmillaan tukea työkuorman jakamista ja siten myös tasata kuormitusta yksilöiden välillä.

> *Jos mun kalenteri on ihan täynnä mun omia merkintöjä, niin työt määräytyvät sen mukaan että mä teen niitä mun omia hommia ja niin sanotusti firma ei anna mulle enää lisää. Aina voi pyytää että "voisko joku ottaa vaikka", jos näyttää et nyt tulee liian kova kiire.*

Erityisen olennainen tekijä ylikuormittumisen ehkäisemisessä on organisaatiokulttuuri, jossa omasta jaksamisesta puhuminen ja sen rajojen myöntäminen ja sallittua ja hyväksyttyä.

> *On semmoinen ympäristö, jossa on ihan ok sanoa, jos ei jaksa tai jos tarvii apua. Aikaisemmin on ehkä ollut enemmän sitä, että sä oot vaan paska jätkä, jos sä oot sanonut jotain että "tarttis vähän vapaata".*

Koska työkuormituksen kokemukset syntyvät hyvin yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti, tarvitaan kuormituksen hallinnassakin monenlaisia työkaluja. Tutkimissamme organisaatioissa työkuormituksen hallinta perustuu paitsi yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja työkavereista huolehtimiseen tiimien sisällä ja laajemminkin, myös systemaattisiin tapoihin seurata ja hallita kuormitusta. Tutkimukseen osallistuneessa rakennusalalla toimivassa **Vertiassa** on käytössä kuormittavuusmittari:

> *Työntekijän hyvinvoinnista huolehtimiseen meillä on esimerkiksi kuormittavuusmittari, jossa joka päivän osalta arvioidaan nollasta sataan kuinka kuormittuneeksi koet olosi. Sitten nähdään, että jos joku menee 70 - 80 prosentilla vaikka viikon verran, niin huomataan että hetkinen, nyt on muuten kuormittunut tää kaveri. Sit voi soittaa, että onks kaikki hyvin ja kevennetäänkö keikkoja, mikä meininki. Pystytään pitämään huolta. Kuormittavuuden ei tarvi tulla työstä, vaan se voi olla myös vaikka henkilökohtaisesta elämästä. Välillä on semmosia tilanteita ihmisillä elämässä, että tulee muista syistä paljon kuormitusta ja silloin kevennetään töitä siinä vaiheessa.*

Työkuormituksen hallintaa tukevia hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi:

- Kuormittuneisuuden kokemusten säännöllinen tarkastelu esim. kokouksissa, palautetyökaluilla ja kyselyillä. Välitön, hyväksyvä ja ratkaisukeskeinen reagoiminen ylikuormittuneisuuteen.
- Työn jakautumisen avoin tarkasteleminen tiimeissä ja niiden välillä ja kyky tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia työnjakoon.
- Työpareina tai tiimeinä työskenteleminen: pyritään siihen, että asiat eivät ole "yhden ihmisen takana".
- Tuetaan työntekijöiden kykyä ja halua asettaa arvioida sopivaa työkuormitusta, asettaa rajoja ja kieltäytyä työtehtävistä.

- Tuetaan erityisesti nuorempia ja vähemmän työkokemusta omaavia työntekijöitä, sillä tutkimuksen perusteella erityisesti työuran alkuvaiheisiin voi liittyä hankaluuksia arvioida sopivaa työmäärää ja hallita työkuormaa.
- Ylläpidetään työn ja muun elämän tasapainoa luomalla sitä tukevia käytäntöjä ja kulttuuria. Nähdään ihminen ja hänen elämäntilanteensa kokonaisuutena.

Teema 3. Osaaminen ja kasvu

Mahdollisuus kehittää osaamistaan ja kasvaa ammattilaisena omien tavoitteiden ja kiinnostusten suuntaisesti tulivat tutkimuksessamme esille keskeisinä voimavaratekijöinä itseohjautuvassa organisaatiossa. Itseohjautuva työn organisointi tukee itsessään oppimista, koska roolit voivat vaihdella ja omaan työnkuvaan pystyy vaikuttamaan: sitä voi esimerkiksi laajentaa ottamalla uusia tehtäviä.

> *Koska roolit mukautuu dynaamisesti tarpeisiin niin se pitää sen mielen virkeänä, eli saa kehittää itseään ammatillisesti siihen suuntaan, mikä mua itseäni kiinnostaa.*

Koska itseohjautuvassa ympäristössä toimiminen on vaativaa, osaamisen ja henkilökohtaisen kasvun tukeen on kuitenkin syytä kiinnittää paljon huomiota. Matalan hierarkian työpaikat ovat perinteisestä poikkeavia ympäristöjä myös kehittymisen ja kasvamisen kannalta. Työntekijän henkilökohtainen kehityspolku itseohjautuvassa organisaatiossa poikkeaa perinteisestä urakehitysmallista, jossa edetään “ylöspäin” kohti vastuullisempia tehtäviä, kuten esihenkilö- ja johtamisrooleja. Kokemuksen karttuessa yksilön rooli ja tehtävät voivat matalassa organisaatiossakin muuttua syvällisempään tai laajempaan suuntaan. Kokeneemmat työntekijät voivat toimia myös erilaisissa tuki- ja valmentajarooleissa. Toisaalta roolien muotoutuminen perustuu vahvasti yksilön omiin kiinnostuksen kohteisiin, eikä siten ole vahvasti sidoksissa “senioriteettiin”.

Tutkimusaineistosta tunnistettiin itseohjautuvien työpaikkojen käyttämiä osaamisen kehittämisen keinoja eri tasoilla. Yksilötasolla korostuvat yksilölliset oppimispolut, joita tuetaan henkilökohtaisella ohjaamisella ja valmennuksella, ja joihin liittyy myös omaehtoista opiskelua ja työssä oppimista. Itseohjautuvissa organisaatioissa on luotu oppimista mahdollistavia yhteisöllisiä käytäntöjä, kuten esimerkiksi Fraktio Oy:n ”konklaavit”, joissa tietystä asiasta kiinnostuneet kehittävät teemaa eteenpäin. On muodostettu myös organisaatiorajat ylittäviä osaamisyhteisöjä, joissa tietoa jaetaan saman- tai eri alan yritysten kesken. Organisaation tasolla kokeilukulttuuri ja ketterä kehittäminen ovat keskeisiä oppimisen ja kehittymisen tapoja. Itseohjautuvan organisaation tarjoamat laajat osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet tukevat koko organisaation kehittymistä, kun ideat saadaan nopeasti käytäntöön (Taulukko 4).

Taulukko 4. Hyviä käytäntöjä osaamisen ja kasvun tukemiseen itseohjautuvassa organisaatiossa

Yksilönä	Yhteisöllisesti	Organisaationa
Kehitysmahdollisuuksien ja -tavoitteiden tunnistaminen ja yksilöllisten oppimispolkujen tukeminen (keinoina esim. mentorointi, vertaispalaute) Työssä oppiminen joustavissa ja kehittyvissä tehtävissä Omalla ajalla tapahtuvan, tavoitteellisen oppimisen tukeminen Vertikaalisen (”ylöspäin”) etenemisen sijaan horisontaaliset urapolut	Tiimeissä ja muuttuvissa ryhmittymissä oppiminen: käytäntöyhteisöt, esim. ”konklaavit”, piirit, jne. Osaamisen jakaminen organisaation sisällä; auttamista ja tiedon jakamista korostava ilmapiiri ja aktiivinen vuorovaikutus Organisaatiorajat ylittävät omaehtoiset oppimisyhteisöt (esim. TEAL Suomi)	Toiminnan kehittäminen kokeilujen kautta; kokeilukulttuuri Ketterät polut ideoista toteuttamiseen Henkilöstön laaja osallistuminen ja vaikuttaminen toiminnan uudistajana, ulottuen arjen työn kehittämisestä strategiaan ja johtoryhmätyöskentelyyn (esim. avoin johtoryhmä)

Teema 4. Yhteisöllisyyden kasvattaminen

Itseohjautuvammin toimivalla työpaikalla toimivan yhteistyön merkitys korostuu. Jotta asioiden hoitaminen yhteisöllisten käytäntöjen avulla on ylipäänsä mahdollista, on yhteisön oltava riittävän kiinteä ja yhteisten sääntöjen ja toimintaperiaatteiden on oltava selkeitä kaikille. Tarvitaan sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan luottamusta, jaettuja arvoja ja toimintaperiaatteita sekä aktiivista toimintaa yhteiseksi hyväksi (Harper, 2001; Oksanen, 2009).

Oman tiimin, solun tai piirin rooli työn ja työhyvinvoinnin tukemisessa koetaan keskeiseksi. Tukea ja apua saa lähimmiltä kollegoilta, ja moni asia ratkeaa tiimin keskeisellä keskustelulla ja esim. työnjaon muutoksilla. Haastatellut toivat tärkeänä esille myös, että tiimit saavat tarvitessaan tukea myös muulta organisaatiosta.

Tutkimuksemme havaintojen perusteella itseohjautuvampi toiminta toisaalta edellyttää vahvaa ja hyvin toimivaa työyhteisöä ja toisaalta myös ajan myötä rakentaa työyhteisöä entistä vahvemmaksi. Vastuuta kannetaan ja apua annetaan myös omaa työtehtävää laajemmin:

> *Olin aiemmissa töissäni tottunut siihen, että jos tarvitsen apua, minun pitää kysyä sitä tietyiltä auttavilta työkavereilta. Suurin osa työkavereista hoiti vain oman tonttinsa ja oli vaivautuneita, jos joku tuli pyytämään apua. Täällä apua saa kaikilta ja he auttavat mielellään: jos kysyt yleisesti apua, monesti löytyy monta vapaaehtoista.*

Tutkimusta varten haastatellut liittivät hyvän yhteishengen myös matalan organisaation tasa-arvoisuuteen. Kaikkien mielipiteet ja näkemykset ovat lähtökohtaisesti yhtä arvokkaita; ketään ei ole tarpeen ”kumarrella”. Esimerkiksi työpaikkakiusaamisen kokemukset vaikuttavat aineistomme perusteella olevan itseohjautuvilla työpaikoilla hyvin harvinaisia. Toisaalta matalahierarkkisen organisaation toiminta voi olla melko herkkä yhteisön toiminnan häiriöille, minkä vuoksi hyvän yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämiseen kannattaa kiinnittää paljon huomiota.

Erot persoonallisuuksissa ja tavat työnteossa korostuvat itseohjautuvissa tiimeissä.

Yhteisöllisyyden rakentamisessa on hyvä muistaa työntekijöiden yksilöllisyys ja moninaisuus. Erot esimerkiksi sosiaalisissa tarpeissa, vuorovaikutustyylissä tai elämäntilanteessa vaikuttavat siihen, millä tavalla ja intensiteetillä kukin työntekijä haluaa kiinnittyä yhteisöön.

Taulukossa 5 on esitelty ns. positiivisia työyhteisökäytäntöjä (Cameron ym., 2011) jotka ovat tutkimusten perusteella yhteydessä esim. organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Myös oman tutkimuksemme perusteella positiiviset työyhteistyökäytännöt tukevat työhyvinvointia itseohjautuvassa työssä.

Taulukko 5. Positiiviset työyhteisökäytännöt

Välittäminen ja kiinnostus:
- Olemme kiinnostuneita toisistamme.
- Pidämme toisiamme ystävinä.
- Välitämme toisistamme aidosti.

Myötätunto ja tukeminen:
- Autamme työtovereita, jos heillä on vaikeuksia.
- Tarjoamme henkistä tukea toisillemme.
- Osoitamme myötätuntoa toisiamme kohtaan.
- Huolehdimme työtovereista, joilla on haasteita.

Anteeksianto ja armollisuus:
- Emme syyttele toisiamme.
- Annamme virheet anteeksi.
- Jos työssä sattuu virheitä, korjaamme ne syyttelemättä.

Innostavuus ja inspiroiminen:
- Inspiroimme toisiamme.
- Jaamme työhömme liittyviä myönteisiä asioita.
- Jaamme innostuksemme työtovereiden kanssa.

Merkityksellisyys:
- Koemme työllämme olevan syvempää merkitystä.
- Pidämme työtämme motivoivana.
- Näemme työmme laajemman tarkoituksen.

Kunnioitus, arvostus ja kiitollisuus:
- Osoitamme arvostusta toisiamme kohtaan.
- Osoitamme kiitollisuutta toisillemme.
- Toimimme suoraselkäisesti.
- Osoitamme luottamusta toisillemme.

Lähde: soveltaen Cameron ym., 2011.

Psykologinen turvallisuus ja itseohjautuvuus

Tutkimillamme työpaikoilla työyhteisöjen rakentamiseen ja kehittämiseen kiinnitettiin paljon huomioita. Usein tavoitteena on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat tulla nähdyksi kokonaisina ja moninaisina yksilöinä. Itseohjautuvissa organisaatioissa on sovellettu paljon ns. TEAL-organisaatioiden periaatteita, joita ovat itseohjautuvuuden ohella tarkoitusohjautuvuus (purpose) sekä kokonaisvaltaisuus, ”wholeness” (Laloux, 2014). Jälkimmäisellä viitataan juuri ihmisten tarpeiden ja ulottuvuuksien kokonaisvaltaiseen huomioimiseen.

Psykologisen turvallisuuden kokemuksella on monia myönteisiä vaikutuksia. Esimerkiksi virheet ja kehittämistarpeet esille ja korjatuiksi nopeasti, innovaatioita syntyy, tiedon jakaminen on avointa ja nopeaa (Edmondsson, 2018).

Psykologisesti turvallisella työpaikalla jokainen työntekijä voi:

- olla oma itsensä
- ilmaista itseään vapaasti,
- jakaa huoliaan ja keskustella virheistä ja ongelmista ilman pelkoa nolaamisesta ja arvostelusta ja
- kertoa ajatuksistaan ilman vähättelyn tai huomiotta jättämisen pelkoa.

Teema 5. Tietotulvan suitsiminen

Viestinnän ja osallistumisen merkitys on suuri itseohjautuvissa organisaatioissa, ja ne ovat keskeisen tärkeitä tapoja tehdä työtä. Viestinnän osalta itseohjautuvissa organisaatiossa on erilaisia käytäntöjä perinteisiin organisaatioihin verrattuna ja sitä myötä syntyy myös uudenlaisia haasteita (Martela ja Vuori, 2020).

Esimerkiksi yhteisten ja itsenäisten päätösten tekeminen edellyttää tiedon ja viestinnän läpinäkyvyyttä. Myös tiimien sisäisen ja tiimien välisen yhteistyön tueksi tarvitaan tiedonkulkua ja selkeää ymmärrystä vallitsevista tilanteista, niiden etenemisestä ja muutoksista. Itseohjautuva organisaatio on dynaaminen, minkä vuoksi rooleissa, työtehtävissä ja niiden jakautumisessa tapahtuu usein muutoksia, ja organisaation rakenteet ”elävät”. Tämä edellyttää jatkuvaa sopimista, kommunikointia ja ajan tasalla pysymistä. Toimivien rakenteiden ja sovittujen käytäntöjen tarkoituksena on helpottaa tietotulvaa.

> *Dynaamisuus ja kova vauhti. Asiat tapahtuvat nopeasti, ja informaatiota on eri paikoissa valtavasti. On välillä hankalaa löytää se itselle tärkeä informaatio ja vielä varmistua siitä, että se on edelleen ajantasaista ja validia siinä hetkessä.*

Toimivilla rakenteilla ja sovituilla käytännöillä voidaan helpottaa tietotulvaa. Tutkimillamme organisaatioilla oli käytössään useita viestinnän kanavia ja sovelluksia, joissa tiedonkulun ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä toteutettiin käytännössä. Eri sovelluksissa tapahtuvan viestinnän suuri määrä aiheutti myös kuormitusta ja muita haasteita. Runsas ja aktiivinen viestintä ja sen aiheuttamat herätteet ja keskeytykset aiheuttivat joillekin levottomuuden tunnetta, heikensivät työrauhaa ja toisaalta johtivat myös vaikeuksiin itselle merkityksellisen tiedon tunnistamisessa. Joitakin kuormitti lisäksi kollektiivisen päätöksentekoon liitetyt paineet osallistua ja myötävaikuttaa asioihin, jotka eivät itseä kiinnosta tai joista ei ole mielipidettä. Martelan ja Vuoren mukaan onkin optimistista olettaa, että kaikki haluaisivat tai saisivat yhtä lailla osallistua yhteiseen keskusteluun (Martela ja Vuori, 2020).

Siellä on useita eri kanavia, joissa voi sekä jakaa tiedostoja ja asiakirjoja, että chatata. Joudun seuraamaan tosi montaa eri keskustelua siellä. Sitten meillä on vielä talon sisällä What's App, käytössä. Ihan semmoiseen pikaviestintään ja sielläkin useampi eri kanava. Sitäkin joutuu jatkuvasti seurata, eli se on toinen kuormittava. Eli tavallaan se duuni koko ajan keskeytyy.

Tietotulva liittyy viestinnän monikanavaisuuteen: työtä ja siihen liittyviä asioita pyritään hoitamaan useissa eri sovelluksissa ja eri kanavilla. Aktiivinen ja jatkuva viestintä työntekijän mukana myös mobiililaitteissa kulkevissa sovelluksissa sekoittaa joskus työtä ja vapaa-aikaa.

Jotkut kokivat, että oleellisen tiedon etsiminen on vaikeaa ja että esimerkiksi tiedostojen tallentamiseen liittyvät pelinsäännöt välillä unohtuvat. Haastatteluissa nousi esille myös, että olisi tarpeen edelleen selkeyttää viestinnän käytänteitä tai että nämä yhteiset käytänteet olisivat kaikkien tiedossa ja että niitä noudatettaisiin.

Se on yks murheenkryyni ollut välillä, että kaikki tietäisivät samat pelisäännöt siihen, että mihin tallennetaan tiettyjä asioita ja missä foorumeissa käydään ne tietyt keskustelut, jotta ne ois nimenomaan löydettävissä sieltä. Että pystyisi sanomaan suorilta käsin, mistä mikäkin tieto löytyy, niin sehän ois pyrittävä tilanne, mutta se ei aina toteudu.

Tietotulvan hallinnassa voidaan hyödyntää **informaatioergonomiaa**, joka vaikuttaakin itseohjautuvassa organisaatiossa erityisen tarpeelliselta. Informaatioergonomia tarkastelee informaation käsittelyn vaikutusta hyvinvointiimme ja tarjoaa näkökulmia informaatiokuormituksen kohtuullistamiseen. Informaatiokuormitusta, monitehtäväisyyttä ja työn keskeytyksiä voidaan työpaikalla hallita, kun (Bordi ja Okkonen, 2018):

- digitaalisen viestinnän käytännöistä, pelisäännöistä ja etiketistä vallitsee yhteinen ymmärrys
  - -pelisääntöjä voidaan rakentaa niin organisaatio-, yksikkö-, kuin tiimitasoillakin
- yhteiset viestintäperiaatteet ja ohjeistukset ovat kaikkien tiedossa ja niitä noudatetaan
- eri kommunikaatiokanavien tarkoituksenmukaisesta käytöstä sekä tarpeettoman viestittelyn välttämisestä vallitsee yhteisymmärrys
- ylläpidetään toimintakulttuuria, joka tukee vapaa-ajan rauhoittamista työviestinnältä ja työasioiden hoitamiselta, ja
- mahdollistetaan rauhallinen, keskeytyksetön työskentely ja yhden tehtävän hoitaminen kerrallaan.

Teema 6. Tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko

Siinä missä valtahierarkiaan pohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko on keskitettyä, ja oikeus tehdä päätöksiä määrittyy työntekijän aseman ja valtuuksien pohjalta, itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko on hajautettua. Kaikilla organisaation jäsenillä on oikeus ja toisaalta myös velvollisuus tehdä päätöksiä ja valintoja. Tämä tarkoittaa, että kun herää tarve tehdä päätös, tarpeen tunnistaja vastaa siitä, että asiaa viedään eteenpäin. Päätöksenteko voi tarkoittaa hyvin lähellä omaa työtä olevia käytännön toimintamahdollisuuksia tai toisaalta koskea työpaikan toimintakäytäntöjä laajemmin. Itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelevät mainitsivat usein, kuinka käytännöllistä ja sujuvaa on, että omaa työtä lähellä olevat asiat voi päättää ja hoitaa kuntoon nopeasti ja ketterästi.

Sellaista tilannetta ei koskaan pääse tulemaan tuolla mallilla, että mä oon työmaalla ja mulla hajoaa joku vehje, mitä mä tarviin siihen mun työn suorittamiseen. Mä voin käydä heti ostaa uuden, eikä mun tarvitse kysyä keltään, eikä mun tarvi selitellä kellekään. Se on aika hyvä systeemi.

Lupa ja mahdollisuus vaikuttaa työpaikan toimintaan laajemminkin koetaan voimaannuttavana ja merkkinä arvostuksesta ja luottamuksesta. Yhteisesti tehtyihin päätöksiin sitoudutaan paremmin kuin ylhäältä saneltuihin. Jos prosessin mukaan päätetty asia ei toimikaan, yhteisö ottaa jälleen itse vastuun suunnan korjaamisesta.

Kenties suurimpana haasteena päätöksenteossa koettiin olevan työntekijöiden uskallus tehdä päätöksiä ja hyödyntää prosessia. Yhteisöllisempi päätöksenteko on monelle vielä verrattain uusi asia, jota on hyvä harjoitella yhdessä. Sekä päätöksenteon tarpeen tunnistaminen että prosessin käynnistäminen ja loppuun saattaminen vaativat osaamista ja aktiivisuutta. Myös itseohjautuvilla työpaikoilla osa on aktiivisempia kuin toiset.

Tarve tehdä paljon päätöksiä omassa työssä sekä osallistua laajemmin koko työpaikkaa koskevaan päätöksentekoon koettiin joskus myös kuormittavana. Erityisen kuormittavina koettiin tilanteet, joissa omat päätöksentekovaltuudet eivät olleet selkeät tai joissa oli hankala hahmottaa, kenen kanssa tai miten jotakin asiaa pitäisi viedä eteenpäin. Osa työntekijöistä kokee päätöksentekoon liittyvän laajan ja vilkkaan keskustelun ajoittain kuormittavana; etenkin, jos samaan aikaan omassa työssä on aikapaineita.

Joistakin asioista käydään jatkuvaa debattia. Välillä on tunne, että henkilöstö ajattelee, että kaikista asioista pitäisi neuvotella koko ajan kaikkien kanssa ennen kuin voidaan edetä asiassa. Näinhän asia ei voi olla.

Haasteena koettiin myös, että päätöksenteko ei ole aina kaikilta osin täysin läpinäkyvää, sekä se, että päätöksiä saatetaan tehdä joskus myös yhteisesti sovitusta poikkeavalla tavalla, mikä luonnollisesti turhautti.

Tuntuu, että päätöksiin vaikuttaa se, keiden kanssa sattuu jossain sohvaryhmällä tiistaina istumaan ja itseohjautumaan.

Jotkut asiat ovat tällaisessa organisaatiossa vähän sattumanvaraisia. Ei tunnu kovin läpinäkyvältä, jos yhtäkkiä kerrotaan, että tällä ihmisellä on nyt tämä uusi rooli, etkä ole itse ikinä kuullutkaan koko roolista, tai miten siihen voisi päästä. Entä jos itse olisitkin halunnut siihen rooliin?

Tutkimissamme organisaatiossa hyödynnettiin päätöksenteossa erilaisia versioita ns. neuvonanto- eli advice-prosessista (tarkemmin ks. Salovaara, 2020, 103-104). Neuvonantoprosessia hyödynnettäessä päätöksentekijä kysyy neuvoa niiltä, joita asia koskee, sekä niiltä, jotka tietävät asiasta. Hankittuaan tietoa päätöksentekijä (yksilö tai ryhmä) voi päättää asian mielestään parhaalla tavalla. Neuvonantoprosessi koettiin useimmiten hyvin toimivaksi tavaksi toteuttaa läpinäkyvää, osallistavaa ja ketterää päätöksentekoa. Neuvonantoa voidaan käyttää joustavasti erilaisiin asioihin, esim. uusien ideoiden eteenpäinviemiseen:

Meillä on semmoinen Slack-kanava kun neuvonpyynnöt. Mä voin laittaa sinne neuvonpyynnön ja neuvonpyyntöön porukka pistää yläpeukkua tai alapeukkua. Keskustelua käydään kanavalla tän neuvonpyynnön threadissa. Jos vaikka enemmistö on sitä mieltä, että toi on hyvä idea, niin mä voin vaikka pistää jonkun palaverin aluilleen. Palaverissa voidaan nimetä tietyt henkilöt, ketkä lähtee hoitamaan asiaa eteenpäin ja sovitaan joku tietty aikataulu, vaikka että kuukauden päästä meillä pitää olla joku plan asian X suhteen."

Martelan ja Vuoren päätöksenteon neuvontaprosessia tarkastelleen artikkelin johtopäätöksinä oli muun muassa se, että neuvonpitoa tulisi selkeyttää, ohjeita tarkentaa ja ihmiset tulisi paremmin kouluttaa yhdenmukaisemman ja tarkoituksenmukaisemman neuvonantoprosessin toteuttamiseen (Martela ja Vuori, 2020).

Mitä toimiva hajautettu päätöksenteko edellyttää?

- Yhdessä sovittua, avointa ja läpinäkyvää päätöksentekoprosessia, sekä ohjeistusta ja tarvittaessa myös valmennusta sen hyödyntämiseen.
- Riittävästi avointa ja ajantasaista tietoa kaikkien saatavilla: ilman tietoa ei voida tehdä päätöksiä
- Uskallusta ja taitoa hyödyntää päätöksentekoprosessia.
- Sitoutumista yhteisesti sovittuun toimintamalliin: päätöksiä ei tehdä prosessin ohi; erityisesti johto sitoutuu ja tukee prosessia.
- Prosessin mukaisesti tehdyistä päätöksistä kannetaan yhdessä vastuuta.
- Hyväksytään, että osa päätöksistä osoittautuu onnistuneemmiksi kuin toiset.
- Päätöksiä voidaan arvioida ja toimintamalleja muuttaa tarvittaessa.

Teema 7. Jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu

Perinteisessä organisaatiossa ns. hankaliin asioihin puuttuminen ja niiden hoitaminen kuntoon on ensisijaisesti esihenkilön tehtävä. Joidenkin selvitysten perusteella esihenkilöiden ajasta merkittävä osa kuluukin tällöin juuri erilaisten ristiriitojen ratkaisuun.

Entä sitten hajautetussa organisaatiossa? Jos esihenkilöitä ei ole, kuka ratkaisee työntekijöiden välisiä konflikteja, ja puuttuu asiaan, jos työt eivät hoidu sovitusti? Itseohjautuvammin toimivissa organisaatiossa myös konfliktien ja haastavien tilanteiden hallinta ja käsittely kuuluu kaikille.

Ristiriitoja ja konflikteja varten ollaan kehitetty puuttumismalli. Eli kun ei ole esimiehiä, niin jokainen on velvollinen puuttumaan konflikteihin, jos henkilöt ei saa keskenään sitä selvitettyä.

Puheeksiotto asianosaisten kesken

Kahden työntekijän välisten haasteiden puheeksi ottamiseen ja käsittelyyn käytetään useissa itseohjautuvissa yrityksissä moniportaista konfliktinhallintamallia. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan heitä häiritsevät asiat puheeksi asianomaisen kanssa kahden kesken. Yhdessä tutkimassamme yrityksessä tätä kutsuttiin jännitteenhallintakeskusteluksi. Mikäli jompikumpi osapuoli kokee keskustelun jälkeen, että ongelmaa ei saatu selvitettyä, pyydetään mukaan neutraaliksi sovittelijaksi

kuka tahansa molempien hyväksymä henkilö, usein kollega. Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa pyytää esimerkiksi yrityksen henkilöstöasiantuntijaa osallistumaan sovitteluun, ja tarvittaessa mukaan voi tulla ylin johto. Olennaista kuitenkin on, että mikäli konflikti on työntekijöiden välillä, he itse päättävät, miten se ratkaistaan, ja sovittelijat ainoastaan tukevat ratkaisun löytymisessä.

> *Otetaan keskustelu ja koitetaan ratkaista asia. Jos ei asia korjaannu, otetaan uusi keskustelu, ja otetaan lisää tiettyjä henkilöitä mukaan. Taas annetaan asian korjautua. Jos se ei korjaudu, otetaan vielä uusi keskustelu. Sitten, onks se jossain viidennessä pykälässä, tulee toimitusjohtaja mukaan ja mahdollisesti jotain kirjallisia varoituksia tai tämmöisiä ruvetaan antamaan siinä vaiheessa. Mutta itse asiassa, sitä vaihetta ei oo vielä ikinä käytetty.*

Jännitteenhallinnan keinot

Monissa tutkimissamme organisaatioissa puhuttiin paljon jännitteenhallinnasta. Jännitteiden syntyminen nähdään väistämättömänä osana ihmisten välistä kommunikaatiota. Taito ottaa kokemiaan jännitteitä puheeksi rakentavalla tavalla on keskeistä osaamista itseohjautuvassa organisaatiossa.

> *Me ollaan yritetty opetella sitä, että kaikki uskaltaisivat sanoa, jos tulee joku jännite. Se on toiminut, ja se on vähentänyt semmoista kyräilyä hirveästi. Heti kun vaan suoraan sanoo, kun joku ottaa päähän siellä työpaikalla, niin ei tuu semmosta että joku tietty kuppikunta puhuu selän takana.*

Toimintaa haittaavien konfliktien syntymistä pyritään ennaltaehkäisemään esimerkiksi tarjoamalla tukea henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Asioiden avoimeen käsittelyyn kannustetaan ja siihen tarjotaan erilaisia foorumeita. Erityisesti ohjelmistoalalla käytetään ”retroilua”, eli retrospektiivejä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi menneen projektin yhteistä käsittelyä oppimista edistävällä tavalla. Esimerkiksi **Parcerossa** retroja hyödynnetään aktiivisesti:

> *Etenkin täällä ketterissä kehitysmenetelmissä prosesseihin kuuluu tää retrospective. Senhän on myöskin tarkoitus toimia varaventtiilinä tiimille, että kun jos on kova paine projektissa, ihmiset voivat väsyä ja pinnat kiristyy. Retroilu on yksi tapa huolehtia siitä, että ihmiset saa tuulettaa tunteitaan ja puhua asiat puhki oman tiimin puitteissa ilman että tarvitsee mihinkään erillisiin prosesseihin lähtee mukaan.*

Jännitteiden ja muiden hankalien asioiden käsittelemiseksi on luotu myös erilaisia rakenteita ja toimintamalleja, jotka kannustavat hankaliksi koettujen asioiden esille nostamiseen. Esimerkiksi **Vertiassa** jännitteitä käsitellään rutiininomaisena osana solupalavereita, ja **Fraktiossa** on käytössä ”Vaikeat asiat” Slack-kanava ja myös ns. Jännitekonklaavi.

> *Meillä on tämmöinen jännitteiden purkusessio. Siellä ihan agendana on koittaa löytää yrityksessä olevia jännitteitä ja sitten miettiä niihin ratkaisuja.*

> *Jos mulla on joku ongelma asian X kanssa, mä vien sen meidän solupalaveriin. Solupalavereissa ensin käsitellään jännitteet ja sitten kaikki muut asiat. Sitten se niin sanottu lähetti, joka on menossa sinne seuraavaan (koko yrityksen) viikkopalaveriin, vie sen jännitteen sinne, että sitä voidaan käsitellä porukalla.*

Meillä on firman Slackissa ”Vaikeat asiat” -kanava. Se kanava on hyvä, kun se on vähän sellainen pyhä. Säännöissäkin on, että jos joku sanoo, että joku asia on hänelle vaikea, niin sinne ei saa mennä viisastelee että ei se asia noin ole. Se toimii hyvin.

Tukea ongelmien ratkaisemiseen

Ihmisten väliset jännitteet ja konfliktit eivät ole helppoja asioita itseohjautuvissakaan organisaatioissa. Joistakin asioista on hyvistä toimintamalleista huolimatta vaikea puhua, eikä asioihin aina löydy helppoja ja kaikkien kannalta toimivia ratkaisuja. Itseohjautuvien organisaatioiden toiminta perustuu vahvasti uskoon ja luottamukseen kaikkien vilpittömästä pyrkimyksestä yhteiseen päämäärään. Tilanteet, joissa kollegat eivät noudatakaan yhteisiä pelisääntöjä ja toimi sovittujen toimintamallien mukaisesti koetaan usein erityisen stressaaviksi.

Aloitimme uuden projektin ja yritimme sopia yhteisistä pelisäännöistä ja työtavoista. Kaikkien mielestä ei kuitenkaan yhteisiä sääntöjä tarvittu ja kukin teki, kuten itselle sopi parhaiten. Tämä aiheutti ajan kanssa yhteentörmäyksen projektitiimissä, koska johtajuus puuttui ja kaikki toimivat projektissa omien henkilökohtaisten tarpeidensa mukaisesti. Tämä päättyi konfliktiin ja luottamuksen menettämiseen.

Tutkimuksessa tuli esille kokemuksia, joissa kahdenvälinen jännitteenhallintayritys ei ratkaissut tilannetta, ja työntekijä koki, ettei saanut lisäapua asian käsittelyyn. Onkin tärkeätä varmistaa, että tilanteisiin, joita ei saa omin voimin ratkaistua, saa apua. Vastuun ongelmallisten tilanteiden, esim. kollegoiden toistuvan haastavan käyttäytymisen tai työkykyhaasteiden ratkaisemisesta, tulee levätä riittävän leveillä harteilla, ei yksittäisellä työntekijällä.

Nuorissa yrityksissä moni käytäntö luodaan siinä vaiheessa, kun joku haastavampi tilanne tulee ensimmäisen kerran vastaan. Myös matalan hierarkian organisaatioissa voidaan joutua tekemään ns. kovia päätöksiä: antamaan esimerkiksi varoituksia tai päättämään työsuhde. Nämä tilanteet ovat tutkimuksemme perusteella harvinaisia. Vaikka itseohjautuvien organisaatioiden haasteena mainitaan usein mahdollisuus ”vapaamatkustaa” muiden hoitaessa työt, tuli omassa tutkimuksessamme esille erittäin vähän tällaisia mainintoja. Samanlaisen havainnon esittää kirjassaan Laloux (2014).

Epäluotettavaan, yritysten arvojen vastaiseen toimintaan tai selkeisiin laiminlyönteihin puuttuminen on kuitenkin tärkeää muun työyhteisön motivaation kannalta. Itseohjautuvissa organisaatioissa toimiville on merkityksellistä, että myös näissä tilanteissa toimitaan työpaikan yhteisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Yksittäisten henkilöiden asioihin, työkykyyn ja työsuhteisiin voi liittyä seikkoja, joita ei voida käsitellä avoimesti yhdessä – ellei kyseisen henkilön kanssa näin sovita. Mitä läpinäkyvämmin vaikeampia asioita voidaan työpaikoilla käsitellä, sitä paremmin myös näistä tilanteista selvitään yhteisönä eteenpäin ja pystyään myös oppimaan.

Kyllä mä tiedän, että meiltäkin voi saada potkut, mutta se on, sanotaan vähän demokraattisempi prosessi sitten, jos siihen menee. Mä en oo ihan varma, olisko kerran tai kaks firman historiassa näin tarvinnut tehdä. Yleensä asiat selviää sillä, että ihmisten kanssa puhutaan. Ja meillä on ihan konfliktitasolle, siihenkin on käytännöt olemassa, ja jos on ongelmia niin ihmisiä autetaan. Jos itsekin ymmärtää, että tää on ehkä väärä paikka, niin sitten saattaa lähteä oma-aloitteisesti.

Yhteenveto: Miten työhyvinvointi rakentuu itseohjautuvassa organisaatiossa?

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset

Tutkimus tarjoaa hyödyllisen katsauksen itseohjautuvien, eli radikaalisti ja tietoisesti päätösvaltaa ja vastuuta hajauttaneiden työpaikkojen toimintaan ja erityisesti henkilöstön kokemuksiin niissä. Tutkitut työpaikat olivat henkilöstömäärältään kohtalaisen pieniä, joten määrällisen tutkimuksen otos on hyvästä vastausasteesta huolimatta pieni (n=116). Otos painottuu työpaikkojen henkilöstörakenteen takia vahvasti melko nuoriin ja korkeasti koulutettuihin työntekijöihin, eikä sellaisenaan ole edustava poikkileikkaus suomalaisesta työelämästä. Itseohjautuvat työpaikat ovat keskenään varsin erilaisia, mikä ilmeni myös tämän tutkimuksen tuloksista. Tulosten yleistettävyyttä kaikkiin itseohjautuvasti toimiviin organisaatioihin ei voida siksi luvata. Tästä huolimatta uskomme tulosten antavan arvokasta tietoa toistaiseksi vielä varsin niukasti tutkitusta alueesta. Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sen monimenetelmäisyyttä, joka mahdollistaa rikkaamman ja syvällisemmän kuvan muodostamisen tutkitusta ilmiöstä.

Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi työn imu ja sitoutuminen olivat tutkituilla työpaikoilla varsin korkealla tasolla, mutta myös stressin kokeminen oli yleisempää kuin suomalaisessa työelämässä keskimäärin. Tutkimus antoi viitteitä myös siitä, että korkeammat koetun itseohjautuvuuden mahdollisuudet olivat yhteydessä parempaan työhyvinvoinnin tasoon. Havainnoista voidaan päätellä, että vallan ja vastuun tasaisemmalla jakautumisella voidaan mahdollisesti edistää myös työhyvinvointia. Jatkotutkimusta tarvitaan kuitenkin esimerkiksi syy-seuraussuhteiden tarkentamiseksi: synnyttääkö itseohjautuvuuden kokemus työhyvinvointia vai päinvastoin? Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tarkastella esimerkiksi samalla toimialalla, mutta erilaisilla toimintamalleilla toimivien työpaikkojen välisiä eroja työhyvinvoinnin kokemuksissa, jotta voitaisiin vielä paremmin eritellä toimintamallin vaikutuksia työhyvinvoinnin kokemiseen.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että eräät muut tekijät, kuten esimerkiksi työroolin koettu selkeys ja työnantajan panostukset työhyvinvointiin olivat koettua itseohjautuvuutta tai päätöksenteon hajauttamista vahvemmin yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Lisätutkimusta tarvitaankin vielä siitä, miten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat yhteydessä keskenään, ja voiko koettu itseohjautuvuus toimia esimerkiksi välittävänä tekijänä työolotekijöiden ja työhyvinvoinnin kokemusten välillä.

Koska tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa myös tutkimukseen osallistuneiden mahdollinen valikoituminen. On mahdollista, että esimerkiksi erityisen kriittistä sanottavaa omaavat henkilöt eivät ole osallistuneet työantajan kautta organisoituun tutkimukseen yhtä mielellään kuin työhönsä tyytyväiset. Vaikka osallistujien ja vastausten anonymiteetti taattiin, on työantajan ”kritisoiminen” silti saattanut pelottaa vastaajia. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tämän vuoksi hyödyntää haastatteluiden ja kyselyiden ohella tai sijasta muita (laadullisia) tutkimusmenetelmiä, kuten osallistuvaa havainnointia, etnografiaa tai dokumenttianalyysia. Myös aikaisemmin itseohjautuvissa organisaatioissa työskennelleiden käyttäminen tietolähteenä voisi tuottaa erilaista aineistoa.

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan Covid19-pandemian aikana, ja hankkeen tiedonkeruu alkoi tilanteessa, jossa työpaikoilla oli juuri siirrytty ensimmäistä kertaa laajasti etätyöhön. Pandemiatilanteen

mahdollisia vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin on vaikea arvioida, mutta joka tapauksessa on syytä huomioida, että tutkimusaineisto kerättiin varsin poikkeuksellisena aikana.

Hyvinvoiva työntekijä pystyy itseohjautuvuuteen

Tutkimushankkeemme tavoitteena on ollut kuvata työhyvinvoinnin rakentumista entistä itseohjautuvammassa työssä ja tuoda näkökulmia sen kehittämiseen käytännössä. Näkökulma on tärkeä, koska itseohjautuvien organisaatioiden toiminnan onnistuminen ja tuloksellisuus ovat vahvasti sidoksissa henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja hyvin toimivaan yhteistyöhön. Itseohjautuvassa organisaatiossa toimimisessa tarvittava oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja yhteistyökyvykkyys sekä yhteisöllisten käytäntöjen toimivuus edellyttävät, että ihmisillä on riittävästi voimavaroja, heillä on mahdollisuus palautua työkuormituksesta ja että vuorovaikutus heidän välillään toimii hyvin. Siksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen on erityisen olennaista työpaikoilla, joiden toiminta rakentuu enemmän sisäisen kuin ulkoisen motivaation varaan.

Havaintojemme mukaan itseohjautuvuutta toteuttavat ja edistävät organisaatiot voivat olla monella tavoin erinomaisia työympäristöjä myös työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimillamme työpaikoilla toimintakäytäntöjä oli pohdittu ja kehitetty tietoisesti yhdessä koko työyhteisön kanssa. Työntekijöiden hyvinvointi, työn merkityksellisyys ja työtä tukeva yhteisöllisyys oli niissä otettu keskeisiksi tavoitteiksi ja aktiivisen kehittämisen ja keskustelun kohteiksi.

Vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun hajauttamisella on monia etuja mm. hyvinvoinnin, oppimisen ja kehittymisen näkökulmista. Tutkimissamme organisaatioissa esim. työn imu, työtyytyväisyys ja yhteisöllisyyden kokemus olivat varsin korkealla tasolla. Lisäksi kyselytutkimuksessa havaittiin, että kokemukset itseohjautuvuuden tasosta vaihtelivat tutkittujen työpaikkojen välillä. Myös organisaatioiden sisällä yksilöillä on erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin päätöksentekoa on hajautettu ja kuinka laajat toimintamahdollisuudet yksittäisillä työntekijöillä tai tiimeillä on. Työhyvinvoinnin kokemus oli yhteydessä koettuun itseohjautuvuuden asteeseen, eli ne henkilöt, jotka kokivat työpaikkansa itseohjautuvammaksi, kokivat myös esimerkiksi vähemmän stressiä ja palautuivat paremmin.

Myös itseohjautuvassa työssä voi syntyä työpahoinvoinnin ja voimavarojen vähenemisen kokemuksia, jotka liittyvät tutkimuksemme perusteella esim. vaikeuksiin ohjata omaa työtään, hahmottaa toimintaympäristöä tai saada tukea työhönsä. Työstressiä koettiin kohtalaisen yleisesti itseohjautuvissa organisaatioissa, minkä vuoksi esimerkiksi työn hallinnan tukeminen ja yksilöiden kuormittumisen seuraaminen ovatkin olennaisia tavoitteita ja seurattavia asioita.

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatiossa

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen vastuut ja mahdollisuudet jakautuvat itseohjautuvalla työpaikalla monelle taholle (vrt. työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli: Manka, 2013). Koska matalan hierarkian organisaatiot ovat erilaisia kuin perinteiset ns. pyramidiorganisaatiot, on eri tasojen toimintoja niissä entistä vaikeampi erotella toisistaan. Mikä on lopulta johtamista, mikä organisaation, ja mikä yhteisön toimintaa? Siksi tutkimustulostemme pohjalta itseohjautuvan organisaation työhyvinvoinnin malliin (kuvio 16) onkin lisätty uusi, kokoava taso, joka kuvaa työpaikan yhteisöllisiä käytänteitä. Useimmilla

tutkimillamme työpaikoilla juuri nämä käytännöt muodostavat toimintaa ohjaavan perusrungon, jolla on keskeinen merkitys myös työhyvinvoinnin tukemisessa.

Organisaatio luo edellytyksiä työhyvinvoinnille, kun se ylläpitää elävää ja jaettua näkemystä työn tarkoituksesta ja päämääristä. Lisäksi organisaation työntekoa ja asioiden hoitamista mahdollistavat rakenteet, esimerkiksi tässä tutkimusraportissa kuvatut päätöksenteon ja konfliktien hallinnan mallit, tukevat myös työhyvinvointia. Hyviä yhteistyökumppaneita tarvitaan myös. Monet haastatellut kuvasivat esimerkiksi toimivaa työterveysyhteistyötä ja kattavaa työterveyden palvelusopimusta voimavarana. Myös ulkoisia kouluttajia, työnohjaajia ja valmentajia hyödynnetään.

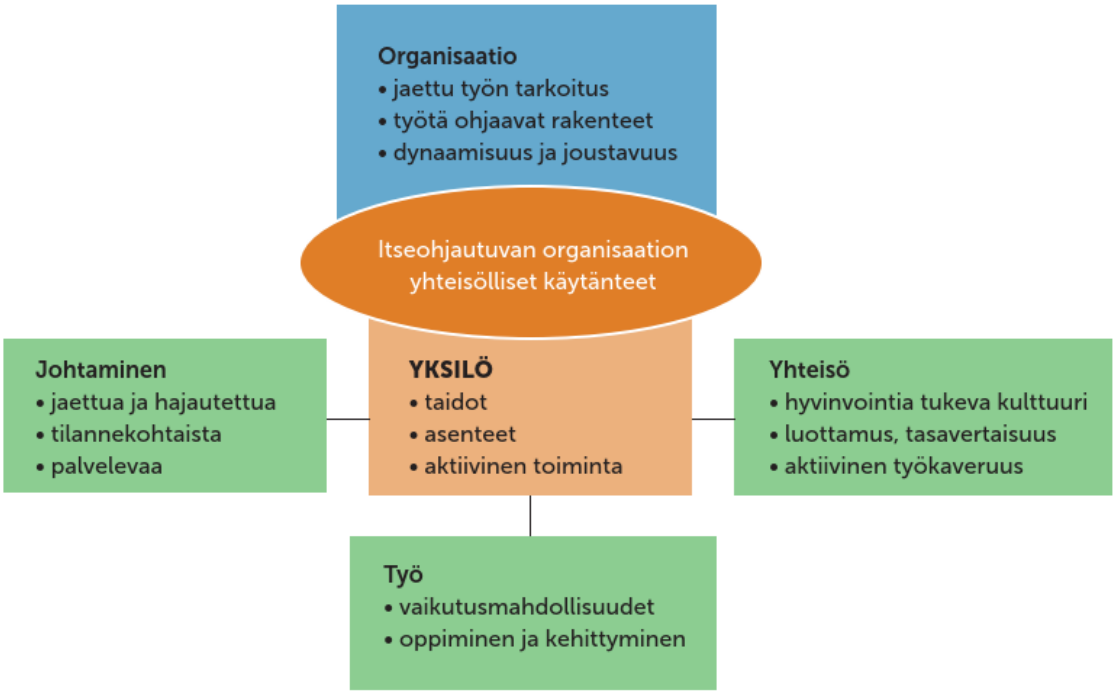
Toimiva työyhteisö ja kollegat ovat erityisen keskeinen hyvinvoinnin tuki entistä itseohjautuvammassa työssä. Työyhteisön luottamusta herättävä ja toisista huolehtiva toiminta luo edellytyksiä sille, että vastuuta jaksetaan kantaa ja asioihin tartutaan aktiivisesti. Hyvinvointia tukeva kulttuuri varmistaa, että itseohjautuvuuden haittapuolena pidetty riski yksilöiden ylivastuullisuuteen ja liialliseen työntekoon pysyy kurissa.

Itseohjautuvampi ja hajautetumpi organisointi rakentuu suuressa määrin tiimien tai niiden kaltaisten pysyvämpien ja muuttuvien ryhmien varaan. Oman ”solun” tai ”piirin” merkitys työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, haasteiden ratkaisemisessa ja tuen saamisessa tuotiin hyvin keskeisesti esille, kun käsittelimme työhyvinvoinnin rakentumista tutkimushaastatteluissamme.

Itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan johtamista, mutta yksilökeskeisen johtajuuden sijaan se toteutuu hajautettuna, roolipohjaisena ja laajimmillaan täysin jaettuna johtajuutena. Myös itseohjautuvassa organisaatiossa ihmisillä on erilaisia rooleja, joista joihinkin johtaminen liittyy toisia vahvemmin. Kaikilla tutkimillamme organisaatioilla oli ainakin yksi virallisessa esihenkilöroolissa toimiva johtaja: useimmiten toimitusjohtaja. Ylimmän johdon roolina itseohjautuvassa organisaatiossa nähdään usein olevan toimintamallin ylläpitäminen, eteenpäinvieminen ja työntekijöiden tavoitteiden tiellä olevien esteiden poistaminen (esim. Laloux, 2014, 240). Palveleva johtajuus, jota on kuvattu aiemmin tässä raportissa, tarjoaa yhden hyödyllisen johtamisen viitekehyksen matalille organisaatioille.

Työhyvinvointia tukeva työn piirre itseohjautuvassa organisaatiossa on erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä siten, että se sopii entistä paremmin omiin tavoitteisiin, elämäntilanteisiin ja voimavaroihin. Parhaimmillaan tämä on merkittävä motivaation ja työn imun lähde ja toisaalta auttaa hallitsemaan kuormitusta ja sovittamaan yhteen työtä ja muuta elämää. Mahdollisuus kehittää sekä omaa osaamistaan että omaa rooliaan työpaikalla ovat myös keskeisiä työhyvinvoinnin aineksia.

Yksilön taidot ja osaaminen, joista tässä raportissa olemme kuvanneet erityisesti itseohjautuvassa työssä toimimiseen liittyviä valmiuksia, ovat keskeisessä roolissa. Yksilön ratkaisukeskeinen, myönteinen ja vastuuta kantava asennoituminen työhön ja työympäristöön nousee niin ikään keskeiseen rooliin. Tietojen, taitojen ja asenteiden ohella yksilön aktiivinen toiminta, eli esimerkiksi asioihin tarttuminen ja avun antaminen ja pyytäminen, tukee työhyvinvointia itseohjautuvassa työssä. Haluamme kuitenkin korostaa, että organisaatiolla on paljon mahdollisuuksia ja myös vastuu vaikuttaa yksilöiden toimintaan. Yksilöiden valmiudet, toiminta ja asenteet eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, vaan ne rakentuvat vuorovaikutuksessa työyhteisön ja työympäristön kanssa. Valmiuksia voidaan ja kannattaa näin ollen myös tietoisesti tukea ja kehittää.



Kuvio 16. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatiossa (vrt. Manka, 2013). (grafiikka: Heli Penttinen)

Työhyvinvoinnin askeleita pitkin eteenpäin

Aikaisemmin tässä tutkimusraportissa olemme kuvanneet, millaisten elementtien varaan työhyvinvointia voidaan entistä itseohjautuvammassa työssä rakentaa. Nämä tutkimushavaintojemme pohjalta muotoilemamme seitsemän elementtiä koskevat työn organisointia ja keskeisten työn tekemiseen ja yhteistyöhön kysymysten ratkaisemista itseohjautuvassa organisaatiossa. Tällä haluamme kiinnittää huomiota siihen, että olennaisin osa työhyvinvoinnista rakentuu henkilöiden päivittäisen työn sujumisen ja sen voimavarojen ja haasteiden pohjalle. Vaikka työntekijät toivat esille myös esim. hyvän työterveyshuollon tai työn ulkopuolella tapahtuvan yhteisen virkistystoiminnan roolia työhyvinvoinnin edistämisessä, tuki tutkimusaineistomme vahvasti ns. kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin tarkoituksenmukaisuutta.

Haluamme muistuttaa, että mahdollisimman matalan tai riisutun organisaation rakentaminen ei ole oikotie onneen tai välttämättä edes kaikille työpaikoille sellaisenaan soveltuva tavoite. Edellä kuvattuja hyviä päämääriä: työhyvinvointia, sujuvaa yhteistyötä ja niiden varaan rakentuvaa kestävää tuloksellisuutta, voidaan tavoitella monenlaisissa organisaatioissa. Mahdollisimman pitkälle viety itseohjautuvuus tai matala rakenne ei useimmiten ole päämäärä itsessään, vaan yksi väline kehittää toimintaa entistä paremmin sekä työntekijöiden että asiakkaiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista tukevaksi.

Tästäkin huolimatta uskomme, että useimmilla työpaikoilla on mahdollista ja hyödyllistä ottaa askeleita kohti suurempaa itseohjautuvuutta. Toivomme tutkimustulostemme tarjoavan siihen virikkeitä!

Lähteet

Agile-manifesto: Manifesto for agile software development. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.06.2021]. Saatavissa: https://agilemanifesto.org/

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. ja Ilmarinen J. (2021). *Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti.* Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.

Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of organization behavior*, 2, 0011-21.

Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.

Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, *14*(1), 65-73.

Bordi, L. & Okkonen, J. (2018). *Informaatioergonomian näkökulmia tietotyöhön*. Impulsseja 3/2018.

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.

Chatzitheochari, S., & Arber, S. (2009). Lack of sleep, work and the long hours culture: evidence from the UK Time Use Survey. Work, Employment and Society, 23(1), 30-48.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of management, 25(3), 357-384.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2004). *Handbook of self-determination research.* USA: University Rochester Press.

Dierendock, D. & Nuijiten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*. Sep 2011, Vol. 26 No. 3, p. 249-267. 19p.

Eckstein, J. (2016, May). Sociocracy: An organization model for large-scale agile development. In *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016* (pp. 1-5).

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Friborg O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J.H., Martinussen, M. (2003) A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment*? International Journal of Methods in Psychiatric Research*, Vol. 12, Number 2, 65-76.

Gaziel, H. H. (1989). DETERMINANTS OF PERCEIVED DEFICIENCY OF AUTONOMY AMONG ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS'. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *17*(1), 57-65.

Greenleaf, R.K. (1977), Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York, NY: Paulist Press.

Hakanen, Jari (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. Work & Stress, 22, 224–241.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012*). Kohti innostuksen spiraaleja*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly,* 23409444211012419.

Hamel, G. (2011). First let's fire all the managers*. Harvard Business Review*, 12/2011.

Harper R (2001). *Social capital. A review of the literature*. UK: Office for national statistics.

Janz, B. D*.,* Colquitt, J. A*.,* Noe, R. A. Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables*. Personnel Psychology,* 50 877–904 1997*.*

Johlke, M. C., & Iyer, R. (2013). A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *20*(1), 58-67.

Karasek, R.A. (1979), "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 285-308.

Kostamo, T., Vuori, J. & Vänttinen, N. (2020). Itseohjautuvuus: myyteistä todellisuuteen. *Työn tuuli,* 29(2), 7–12.

Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In Job demands in a changing world of work (pp. 45-63). Cham: Springer.

Kuitunen, M. & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent.

Laiho, M., Ryömä, A., Satama, S., Teerikangas, S. (2020). *Aktiivinen työkaveruus työn arjen voimavarana : TYÖ2 – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti.* Turun yliopisto.

Laloux, F. (2014). Reinventing organizations: *A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness.* Brussels: Nelson Parker.

Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations.* Brussels: Nelson Parker.

Lee, M.Y., Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior 37:35–58.

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855

Lumpkin, A. & Achen, R., M. 2018. Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 12, no. 1, 6-20.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.

Manka, M-L. (2013). *Työn ilo*. Helsinki: Alma Talent.

Manz, C. C., & Neck, C. P. (1995). Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams. *Journal of Managerial Psychology*.

Martela, F. (2021). Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. *Telma-lehti,* Työsuojelurahasto. https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta. Viitattu 24.6.2021.

Martela, F,. Hakanen, J., Hoang, Nhi ja Vuori,. J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde*? *Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus*. Helsinki: Aalto yliopisto.

Martela, F. & Vuori, J. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M., Melgin, E. (Toim.) *Hallitsematon viestintä*. ProComma Academic 2020. Helsinki: Libris.

Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg’s adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-23.

Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? – Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Helsinki: Alma Talent.

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*. Journal of Organizational Behavior*, 32, 689–725.

Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H.-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa M. Gamrasni (toim.). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology*, 96(1), 71.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64-78.

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 32(4), 400-417.

Nordic Council of Ministers (2008) *User's guide for the QPSNordic-ADW*. Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse Workforce. TeamNord 2008:504.

Oksanen, T. (2009*). Workplace social capital and employee health*. Turun yliopiston julkaisuja. Turku: Painosalama Oy.

Pahkin, K., Björklund, C., Mykletun, R. J., Furunes, T., Gard, G., & Lindström, K. (2007). *User's guide for the QPSNordic-ADW*. Nordic Council of Ministers.

Park, R., & Jang, S. J. (2015). Mediating Role of Perceived Supervisor Support in the Relationship between Job Autonomy and Mental Health: Moderating Role of Value-Means Fit. *The International Journal of Human Resource Management,* 28, 703-723.

Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014). What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180.

Reinventing Organizations. *Conflict resolution.* [Verkkosivu]. [viitattu 3.6.2021]. Saatavilla: https://reinventingorganizationswiki.com/theory/conflict-resolution/

Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: TEOS.

Steger, M.F., Dik, B.J., Duffy, R.D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment,* 20 (3) 322-337.

Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting, *Human Relations*, 4, 3-38.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa.* Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki; Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2021*). Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. (2014). Blended working: For whom it may (not) work. *PloS one*, *9*(7), e102921.

Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Seinen, B., & Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(3), 291-301.

Warr, P. B. (1994). A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 8, 84-97.

Wielenga-Meier, E. G., Taris, T. W., Kompier, M. A., & Wigboldus, D. H. (2010). From task characteristics to learning: A systematic review. *Scandinavian journal of psychology*, *51*(5), 363-375.

Vuori, J. & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, A.-M. & Melgin, E. (toim.*) Hallitsematon viestintä*, 110–123. ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry: Helsinki: DOI: 10.31885/9789526857664.

Yugendhar, A., & Ali, S. M. (2017). Evaluation of implementing holacracy, a comprehensive study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, *7*(5), 163-171.

Zhou, E. (2020). The "Too-Much-of-a-Good-Thing" Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. Psychology, 11(2), 299-313.

Liite 1. Kyselyn vastaajien taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?			
		Vastaajien määrä	Prosentti
	Alle 6 kk	8	7
	6 kk - 2 vuotta	30	26
	2-5 vuotta	37	32
	5-10 vuotta	20	17
	yli 10 vuotta	21	18
	Total	116	100

Vastaajan ikä			
		Vastaajien määrä	Prosentti
	Alle 35 vuotta	55	47
	35-44 vuotta	33	28
	45-54 vuotta	18	16
	55 vuotta tai enemmän	10	9
	Total	116	100

Vastaajan sukupuoli			
		Vastaajien määrä	Prosentti
	Nainen	62	53
	Mies	54	47
	Total	116	100

Vastaajan koulutus			
		Vastaajien määrä	Prosentti
	Peruskoulu	1	1
	Ammattikoulu	13	11
	Ylioppilas	11	9
	Opistotaso	13	11
	Korkeakoulututki	78	67
	Total	116	100

Organisaatio			
		Vastaajien määrä	Prosentti
Valid	Organisaatio 1	13	11
	Organisaatio 2	27	23
	Organisaatio 3	48	41
	Organisaatio 4	10	9
	Organisaatio 5	18	16
	Total	116	100

Liite 2. Kyselylomake

TEOT-hanke: Kyselylomake

Taustatiedot

Seuraavassa tiedustelemme sinulta joitakin taustatietoja. Tuloksia raportoidaan taustatietojen mukaan ryhmiteltyinä vain riittävän suurissa ryhmissä, jotta yksittäiset vastaajat eivät ole tunnistettavissa.

Kauanko olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?

Asteikko:

1. Alle 6 kk
2. 6 kk - 2 vuotta
3. 2-5 vuotta
4. 5-10 vuotta
5. yli 10 vuotta

Ikä

Asteikko:

1. Alle 35 vuotta
2. 35-44 vuotta
3. 45-54 vuotta
4. 55 vuotta tai enemmän

Sukupuoli

Asteikko:

1. Nainen
2. Mies
3. Muu
4. En halua vastata

Koulutuksesi on (valitse ylin tutkintosi)

Asteikko:

1. Peruskoulu
2. Ammattikoulu tai -kurssi
3. Ylioppilas
4. Opistotason ammatillinen koulutus
5. Korkeakoulututkinto (yliopisto tai ammattikorkeakoulu)

Oma hyvinvointi

Seuraavilla kysymyksillä kartoitetaan omaa hyvinvointiasi. Ole hyvä ja valitse tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia ja ajatuksia?

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
2. Olen innostunut työstäni.
3. Olen täysin uppoutunut työhöni.

Asteikko:

0. En koskaan
1. Muutaman kerran vuodessa
2. Kerran kuussa
3. Muutaman kerran kuussa
4. Kerran viikossa
5. Muutaman kerran viikossa
6. Päivittäin

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.
Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?

Asteikko:

1. En lainkaan
2. Vain vähän
3. Jonkin verran
4. Melko paljon
5. Erittäin paljon

Kuinka hyvin koet yleensä palautuvasi työsi aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän / työvuoron jälkeen?

1. hyvin
2. melko hyvin
3. kohtalaisesti
4. melko huonosti
5. huonosti

Miten samaa mieltä olet seuraavien väitteiden kanssa?

Asteikko:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Uskon omiin kykyihini.
2. Usko itseeni auttaa minua selviytymään vaikeista ajoista.
3. Tiedän onnistuvani, jos jatkan yrittämistä.
4. Tiedän, miten voin saavuttaa tavoitteeni.
5. Mitä tahansa tapahtuukin, löydän aina ratkaisun.
6. Tunnen oloni mukavaksi toisten ihmisten seurassa.
7. Tulevaisuuteni vaikuttaa lupaavalta.
8. Olen löytänyt merkityksellisen työn.
9. Työni edistää henkilökohtaista kasvuani.
10. Työlläni ei oikeastaan ole väliä ympäröivälle maailmalle.
11. Ymmärrän, miten työni edistää elämäni tarkoitusta.
12. Tiedän, miksi työni on merkityksellistä.
13. Tiedän, että työni vaikuttaa myönteisesti ympäröivään maailmaan.
14. Työni auttaa minua ymmärtämään paremmin itseäni.
15. Olen löytänyt työn, jolla on mielekäs päämäärä.
16. Työni auttaa minua ymmärtämään paremmin maailmaa ympärilläni.
17. Tekemäni työ palvelee suurempaa tarkoitusta.

Työ ja työolosuhteet

Seuraavat kysymykset käsittelevät omaa työtäsi ja työolosuhteitasi.

Arvioi, miten usein seuraavat väittämät pitävät paikkansa oman työsi kohdalla.

Asteikko:

1. Hyvin harvoin/Ei koskaan
2. Melko harvoin
3. Joskus
4. Melko usein
5. Hyvin usein

1. Työlläni on selkeät tavoitteet.
2. Tiedän, mitkä asiat ovat minun vastuullani.
3. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.
4. Saan toimeksiantoja saamatta riittäviä voimavaroja niiden suorittamiseksi.

5. Saan keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä.
6. Työhöni kuuluu tehtäviä, jotka ovat omien arvojeni vastaisia.
7. Joudun tekemään asioita, jotka tulisi mielestäni tehdä eri tavalla.
8. Jos työn voi suorittaa usealla eri tavalla, voin vaikuttaa siihen, miten suoritan työn.
9. Voin vaikuttaa työmäärääni.
10. Voin määritellä itse oman työtahtini.
11. Voin päättää itse työajoistani (esim. liukuva työaika).
12. Voin vaikuttaa siihen, kenen kanssa teen yhteistyötä.
13. Voin päättää itse, milloin pidän tauon.
14. Voin päättää itse taukoni pituudesta.
15. Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin.
16. Voin päättää, milloin olen yhteydessä asiakkaisiin.
17. Voin vaikuttaa oman työni sisältöön, esimerkiksi siihen, missä projekteissa olen mukana.
18. Työt jaetaan työpaikallani reilusti ja puolueettomasti.
19. Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti.

Työyhteisön toiminta

Seuraavat kysymykset käsittelevät työyhteisösi toimintaa. Työyhteisöllä tarkoitetaan niitä oman organisaatiosi ihmisiä, joiden kanssa työskentelet säännöllisesti.

Arvioi, miten tyypillisiä seuraavat toimintatavat ovat työyhteisössänne.

Asteikko:

1. Hyvin harvoin tai ei koskaan
2. Melko harvoin
3. Joskus
4. Melko usein
5. Hyvin usein tai aina

1. Kohtelemme toisiamme kunnioittavasti
2. Luotamme toisiimme.
3. Toimimme suoraselkäisesti.
4. Tuemme toistemme omanarvontuntoa.
5. Osoitamme luottamusta toisillemme.
6. Osoitamme arvostusta toisiamme kohtaan.
7. Osoitamme kiitollisuutta toisillemme.
8. Autamme työtovereita, jos heillä on vaikeuksia.
9. Huolehdimme työtovereista, jotka kamppailevat haasteiden kanssa.
10. Tarjoamme henkistä tukea toisillemme.
11. Osoitamme myötätuntoa toisiamme kohtaan
12. Muodostamme vahvoja siteitä keskenämme.
13. Osoitamme ystävällisyyttä toisiamme kohtaan
14. Arvostamme toistemme kykyjä.

15. Olemme kiinnostuneita toisistamme
16. Pidämme toisiamme ystävinä
17. Välitämme toisistamme aidosti
18. Reagoimme toistemme tarpeisiin.
19. Työmme kohottaa meitä.
20. Työmme uudistaa meitä.
21. Koemme työllämme olevan syvempää merkitystä.
22. Pidämme työtämme motivoivana.
23. Näemme työmme laajemman tarkoituksen.
24. Jaamme innostuksemme työtovereiden kanssa.
25. Inspiroimme toisiamme.
26. Kerromme muille siitä hyvästä, mitä näemme toisissamme.
27. Emme syyttele toisiamme virheistä.
28. Jos työssä sattuu virheitä, korjaamme ne syyttelemättä.
29. Annamme virheet anteeksi.

<u>Työhyvinvoinnin tukeminen työpaikalla</u>

Miten samaa mieltä olet seuraavien työpaikkasi toimintaa kuvaavien väitteiden kanssa?

<u>Asteikko:</u>

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

1. Jos minulla on haasteita tai ongelmia hyvinvoinnissani, saan niihin tukea työpaikallani.
2. Työnantajani ottaa vahvasti huomioon minun tavoitteeni ja arvoni.
3. Työnantajani auttaa minua saavuttamaan uraani liittyviä tavoitteita.
4. Työnantajani välittää aidosti hyvinvoinnistani.
5. Työnantajani tukee minua työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.
6. Työnantajani kunnioittaa työntekijöiden työn ulkopuoliseen elämään liittyviä päämääriä ja velvollisuuksia.
7. Tunnen oloni turvalliseksi työyhteisössämme.
8. Tämä työpaikka todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.
9. Yleisesti ottaen olen hyvin tyytyväinen omaan työpaikkaani.

Itseohjautuvuuden mittari

Työpaikan hierarkkisuus

Seuraavat kysymykset pyrkivät kartoittamaan työpaikkasi yleistä hierarkkisuutta. Hierarkkisuudella tarkoitetaan sitä kuinka vahvasti päätösvalta ja oikeus määrätä, miten asiat tehdään on keskitetty ylimmälle johdolle sen sijaan että se jakautuisi tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Työpaikalla tarkoitetaan sitä organisaatiota, jossa työskentelet.

1. Miten hierarkkinen työpaikkasi on? 1 (Erittäin epähierarkkinen - 5 (Erittäin hierarkkinen)
2. Kuinka paljon esimiehet kontrolloivat alaistensa tekemisiä: 1 (eivät lainkaan - 5 (jatkuvasti)
3. Miten kuvailisit oman tiimisi päätöksentekovaltaa: 1 (pystymme päättämään kaikesta itsenäisesti) - 5) kaikkiin päätöksiin tarvitaan ylempien tahojen lupa)
4. Työpaikkamme päätösvaltaa on hajautettu kaikille työntekijöille: 1=täysin samaa mieltä – 2= jokseenkin samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= jokseenkin eri mieltä 5-täysin eri mieltä

Päätöksenteko

Kenellä on mahdollisuus olla mukana päättämässä seuraavista asioista työpaikallasi: 1 (kaikki yksittäisistä työntekijöistä ja tiimeistä lähtien) - 5 (vain ylin johto)

1. Työpaikkamme strategia ja tavoitteet
2. Työpaikan toimintatapojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto
3. Yksittäisten työntekijöiden ja tiimien työtehtävät, tavoitteet ja sisäinen tehtävänjako
4. Keinot, joilla yksittäiset työntekijät ja tiimit edistävät tavoitteita päivittäisessä työssään
5. Yksittäiselle projektille tarvittavien resurssien (työkalut, työvälineet, alihankinta) ostaminen
6. Miten onnistumisista palkitaan, ketkä saavat bonuksia, ketkä saavat ylennyksiä
7. Miten yhteistä tekemistä koordinoidaan ja ketkä tekevät yhteistyötä keskenään
8. Uusien henkilöiden rekrytointi tiimeihin sekä talon sisältä että ulkopuolelta
9. Työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisu ja laiminlyönteihin puuttuminen

Yksilön itseohjautuvuus

Seuraavat kysymykset käsittelevät omaa kokemustasi siitä, miten paljon pystyt itse tai lähitiimisi kanssa päättämään omaan työhösi ja työpaikkaasi liittyvistä asioista. Vastaa kysymyksiin miettien sitä, mikä on tällä hetkellä tilanteesi ja kokemuksesi omasta työstäsi.

1= Täysin eri mieltä -2= Jokseenkin eri mieltä 3=hieman eri mieltä 4= ei samaa eikä eri mieltä 5=hieman samaa mieltä 6= jokseenkin samaa mieltä 7=Täysin samaa mieltä

1) Voin olla työssäni oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työtäni koskien
2) Voin itsenäisesti priorisoida ja aikatauluttaa työtehtäväni, jotta ne parhaiten edistäisivät yhteisiä tavoitteita
3) Kun työni edistäminen edellyttää jonkin resurssin (työvälineen, osan, jne.) ostamista, en tarvitse siihen esimieheltä lupaa
4) Jos haluan muuttaa sitä, miten edistän työni tavoitteita, en tarvitse siihen lupaa esimiehiltä
5) Pystyn yksin tai tiimini kanssa päättämään itsenäisesti työni tavoitteista ja tehtävänkuvasta
6) Tehtävät tulevat meillä ylhäältä annettuna, emmekä voi vaikuttaa niihin itse

7) Työnkuvani ovat ”kiveen hakattu”, eikä siinä ole liikkumatilaa
8) Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten onnistumisista työpaikallani palkitaan ja ketkä näitä palkkioita saavat
9) Voimme itsenäisesti rekrytoida tiimiimme tarvittavaa osaamista talon sisältä tai ulkopuolelta
10) Pystyn vaikuttamaan siihen, miten onnistumista työpaikallani mitataan
11) Minulla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä päämääriä organisaationi asettaa ja millä strategialla se niitä tavoittelee
12) Viemme tiimissämme kehitysideoita jatkuvasti eteenpäin ja ne johtavat muutoksiin
13) Hyvät ideat johtavat työpaikallani muutoksiin riippumatta siitä kuka ne alun perin keksi.
14) Kun minulla tai tiimilläni on kehitysidea, voimme viedä sitä eteenpäin ja se johtaa tavallisesti muutoksiin
15) Otan täyden vastuun siitä mitä teen ja mitä tuloksia se tuottaa.
16) Pidän itsenäisesti huolta siitä, että teen sen mitä olen sopinut tekeväni.
17) Minulla on vastuu tunnistaa työssä etenemisen ongelmakohdat ja pitää huolta, että ne saadaan ratkaistua
18) Pidän itsenäisesti huolta, että oma tekemiseni palvelee organisaationi päämääriä
19) On omalla vastuullani huolehtia, että kehitän osaamistani ja opettelen työssäni tarvittavia uusia taitoja
20) Otan vastuuta työpaikkamme rakenteiden ja sisäisten toimintatapojemme kehittämisestä

Avoimet vastaukset

Jos haluat, voit antaa meille vielä arvokasta lisätietoa vastaamalla seuraaviin avoimiin kysymyksiin.

1) **Mitkä tekijät itseohjautuvassa työssä koet omaa hyvinvointiasi tukeviksi tai muuten erityisen myönteisiksi?**

2) **Mitkä tekijät itseohjautuvassa työssä koet kuormittaviksi tai hankaliksi?**

3) **Voit lisäksi kertoa esimerkin jostakin tilanteesta itseohjautuvassa työssä, jonka koit joko positiivisena tai haastavana. Kuvaile tilannetta omin sanoin.**

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund