

# Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa

Avaimia kehittämiseen

Riitta-Liisa Larjovuori

Ismo Kinnari

Hannu Nieminen

Kirsi Heikkilä-Tammi



# Sisällys

Johdanto .....	3
Itseohjautuvat työpaikat ja itseohjautuvuus työssä .....	6
<b>Case Vertia:</b> Autonomian lisäämistä askel kerrallaan .....	11
Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa .....	13
<b>Case Parcero:</b> Arvopohjainen johtaminen työhyvinvoinnin tukena ...	15
Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa .....	16
Työhyvinvointi tutkituilla itseohjautuvilla työpaikoilla .....	20
Työhyvinvoinnin seitsemän elementtiä itseohjautuvassa organisaatiossa ...	24
Teema 1: Työn hallinta ja selkeyttäminen .....	24
Teema 2: Työkuormituksen säätely .....	25
Teema 3. Osaaminen ja kasvu .....	27
<b>Case Insta Digital:</b> Personal Growth as a Service .....	28
Teema 4. Yhteisöllisyyden kasvattaminen .....	28
<b>Case Keskustakirjasto Oodi:</b> Turvallisemman tilan pelisäännöt .....	30
Teema 5. Tietotulvan suitsiminen .....	30
Teema 6. Tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko .....	32
Teema 7. Jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu .....	33
Millaisia taitoja itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan? .....	37
Yhteenveto:	
Miten työhyvinvointi rakentuu itseohjautuvassa organisaatiossa? .....	40
Lähteet .....	43

Tampereen yliopisto 2021

Työsuojelurahasto

Graafinen suunnittelu: Heli Penttinen

ISBN 978-952-03-2019-5 (online)

## Johdanto

Itseohjautuvuuden lisääminen on yksi viime aikojen puhutuimmista työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä. Monilla työpaikoilla toimintaa onkin organisoitu uudelleen viemällä päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia lähemmäs käytännön työtä ja asiakasrajapintaa. Rakenteita keventämällä ja hierarkkisia tasoja vähentämällä pyritään ketterämpään ja joustavampaan toimintaan ja tätä kautta tuottavuuden ja kilpailukyvyyn lisäämiseen. Moni yritys erityisesti IT-alalla ja muissa tietointensiivisissä asiantuntijapalveluissa on jo lähtökohtaisesti perustettu itseohjautuvuuden ja joustavien rakenteiden varaan, mutta tänä päivänä teema selvästi kiinnostaa yhä useammanlaisia työpaikkoja.

Työhyvinvoinnin osalta itseohjautuviin organisaatioihin liitetään usein positiivisia asioita, jopa lupauksia: työntekijöiden potentiaalin vapauttaminen, innovatiivisuus, motivaatio, innostus ja kukoistus, työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys. Toisaalta puhutaan myös hämmennyksestä, stressistä, kaaoksesta ja uupumisesta. On tuotu esille, että itseohjautuvampi työnteko myös vaatii työntekijöiltä paljon (Martela 2019; Mäkkeli ym. 2021). Julkisessa keskustelussa onkin ilmaistu huolta työhyvinvoinnista itseohjautuvissa organisaatioissa: ”työntekijät jäävät yksin”, ”on sekavaa”.

Tämän oppaan tavoitteena on tuoda esille tutkimuksemme perusteella havaitsemiamme kriittisiä kohtia ja teemoja, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, kun halutaan lisätä itseohjautuvuutta työntekijöiden hyvinvointi huomioiden. Toivomme oppaaseen kootun tiedon auttavan välttämään työhyvinvoinnin sudenkuopat sekä toisaalta vahvistamaan ja vaalimaan itseohjautuvuuden hienoja ja hyvinvointia tukevia piirteitä!

Opas on suunnattu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita itseohjautuvuudesta, sen soveltamisesta ja työelämän kehittämistä, sekä myös kaikille, jotka työskentelevät itseohjautuvassa organisaatiossa. Tavoitteena on tuoda itseohjautuvuuskeskusteluun erityisesti työntekijöiden ääntä. Nostamalla keskiöön työntekijöiden näkökulmat ja arjen kokemukset, päästään eteenpäin keskustelusta, jossa tällaisia organisoitumistapoja pidetään joko ”hyvinä” tai ”huonoina”.

Opasjulkaisu kerää yhteen kokemuksia joukosta tavanomaista itseohjautuvammin toimivia työpaikkoja, ja esittää sen perusteella ajatuksia, ohjeita ja suosituksia siihen, miten työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja kehittää itseohjautuvissa organisaatioissa. Opas sisältää myös tutkimukseemme osallistuneiden organisaatioiden tuottamia kuvauksia siitä, miten he ovat omalla työpaikallaan ratkoneet erilaisia itseohjautuvuuteen liittyviä asioita.

Käsillä oleva opas perustuu *TEOT – Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa (2020–2021)* -tutkimushankkeen tuloksiin. Hankkeessa tuotettiin sekä käytännön työelämää että tutkimusta palvelevaa tietoa työhyvinvoinnin rakentumisesta sekä työhyvinvoinnin tasosta itseohjautuvassa, matalassa organisaatiossa. Tutkimuksen toteutti Tampereen yliopisto ja siihen osallistui tutkijoita Johtamisen ja talouden sekä Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnista. Pääosa tutkimuksen rahoituksesta myönnettiin Työsuojelurahastosta. Tutkimuksessa tehtiin yhteistyötä erityisesti *Itseohjautuvuuden tila Suomessa* -tutkimushankkeen kanssa (Työsuojelurahasto, Martela ym. 2021). Tutkimukseen osallistui viisi työpaikkaa, joista neljä oli yksityisyrittäjiä ja yksi kunnallinen työpaikka.

**KIITOKSET**

Kiitämme lämpimästi Työsuojelurahastoa, joka on mahdollistanut tutkimuksen toteuttamisen ja tämän oppaan tuottamisen!

Erytisesti haluamme kiittää myös tutkimukseen osallistuneiden työpaikkojen ihmisiä, jotka lähtivät avoimesti ja ennakkoluulottomasti mukaan tutkimushankkeeseemme: avasivat ovensa tutkijoillemme ja käyttivät aikaansa tutkimuksemme mahdollistamiseen. Tutkimuskohteissa käymämme lukuisat keskustelut, tutkimushaastattelut ja tutustuminen toimintaanne 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. Erytiskiitokset Marika Fredrikssonille, Topi Jokiselle, Antti Jokelalle ja Laura Norrisille tähän oppaaseen tuottamistanne teksteistä.

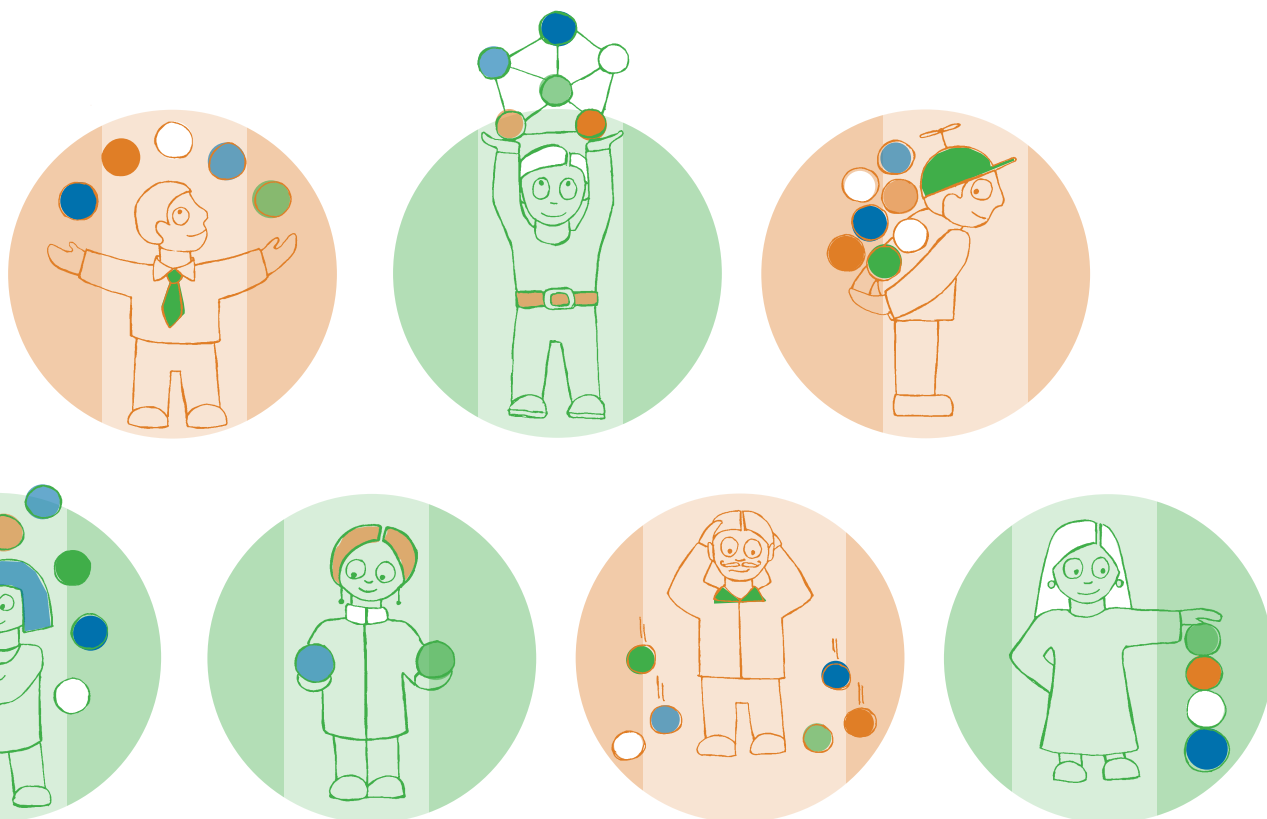
Kiitos yhteistyöstä niin ikään Työsuojelurahaston rahoittamalle *Itseohjautuvuuden tila Suomessa* -hankkeelle, erityisesti Frank Martelalle, Jari Hakaselle ja Johanna Vuorelle. Kiitos myös Prominda Oy:n Jussi Markulalle ja Anu Rautaselle ja toimitusjohtajien sparrausringille: saimme teiltä arvokasta lisäaineistoa tutkimukseemme.

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

Kiitämämme lämpimästi myös kauppatieteiden maisterin pro gradu -töitään hankkeen puitteissa tehneitä Eliisa Nissiä ja Katariina Sorvantoa arvokkaasta tutkimusavusta hankkeessamme!

Tampereella 4.6.2021

**Tekijät**



## TUTKIMUS ITSEOHJAUTUVISTA ORGANISAATIOISTA

Opas perustuu *TEOT – Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa* -hankkeessa vuosina 2020–2021 tekemäämme tutkimukseen. Tutkimus tarkasteli henkilöstön kokemuksia ja toiminnan organisointia viidellä suomalaisella työpaikalla, joilla on tietoisesti lisätty työntekijöiden päätösvaltaa ja kehitetty vallan ja vastuun hajauttamista tukevia käytäntöjä. Osa työpaikoista toimii käytännössä ilman esihenkilörakenteita ja osassa työntekijöiden ja tiimien roolia toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa oli lisätty muilla keinoilla. Tutkimistamme työpaikoista neljä oli yrityksiä ja yksi kunta-alan työpaikka. Työpaikkojen henkilöstömäärät vaihtelivat muutamasta kymmenestä noin sataan henkeen. Kaksi yritystä toimi ohjelmistoalalla, yksi markkinoinnin ja digitaalisen viestinnän alalla, yksi tuotti palveluita rakennusteollisuudessa ja yksi työpaikoista oli kunnallinen kirjasto. Kaikki tutkimamme työpaikat ovat melko nuoria: suurin osa oli aloittanut toimintansa 2010-luvulla.

Tutkimusaineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla ja sähköisesti toteutetulla kyselyllä pääasiassa kevään 2020 aikana. Lisäksi tehtiin seitsemän itseohjautuvuutta toteuttavan työpaikan toimitusjohtajan ryhmähaastattelu helmikuussa 2021, jonka avulla tarkasteltiin erityisesti johtajuutta itseohjautuvassa organisaatiossa. Tutkimusaineistoa on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

### Haastattelut

- 35 henkilökohtaista teemahaastattelua
  - Kesto 41–131 min, keskimäärin 1 h 13 min / haastattelu
- Ajankohta: maaliskuu–kesäkuu 2020
- Teemat:
  - Oma työ
  - Omakohtainen työhyvinvointi
  - Yrityksen / työpaikan toimintamallit; esim. päätöksenteko, johtaminen, tehtävien jakaminen, tiedon kulku
  - Työhyvinvoinnin tukeminen
- Yksi ryhmähaastattelu, johon osallistui seitsemän itseohjautuvasti toimivan yrityksen toimitusjohtajaa, kesto 2 h, teemana itseohjautuvan yrityksen johtaminen / johtajuus

### Kysely

- Sähköinen kysely
- Ajankohta maaliskuu–huhtikuu 2020
- Yht. 116 vastaajaa – vastausprosentti 49 %
- Teemat:
  - Koetun itseohjautuvuuden mittaaminen
  - Omakohtainen työhyvinvointi (työn imu, stressi, palautuminen, työtyytyväisyys)
  - Työyhteisön toiminta
  - Organisaation toiminta
  - Vapaamuotoiset kokemukset itseohjautuvuudesta

### Taulukko 1. Tutkimusaineisto

Tutkimustuloksia esiteltiin jokaisella tutkimukseen osallistuneella työpaikalla ja kaikille työpaikoille yhteisessä työpajassa syksyllä 2020. Työpaikkojen edustajat osallistuivat tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen aktiivisesti; kaikilta työpaikoilta oli mm. edustaja tutkimushankkeen ohjausryhmässä.

Tekstissä on käytetty lainauksia tekemistämme tutkimushaastatteluista sekä sähköisessä kyselyssä annetuista vapaista vastauksista. Lainaukset on esitetty sisennettynä ja kursivoituna.

# Itseohjautuvat työpaikat ja itseohjautuvuus työssä

## MIKSI ITSEOHJAUTUVUUS JA MIKSI JUURI NYT?

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 merkittävästi yli sadan vuoden takaisesta maailmasta. Viime aikoina hierarkiaan ja asemavaltaan perustuvan johtamisen ja organisoinnin toimivuutta on kyseenalaistettu yhä voimakkaammin.

Esimerkiksi palveluihin ja tietoon perustuvan arvonluonnin korostuminen, työntekijöiden osaamistason kasvu ja informaation laaja saatavuus luovat tarpeita ja mahdollisuuksia toiminnan uudelleenlaistamiselle. Vallan ja vastuun keskittäminen organisaation ylätasolle ja vain harvoille työntekijöille ei tue nykypäivän toimintaympäristössä vaadittavaa ketteryyttä ja kykyä reagoida. 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 kuitenkin 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 sijoituksessa näiden välimaastoon.

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

## ITSEOHJAUTUVUUS ON MONITASOINEN ILMIÖ

Itseohjautuvuuden ilmenemismuodot ja käytännön toteutukset ovat moninaisia (esim. Kostamo, Vuori & Vanttinen 2020; Martela ym. 2021; 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 johdosta. Laajasti toteutettu itseohjautuvuus tarkoittaa, että päätösvaltaa ja vastuuta on hajautettu koko organisaatioon. Koko organisaation tasolle ulotettu itseohjautuvuus vaatii tällöin tuekseen yhdessä sovittuja käytäntöjä ja prosesseja.

Yhteisohjautuvuutta (esim. Salovaara 2020) on viime aikoina esitetty itseohjautuvuutta kenties paremmin kuvaavaksi käsitteeksi niissä tilanteissa, joissa pyritään vähentämään ”pomovaltaa” ja lisäämään yhteisön toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksia. Itseohjautuvuuteen pyrittäessä oikeastaan tavoitellaankin usein toimintamallia, 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.

### Johtajakeskeisyyden ongelmia

#### Kustannukset:

johtajien palkkaan kuluvalle rahalla voitaisiin tehdä enemmän tuottavaa työtä

#### Huonojen päätösten riski:

johto tekee päätökset kaukana käytännöstä, pahimmillaan oman valtansa sokaisemina

#### Hitaus ja kankeus:

portaittainen päätöksenteko vie aikaa ja voi olla tarpeettoman jäykkää

#### Opittu avuttomuus:

kyvyttömyys päättää ja vaikuttaa passivoi työntekijöitä ja tekee heidät näköalattomaksi ja kynniseksi.

Lähde: Gary Hamel (2011).  
First let's fire all the managers.  
Harvard Business Review 12/2011.

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. Pyrkimys luoda organisaatio ja rakenteet, joiden puitteissa tarkoituksenmukainen sopeutuminen ympäristöön on mahdollisimman ketterää ja toimivaa, on usein uusien organisoitumismallien taustalla. Yksi tutkimistamme yrityksistä kuvasikin toimintamalliaan ensisijaisesti ”dynaamiseksi organisaatioksi”.

### **MILLAISIA ITSEOHJAUTUVAT ORGANISAATIOT OVAT?**

Itseohjautuvuudella viitataan usein laajasti työelämän edellä kuvattuun murrokseen. Itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa ja tarkastella monella tavalla. Tämä opas pohjautuu tutkimukseen, jossa tarkasteluilla työpaikoilla 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 olemaan. Kyse on enemmänkin toimintatapojen jatkuvasta kehittämisestä ja niiden parantamisesta. Tunnusomaista tutkimillemme organisaatioille on, että sellaisia toimintoja, jotka on perinteisessä hierarkiassa keskitetty ja vastuutettu johdolle ja nimetyille esihenkilöille, on hajautettu koko organisaatioon. Itseohjautuville organisaatioille tyypillinen tapa hoitaa näitä asioita ovat niin sanotut yhteisölliset käytänteet (esim. Salovaara 2020), joita kuvaamme tarkemmin myös tässä oppaassa.

Tutkimuksessa käyttämämme itseohjautuvuuden määritelmä on rakentunut teoreettisten viitekehysten ympärille (Lee ja Edmondson 2017; Martela 2019). 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 ensinäkkin se, että yksilöt eivät raportoi tekemisistään johdolle eivätkä ole sen valvonnan, ohjauksen tai kontrollin alla, sillä tätä hierarkista valtasuhdetta ei ole. Toiseksi itseohjautuvissa organisaatioissa 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. (Lee ja Edmondson 2017).

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 organisaatioissa täytyy vallita tietyt tätä toimintaa mahdollistavat olosuhteet. Siten itseohjautuvuus ei pelkisty yksittäisen ihmisen kyvyiksi tai ominaisuuksiksi, joita hän voi toteuttaa minkälaisessa organisaatioissa tahansa.

### **MITEN ITSEOHJAUTUVAT ORGANISAATIOT TOIMIVAT?**

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:**

- *Miten eri toiminnot eriytyvät toisistaan*
- *Miten tehtäviä jaetaan*
- *Miten toivotusta toiminnasta palkitaan*
  - *Miten varmistetaan, että kaikki tekevät osansa*
- *Miten toimintaa suunnataan*
  - *Miten sitä koordinoidaan* (Martela 2019)



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 organisaatioissa 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.)



**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.

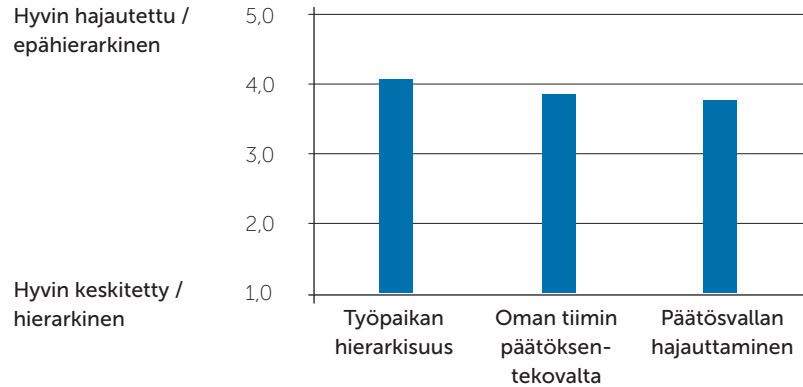
*Ihan kuittitasolla pystyy katsomaan omia kulujaan että, kuinka paljon on itse kuluttanut vaikka viime kuussa ja pääsee kattoon kaikki, oman solunsa, oman liiketoiminta-alueensa, naapurisolun, naapuriliiketoiminta-alueen, kaikki pääsee kattoon.*

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

### ITSEOHJAUTUVUUDEN ASTE TUTKIMILLAMME TYÖPAIKOILLA

Tarkastelimme tutkimiemme työpaikkojen itseohjautuvuuden asteita kyselyn avulla käyttämällä Martela ym.:n (2021) kehittämää kyselymittaria. Kaikkiaan tutkitut työpaikat olivat varsin epähierarkkisia. Oman tiimin päätöksentekovalta kuten myös päätösvallan yleinen hajauttaminen koettiin melko korkeiksi. (Kuvio 1).

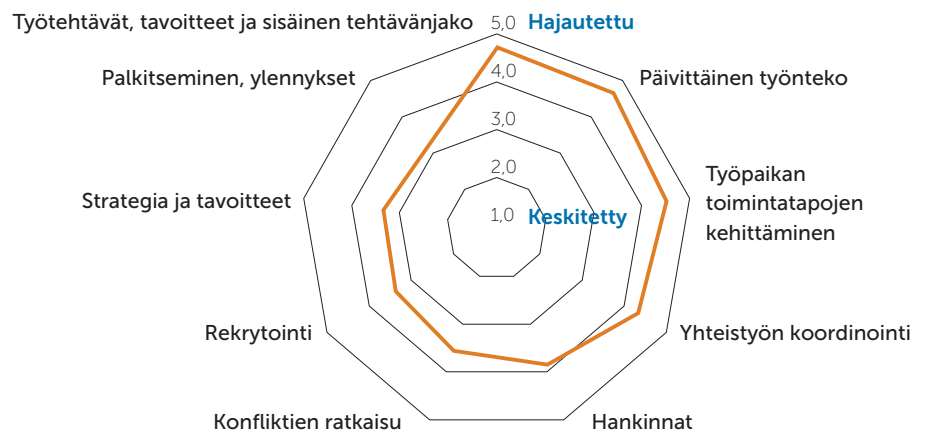
#### Vallan ja vastuun hajauttaminen työpaikalla



**Kuvio 1.** Vallan ja vastuun hajauttaminen tutkituilla työpaikoilla. n=116.

Kaikkein vahvimmin päätöksentekoa on hajautettu päivittäiseen työn organisointiin liittyvissä asioissa. Myös toimintatapoja kehitetään varsin hajautetusti. Sen sijaan palkitsemisesta päättäminen, työpaikan strategia ja rekrytointi koetaan myös tutkituissa organisaatioissa hoidettavan astetta keskitetympin. (Kuvio 2)

#### Päätöksenteon hajauttaminen eri teemoja koskien



**Kuvio 2.** Päätöksenteon hajauttaminen eri teemoja koskien. n=116.



## CASE VERTIA: AUTONOMIAN LISÄÄMISTÄ ASKEL KERRALLAAN

*Kirjoittaja: Topi Jokinen, toimitusjohtaja, Vertia Oy*

Työhyvinvointiin vaikuttaa valtavasti ihmisen kokemus siitä, kuinka paljon hän pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja asioihinsa ylipäättään. Tätä kutsutaan myös autonomian kokemukseksi. Jos työpaikalla kaikkeen tarvitaan lupa, tai joku muu päättää asioista, heikentää se ihmisen autonomian kokemusta ja siten myös työhyvinvointia. Vastaavasti työhyvinvointi paranee, kun autonomian kokemus lisääntyy. Avaan tässä kirjoituksessa lyhyesti Vertian käytäntöjä ja esitän, miten autonomiaa voitaisiin mahdollisesti lisätä myös omassa organisaatiossasi.

Mietimme jo Vertiaa perustaessamme, että haluamme tehdä asiat omalla tavallamme – emme niin kuin kaikki muut tekevät. Kun Vertialle oli palkattu ensimmäisiä ihmisiä töihin, aloimme miettimään miksi ihmeessä pitää saada lupa, jos joku haluaa pitää vapaata. Emmekö voisi vain luottaa siihen, että ihminen kykenee itse arvioimaan, koska on sopiva kohta pitää lomaa ja koska ei? Voisiko ihminen päättää myös omasta työajastaan, kunhan saisi oman aikataulunsa sovitettua asiakkaan aikatauluihin? Ja eikö voisi halutessaan tehdä lyhennettyä viikkoa, jos se tukee omaa elämäntilannetta?

Tämä ajatuksenjuoksu johti lopulta siihen, että tänä päivänä Vertiassa ihmiset saavat päättää käytännössä ihan kaikesta – lähtien strategiasta ja palkoista. Meillä päätöksiä voi tehdä käyttäen yksinkertaista päätöksentekoprosessia. Sen tärkein kohta on, että kun olet tekemässä päätöstä, on sinun pyydyttävä ensin neuvoa kollegoilta. Autonomia vietiin siis äärimmilleen ja se näkyy myös työhyvinvoinnissa, mikä on meillä tutkitusti huippuluokkaa.

Näin pitkälle hommaa ei suinkaan tarvitse viedä, jos haluaa lähteä parantamaan ihmisten autonomian kokemusta ja siten työhyvinvointia. Kaikkein eniten työhyvinvointiin vaikuttavat ne konkreettiset valinnat, mitä voi tehdä ihan normaalin työviikon kuluessa – myös meillä.

Meillä on esimerkiksi käytäntö vapaiden pitämisestä. Jos ihminen haluaa pitää vapaata, hän voi yksinkertaisesti merkata haluamansa vapaan omaan kalenteriinsa. Kuitenkin työt tulee hoitaa. Jos esimerkiksi asiakkaan kanssa on sovittu jotain, tulee se silloin ensin sopia uudelleen tai sitten hoitaa itselleen tuuraaja.

Vertiassa ihmiset päättävät muutenkin itse työajoistaan. Työt voi aloittaa ja lopettaa silloin, kun parhaaksi näkee. Olennaista tässäkin on, että ensisijaisesti asiakkaan toiveiden mukaan mennään. Jos asiakas haluaa, että työmaalla ollaan klo 7, niin silloin siellä myös ollaan. Jos asiakas on joustava aikataulun suhteen, niin voi sopia itselleen paremman ajan. Vastaavasti myös esimerkiksi yhteisistä palaveriajoista pidetään kiinni, joskin toki niihinkin voi ehdottaa muutoksia.

Tällaisella yksinkertaisella asialla voi lähteä parantamaan työhyvinvointia missä tahansa organisaatiossa. Tämä vaatii luottamusta, mutta yleensä ihmiset toimivat luottamuksen arvoisesti, kun heille antaa siihen mahdollisuuden. Voisiko ensin avata yhtä asiaa ja katsoa miten homma lähtee toimimaan? Jos tästä saadaan hyviä kokemuksia, niin voi kokeilla seuraavaa asiaa? Ehkä ihmisille voisi antaa päätöksentekovaltaa enemmän joihinkin muihinkin asioihin? Taaskin vähän kerrallaan. Näin organisaatiossa voitaisiin pikkuhiljaa vahvistaa autonomian kokemusta ja siten työhyvinvointia.

**Pohdittavaksi:****Mitä itseohjautuvuus tai sen lisääminen tarkoittaa omassa työssäni tai työpaikallamme?**

Tarkoittoaako se esimerkiksi mahdollisuuksia:

Kyllä!	Osallistumisen ja vaikuttamisen tavat:
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa työn sisältöön?	
<input type="checkbox"/> Valita, miten työn suorittaa?	
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa työaikoihin?	
<input type="checkbox"/> Valita paikka, jossa työtä tekee?	
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa työtahtiin ja aikatauluihin?	
<input type="checkbox"/> Vaihtaa tai muokata omaa työrooliaan?	
<input type="checkbox"/> Kehittää osaamistaan haluamaansa suuntaan ja / tai valitsemallaan tavalla?	
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa ja osallistua työpaikan kehittämistoimintaan?	
<input type="checkbox"/> Tehdä päätöksiä omaa työtä koskien?	
<input type="checkbox"/> Ottaa osaa koko työpaikkaa koskevaan päätöksentekoon?	
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa rekrytointeihin?	
<input type="checkbox"/> Vaikuttaa, miten onnistumista ja työsuoritusta mitataan ja miten työstä palkitaan?	

# 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, lakitekniisiin asioihin ja nimen kirjoittamiseen, niin kauan kuin näitä tehtäviä häneltä edellytetään. Tarkoitus on koko ajan vähentää työroolia esihenkilötehtävissä.

*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. Rakennuslalla hierarkiat eivät ole kokonaan poistuneet vaan muuttaneet lähtökohtiaan. Jos aiemmin kyse oli asemaan perustuvasta hierarkiasta, niin nyt kyse on asiantuntijuudesta (ks. myös esim. Martela & 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 aikajän-teistä 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 KEHITTÄMISTÄ**

Yhtenä itseohjautuvuuden kehittämistä edistävänä johtajuustyylinä voidaan nähdä palveleva johtaminen (esim. Lumpkin & 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 mittavaan kyselyyn, joka perustuu kahdeksaan ominaisuuteen (Dierendock & 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.

## LEADERSHIP AS A SERVICE -MALLI VINCIT OY:SSÄ

Suomessa Vincit Oy on ottanut palvelemisen oman johtamisfilosofiansa keskiöön. He ovat kehittäneet johtamismallin (LaaS) Leadership as a Service, jossa ajatuksena on tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus saada omiin tarpeisiin sopivaa johtamista. (Kuitunen & Pystynen 2017). LaaS on yrityksen oman kehittämisen tulos, mutta siinä näkyy palvelevan johtajuuden elementtejä. He ovat yhdistäneet työhyvinvoinnin ja muun hyvinvoinnin ja pyrkivät tukemaan työntekijöitä heidän erilaisissa elämäntilanteissaan. Osaamisen kehittäminen katsotaan tärkeäksi ja sen katsotaan lähtevän työntekijän omasta motivaatiosta ja lähtökohdista. Työntekijöiden urakehitystä tuetaan myös ja samalla kannustetaan pohtimaan omaa roolia työssä sekä työuran tulevaisuutta. Yrityksen toiminnasta ja taloudesta tiedottamisessa pyritään läpinäkyvyyteen.

Konkreettisesti Vincitin toimintamalli perustuu verkkopalveluun, jonka kautta voi valita omiin sen hetkisiin tarpeisiin vastaavia johtamispalveluja. Valittavissa on palveluja edellä mainituista teemoista; hyvinvoinnista, osaamisen kehittämisestä, urasta ja liiketoiminnasta. Tarjolla on useita kymmeniä palveluntarjoajia, joista voi valita sopivimman. Tämän voi tehdä oman tilanteensa mukaan silloin kun kokee tarvetta. Työntekijä voi olla myös käyttämättä palveluja. Niistä kuitenkin muistutetaan kaikkia muutaman kuukauden välein. Tarjontaa kehitetään jatkuvasti käyttäjien toiveiden mukaisesti niin, että työntekijät arvioivat palvelujen toimivuutta sekä he voivat ideoida ja ehdottaa mukaan uusia teemoja.



## CASE PARCERO: ARVOPOHJAINEN JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

*Teksti: Antti Jokela, toimitusjohtaja, Parceron Marketing Partners Oy*

Parceron yksi kulttuurin kantavista voimista ja työhyvinvointia edistävästä toimintamalleista on niinkin perinpohjainen asia kuin arvopohjainen johtaminen. Arvomme rohkeus, rehellisyys, empaattisuus ja jatkuva kehittyminen näkyvät arjessamme päätöksenteossa ja toiminnassa. Haastamme itseämme ja toisiamme toimimaan arvojen mukaisesti esimerkiksi erilaisissa vaikeissa päätöksentekotilanteissa. Silloin kysymme itseltämme, mikä olisi arvojemme mukainen päätös.

Uskon, että käytännön tasolla nimenomaan tämä luo parempaa kulttuuria ja sitä kautta työhyvinvointia. Rohkeus ja rehellisyys kannustavat meitä kommunikoimaan asioista suoraan, jolloin asioita ei jää maton alle kytemään. Iso osa ihmisten stressikokemuksesta kumpuaa väärinymmärryksistä ja huonosta kommunikaatiosta tai siitä, kun odotukset ja todellisuus eivät kohta. Esimerkiksi silloin kun toimialallemme ominaiset isohko työmäärä ja tiukat asiakkaiden asettamat aikataulut uhkaavat työhyvinvointia, voidaan tähän puuttua parhaiten suoralla ja rehellisellä kommunikaatiolla ja omien tarpeiden esille tuomisella.

Suorankin kommunikaation täytyy olla aina empaattista, jolloin inhimillinen yhteys säilyy. Vaikka teemme bisnestä, emme saa unohtaa ihmistä. Vaikeatkin asiat, kuten huomautukset, varoitukset tai jopa irtisanomiset täytyy kyetä hoitamaan niin inhimillisesti kuin mahdollista.

Kaiken liimaa yhteen jatkuva kehittyminen - aie olla joka päivä parempi ihminen ja ammattilainen, ja sitä kautta rakentaa parempaa organisaatiota ja parempaa palvelua asiakkaille. Arvomme yhdessä itseohjautuvan toimintamallin kanssa mahdollistavat ihmisille suurempaa autonomiaa ja vallan tunnetta suhteessa omaan työhönsä, sekä rakentavat yhteenkuuluvuutta. Tämä johtaa positiiviseen kierteeseen, joka tukee myös työhyvinvointia.



# Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa

## **TYÖHYVINVOINNIN KASVAVA MERKITYS**

Työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi on viime aikoina noussut yhä tärkeämmäksi tavoitteeksi työelämässä. Työhyvinvointi vaikuttaa keskeisesti yksilön terveyteen ja elämänlaatuun ja "säteilee" myös ympäristöön (esim. Perhoniemi & 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 & 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.

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 ilmiön moniulotteisuus ja työhyvinvointikokemusten rakentumisen yksilöllisyys. Vaikka työhyvinvoinnin tärkeys ymmärrettäisiin, 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 kaikenlaisia työtä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa mallissa (Manka 2013; Nielsen ym. 2018) työhyvinvoinnin ajatellaan 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, Bakker & Demerouti 2007; 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, esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, monipuolisuus, sosiaalinen tuki tai joustavat työajat puolestaan auttavat paitsi saavuttamaan työn tavoitteita, myös vastaamaan työn vaatimuksiin, hallitsemaan niistä johtuvaa kuormitusta ja kehittymään yksilönä.

### Voimavarat

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.

### Vaatimukset

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.

**Taulukko 2.** Työn voimavarat ja vaatimukset

Työhyvinvointia tukee parhaiten tilanne, jossa työn vaatimukset ja voimavarat ovat sopusoinnussa keskenään. Jos työntekijällä on käytössään runsaasti voimavaroja, voi hän vastata suuremman työkuormituksen ilman liiallista kuormittumista. Erityisen haitallisena työhyvinvoinnin kannalta pidetään tilannetta, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta voimavaroja on niukasti saatavilla. Esimerkiksi sisällöllisesti haastava työ ilman mahdollisuuksia kehittää vastaavaa osaamista ja hankkia tietoa, tai tarkkuutta vaativa työ ilman mahdollisuuksia käyttää riittävästi aikaa työn suorittamiseen, ovat esimerkkejä suuren kuormitusriskin työtilanteista. Toisaalta tilanne, jossa työ on 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. (Karasek 1979.)

### TYÖHYVINVOINNIN JA ITSEOHJAUTUVUUDEN YHTEYS

Eritasoisien itseohjautuvuuden lisääntymisestä työelämässä ja muilla elämän osa-alueilla on keskusteltu runsaasti julkisuudessa. Itseohjautuvuutta on tuotu vahvasti esille uudenlaisena, raikkaana, ihmisläheisempänä ja täten myös hyvinvointia tukevana toimintamallina. Toisaalta on noussut esille työntekijöiden kokemuksia yksin jäämisestä, tuen puutteesta, kohtuuttomista odotuksista ja työn kaoottisuudesta moderneissa, itseohjautuvissa organisaatioissa.

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". Itseohjautuvuus voidaan nähdä joko ratkaisuna liiketoiminnan ja johtamisen kaikkiin haasteisiin ja varmana pääsylimppuna menestykseen tai vaihtoehtoisesti liittyy se työntekijöiden heitteillejättöön, kaoottiseen ja huonosti johdettuun toimintaan (Kostamo, Vuori ja Vanttinen 2020). Asiat, jotka itseohjautuvissa malleissa nähdään "hyvänä" tai "huonona", eivät aina tarkemmin katsottuna suoranaisesti liity itseohjautuvuuteen.

### ONKO ITSEOHJAUTUVUUS "HYVÄ JUTTU" TYÖNTEKIJÄN KANNALTA?

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 erilaisia keskenään.

Itseohjautuvuuden yhteyttä työntekijän kokemukseen ja motivaatioon on lähestytty usein ns. itsemääräämisteorian (self-determination-theory, Deci & Ryan, 2004) kautta. Teoria perustuu oletukseen, että ihmisten toimintaa motivoivat

### Pohdittavaksi:

- Millaisia työn vaatimuksia itseohjautuvaan työhön liittyy?
- Millaisia työn voimavaroja itseohjautuvuuteen liittyy?
- Millaiset voimavarat ovat mielestäsi erityisen keskeisiä entistä itseohjautuvammassa työssä?
- Miten varmistetaan, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja muut voimavarat ovat sopusoinnussa työn vaatimusten kanssa?

tarpeet kokea autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteyttä toisiin. Monia itseohjautuvasti toimivia organisaatioita on rakennettu tämän oletuksen ympärille: pyritty siis mahdollistamaan työssä erityisesti autonomiaa, onnistumisen mahdollisuuksia ja yhteyden kokemista muihin. Työstä ja työympäristöstä halutaan tehdä sellaisia, että ihmiset kokevat luontaista halua toimia organisaatioiden tavoitteiden suuntaisesti ilman ulkoista kontrollia tai tiukkoja tavoitteita.

Työhyvinvointia ja henkilöstökokemusta itseohjautuvassa organisaatiomallissa on empiirisesti tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Martelan (2019) 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, tarve motivoida itseään ja toisiaan, ratkaista konflikteja yhdessä sekä ymmärtää myös organisaation toimintaa kokonaisuudessaan ja esimerkiksi päätöksenteon taloudellisia reunaehdoja.

Tuoreessa suomalaistutkimuksessa (Martela ym. 2021) todettiin, että työhyvinvoinnin kokemukset ovat yhteydessä sekä työntekijän arvioiman oman itseohjautuvuuden (esim. mahdollisuuteen olla työssä oma-aloitteinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä) sekä organisaatiotasoisien itseorganisoituvuuden (esim. hierarkkisuus, päätöksenteon hajauttaminen) kanssa. Molemmat itseohjautuvuuden ulottuvuudet olivat yhteydessä korkeampaan työn imuun, parempaan palautumiseen ja vähäisempään stressiin ja työuupumukseen.

### **TYÖN AUTONOMIA TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄNÄ**

Vaikka tutkimusnäyttöä radikaalimmin itseohjautuvista organisaatioista on toistaiseksi niukasti, on työntekijän vaikutusmahdollisuuksien yhteyksiä työhyvinvointiin tutkittu varsin kattavasti. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, joihin viitataan usein myös autonomian käsitteellä, voivat aikaisemman tutkimuksen perusteella edistää työhyvinvointia monin eri tavoin, esimerkiksi lisäämällä työn imua, työhön sitoutumista ja merkityksellisyyden tunnetta. Riittävä määrä vaikutusmahdollisuuksia auttaa selviytymään työn vaatimuksista ja saavuttamaan työn tavoitteet onnistuneesti. Vaikutusmahdollisuudet tukevat motivaatioita, työn imua ja henkilökohtaista oppimista ja kasvua. (Karasek 1979; Ng & Feldman 2015.)

Autonomian on havaittu parantavan jopa työturvallisuutta, esimerkiksi vähentämällä virheitä ja poikkeamia, onnettomuuksia ja turvatonta työkäyttäytymistä. Työn autonomia tukee myös työn ja muun elämän yhteensovittamista, ja auttaa vastaamaan sekä työn että muun elämään vaatimuksin. Voidaan siis olettaa, että työntekijät hyötyvät itseohjautuvan organisaation tarjoamista mahdollisuuksista vaikuttaa työhönsä ja työolosuhteisiinsa. (Nahrgang ym. 2011; Michel ym. 2011.)

Tuoreessa tutkimuksessa (Hakanen ym. 2021) on tarkasteltu työn autonomian ja eräiden muiden työn resurssien yhteyttä työn imun kokemuksiin. Tutkimuksen mukaan työn autonomisuutta vahvemmin työn imua selittää mahdollisuus kehittää työtään ja käyttää siinä taitojaan monipuolisesti ja luovasti. Tutkijat esittävätkin, että vaikutusmahdollisuuksien merkitystä kannattaa tarkastella aikaisempaa eriytyneemmin, jotta saadaan lisää tietoa siitä, millaiset vaikutusmahdollisuudet tukevat työhyvinvointia parhaiten.

### **VOIKO TYÖSSÄ OLLA LIIKAA LIIKKUMAVARAA?**

Vaikka työn vaikutusmahdollisuuksien hyödyistä onkin laajaa tutkimusnäyttöä, liittyy niihin myös joitakin ristiriitaisia kysymyksiä. Aikaisempien tutkimushavaintojen pohjalta voidaankin olettaa, että radikaali itseorganisoituvuus ja vallan ja vastuun uudelleenjakoa sisältävät myös uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnille.

Tutkimus antaa viitteitä siitä, että työn autonomisuuteen liittyy myös riskejä työntekijän hyvinvoinnin kannalta (esim. Kubicek ym. 2017; Zhou 2020). Vaikutusmahdollisuuksien ylittäessä tietyn raja-arvon niiden työhyvinvointia tukeva vaikutus voi kääntyä päinvastaiseksi (Warr 1994). Työntekijän liikkumavara suhteessa omaan osaamiseen ja muihin resursseihin voi siis olla liian suuri. Työntekijä ei koe pystyvänsä tekemään mielekkäitä päätöksiä ja valintoja: etenkin, jos riittävää tukea niihin ei ole saatavilla. Tällöin vaikutusmahdollisuudet muuttuvat voimavarasta kuormitustekijäksi.

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. Organisaation asettamien rajojen ja vaatimusten sijaan aikataulupaineet ja toimeksiannot voivat tulla suoraan kollegoilta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, jolloin ”itsenäisen” työn liikkumavara saattaa todellisuudessa olla varsin vähäinen (esim. Chatzitheochari and Arber 2009).

### Vaikutusmahdollisuudet ja työhyvinvointi

- *Hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä auttavat selviytymään työkuormituksesta ja tukevat työhyvinvointia.*
- *Vaikutusmahdollisuudet ovat hyödyllisimpiä silloin, kun ne kohdistuvat nimenomaan työn kuormitusta luoviin tekijöihin.*
- *Laajaa autonomiaa sisältävä työ on usein myös vaativaa. Työpaikan kulttuurin muuttumista ylivastuullisuutta ja ylisuorittamista ihannoiviksi kannattaa tarkkailla.*
- *Työntekijöiden valmiudet ja halukkuus hyödyntää työpaikan tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia vaihtelevat. Vaikutusmahdollisuuksista ei kannata tehdä pakkoa, ja riittävän tuen tarjoamisesta tulee huolehtia.*

### YKSILÖLLISET EROT VAIKUTUSMAHDOLLISUUKSIEN HYÖDYNTÄMISESSÄ

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että ihmisten autonomian tarve ja odotukset työn tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia kohtaan vaihtelevat. Työn autonomiasta vaikuttavat 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 voi hyödyntää työympäristön tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia. Itseensä ja kykyihinsä luottava ihminen tarttuu mielellään annettuihin mahdollisuuksiin (esim. Bandura 2000), kun taas vähemmän itseluottamusta omaava saattaa kokea ne ahdistavina. On oletettavaa, että korkean itsepystyvyyden omaavat henkilöt viihtyvät muita paremmin itseohjautuvassa työssä. Toisaalta itsepystyvyyden on havaittu olevan kehitettävissä oleva ominaisuus (esim. Luthans ym. 2006). Positiivisen psykologian havaintoihin perustuva oletus voisi myös olla, että mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja kokemukset niiden onnistuneesta hyödyntämisestä voivat myös lisätä työntekijän uskoa omaan kyvykkyyteensä.

Kuten edellä on todettu, itseohjautuvuus ei ole helposti mitattavissa oleva yksittäinen käsite, jonka vaikutus työhyvinvointiin voitaisiin yksiselitteisesti osoittaa. Tarvitaankin sekä tarkempia teoreettisia jäsennyksiä, että lisää empiiristä tutkimustietoa siitä, mikä itseohjautuvammassa työssä kuormittaa, mikä taas tukee työhyvinvointia, ja millaisiin tekijöihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta itseohjautuvuutta voidaan toteuttaa työntekijöiden hyvinvointia tukevalla tavalla.

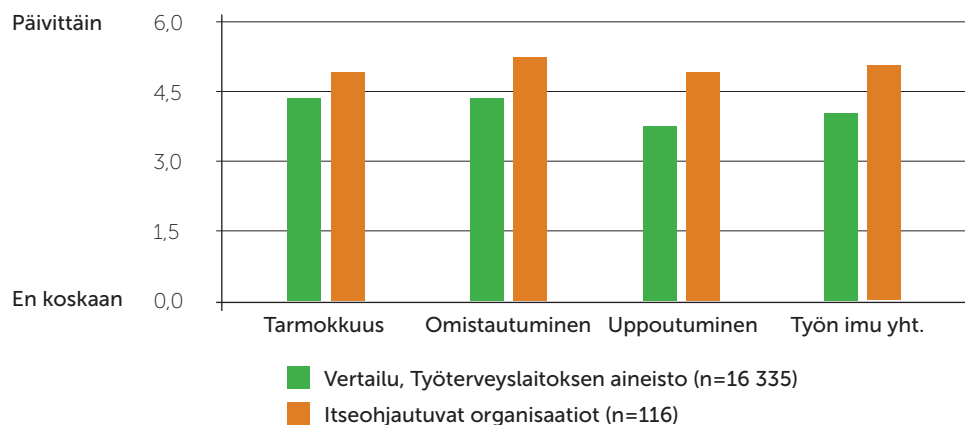
# Työhyvinvointi tutkituilla itseohjautuvilla työpaikoilla

## TYÖHYVINVOINTI JA TYÖN IMU

TEOT-tutkimushankkeemme selvitti itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kokemuksia työstään ja työhyvinvoinnistaan. Sähköiseen kyselyyn vastasi 116 henkilöä, eli noin puolet kaikista otokseen kuuluneista.

Kyselyn perusteella työhyvinvointi on monilla mittareilla mitattuna varsin hyvällä tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa. Esimerkiksi tyytyväisyys työantajaan, yhteisön toimintaan sekä työssä koettu turvallisuus ovat korkeita.

Kuviossa 3 on verrattu Työterveyslaitoksen suuren vertailuaineiston keskiarvoja oman kyselymme tuloksiin. Tutkimissamme itseohjautuvissa organisaatioissa työn imun taso on lähellä arvoa 5, joka tarkoittaa työn imun kokemista useamman kerran viikossa. Kaikkein voimakkaimmin itseohjautuvissa organisaatioissa koettiin uppoutumista, jota kuvaa esimerkiksi väittämä: "Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan". Myös muilla mittareilla, esimerkiksi "työtyytyväisyys" ja "työn merkityksellisyyden kokemus" arvioiden työhyvinvointi on varsin korkealla tasolla tutkituissa itseohjautuvissa organisaatioissa. Kuitenkin myös työstressiä ja palautumisen haasteita esiintyy. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työn voimavaratekijät niihin liittyvä myönteinen työhyvinvointi ovat korkealla tasolla itseohjautuvissa organisaatioissa, mutta työssä on myös kuormitustekijöitä, joiden hallintaan kannattaa kiinnittää huomiota.



Kuvio 3. Työn imun kokemus

## TYÖHYVINVOINNIN JA KUORMITTUNEISUUDEN POLUT ITSEOHJAUTUVASSA TYÖSSÄ

Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvoinnin kokemuksia itseohjautuvassa organisaatioissa TEOT-hankkeessa tehdyn 35 henkilökohtaisen haastattelun valossa. Haastatteluissa kysyttiin työntekijöiden kokemuksia omasta työstään, arvioita siihen liittyvistä voimavara- ja kuormitustekijöistä sekä keskusteltiin organisaatioiden toimintamalleista.

Työntekijöiden kokemuksia on jäsennetty voimavara- ja kuormitustekijöiden mallin ja siitä johdetun voimavara- ja kuormituspolkuteorian (esim. Hakanen ym. 2008) avulla. 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.

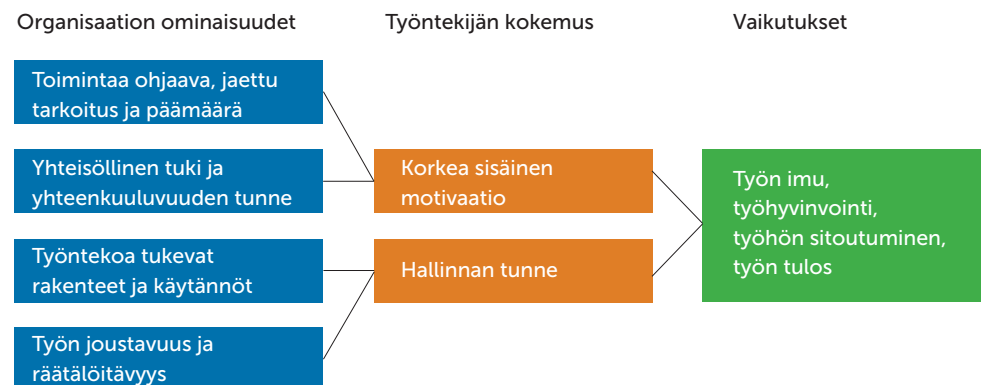
*Mua varmaan tällä hetkellä motivoi eniten tämä firma, kokonaisuudessaan työnantaja. Kun uskoo siihen asiaan ja tuohon isompaan missioon, niin se oma työ tuntuu tärkeältä ja se motivoi, et se ei tunnu semmoselta täysin turhalta ja loputtomalta suolta.*

*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 on 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 4).

**Miten itseohjautuva organisaatio voi vahvistaa työhyvinvointia?**



**Kuvio 4.** Työhyvinvointia vahvistava voimavarapolku

Työntekijöiden pahoinvoinnin kokemuksia tuli kaikkiaan aineistossa esille vähemmän kuin myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin ja kuormittuneisuuden kokemuksissa tuli esille kokemusten moninaisuus ja ajallinen vaihtelu. Samat haastateltavat kuvasivat sekä työhyvinvoinnin että kuormituksen kokemuksia.

Työn kuormitus liitettiin haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden kertomuksissa esimerkiksi työn epäselvään tarkoitukseen, tavoitteisiin tai siihen, mistä on itse vastuussa.

*Tavoitteiden hämmöttömyys ja sekaisuus. Onko jossain päätetty jotain?*

*Epäselvät vastuut ja toimeksiannot, huonolaatuinen kommunikaatio.*

*Elän jatkuvassa epävarmuudessa omasta osaamisestani. Se kuormittaa yllättävän paljon.*

Kuormitusta aiheuttivat myös haasteet työn jakautumisessa ja priorisoinnissa.

*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.*

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

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 ole tarjonneet kaikille työntekijöille riittävää tukea tai niitä ei tunneta tai osata hyödyntää.

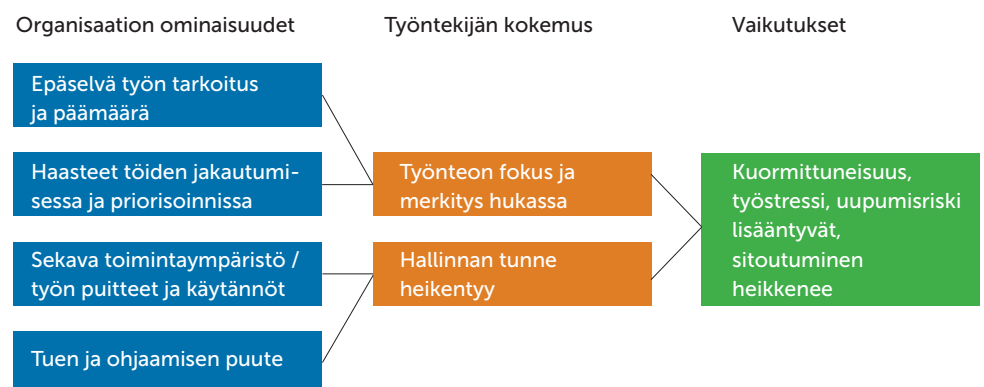
*Että ei ole ketään esimiestä, joka sanoisi, miten asiat tehdään. Vastuu pitää ottaa itse. Joskus on vaikea tietää, kenen puoleen kääntyisi ongelmatilanteissa.*

*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 5.

#### Itseohjautuvan organisaation kuormitusriskit



**Kuvio 5.** Kuormituspolku itseohjautuvassa työssä



**Kuormituskokemuksille  
voivat altistaa:**

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

**YKSILÖLLISET JA TILANNEKOHTAISET TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT**

Se, miten työpaikan ominaisuudet ja toimintatavat koetaan, on aina yhteydessä myös yksilön ominaisuuksien, odotusten ja voimavarojen kanssa. 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 haastavuus sekä pidemmät poissaolot työstä.

Projektiorganisaatioissa tilanteet, joissa työntekijä on "projektien välissä", koettiin usein epävarmoina ja kuormittavina. Tilanne- ja ympäristötekijöistä 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.

# Työhyvinvoinnin seitsemän elementtiä itseohjautuvassa organisaatiossa

Tässä luvussa esittelemme keskeisiä tutkimushavaintoja ja niistä johdettuja kehittämisuosituksia 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

### TEEMA 1: TYÖN HALLINTA JA SELKEYTTÄMINEN

Itseohjautuvissa organisaatioissa 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.*

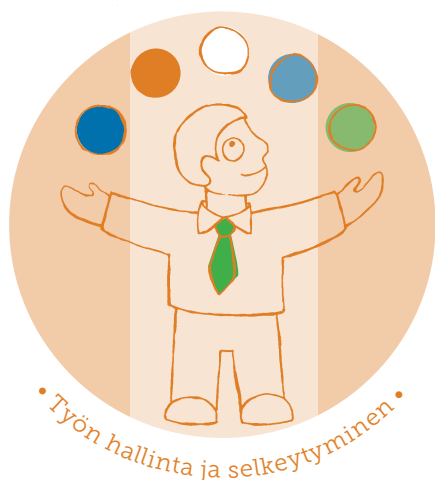
Monet myös kertoivat miettivänsä, tekevätkö he "oikeita asioita", eli osaavatko he itse priorisoida työtään.

*Sellainen lievä epävarmuus siitä, käytätkö mun ajan oikeisiin asioihin. Vapauden käänköpuolena 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 vastuuta oli lopulta itsellä liikaa.

*Ja tyyppillisesti tonne hakeutuu oma-alotteisia 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.

**Pohdittavaksi:** Mitä olemme yhdessä tekemässä? Miten oma roolini ja toisten roolit toteuttavat toiminnan tarkoitusta? Miten roolit liittyvät toisiinsa?

- Työn hallintaa ja selkeyttä tukevat yhdessä sovitut käytännöt, kuten organisoitumisen perusrakenteet (esim. tiimit, solut, piirit, projektityöryhmät) ja sopimukset toimintatavoista ovat erityisen tärkeitä itseohjautuvassa organisaatiossa.
- Oma ja tiimin työtehtäviä ja rooleja kannattaa suunnitella ja organisoida yhdessä keskustellen, jotta asioiden priorisoiminen olisi helpompaa.  
**Pohdittavaksi:** Kenen kanssa keskustelemme, jos oman työn priorisointi tuntuu vaikealta? Miten työkaverini, tiimini tai työpaikkani voi tukea priorisointia?
- 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

### **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 suunnilleen yhtä yleistä kuin työelämässä keskimäärin. Itseohjautuvuus ei siis poista stressiä, mutta ei toisaalta vaikuta yksiselitteisesti lisäävänkään sitä.

Martela ym.:n (2021) laajaotoksissa kyselytutkimuksessa työntekijän kokema itseohjautuvuuden aste oli käänteisesti yhteydessä stressin kokemukseen: 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. Ylikuormittuneisuuden kokemuksia syntyy tilanteissa, joissa työntekijän saatavilla olevat voimavarat eivät kohtaa itseohjautuvaan työhön liittyviä vaatimuksia oman toiminnan ohjaamisesta, työn hallinnasta ja koko organisaation toimintaan vaikuttamisesta.

Itseohjautuvuuteen liitetty tehtäväkuvien 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 jaksata 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".*

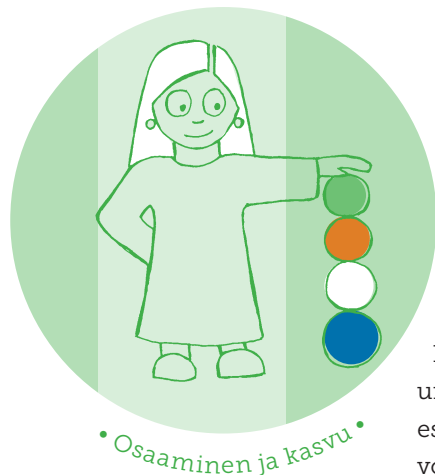
Koska työkuormituksen kokemukset syntyvät hyvin yksilöllisesti ja tilannekohtaisesti, tarvitaan kuormituksen hallinnassakin monenlaisia työkaluja. Tutkimissamme organisaatioissa työkuormituksen hallinta perustuu paitsi yksilöiden omaan aktiivisuuteen ja työkavereista huolehtimiseen tiimien sisällä ja 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 nolasta 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



### 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 organisaatorajat 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 3)

#### Yksilönä

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

#### Yhteisöllisesti

Tiimeissä ja muuttuvissa ryhmittymissä oppiminen: käytäntöyhteisöt, esim. ”konklaavit”, piirit, jne.

Osaamisen jakaminen organisaation sisällä; auttamista ja tiedon jakamista korostava ilmapiiri ja aktiivinen vuorovaikutus

Organisaatorajat ylittävät omaehtoiset oppimisyhteisöt (esim. TEAL Suomi)

#### Organisaationa

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)

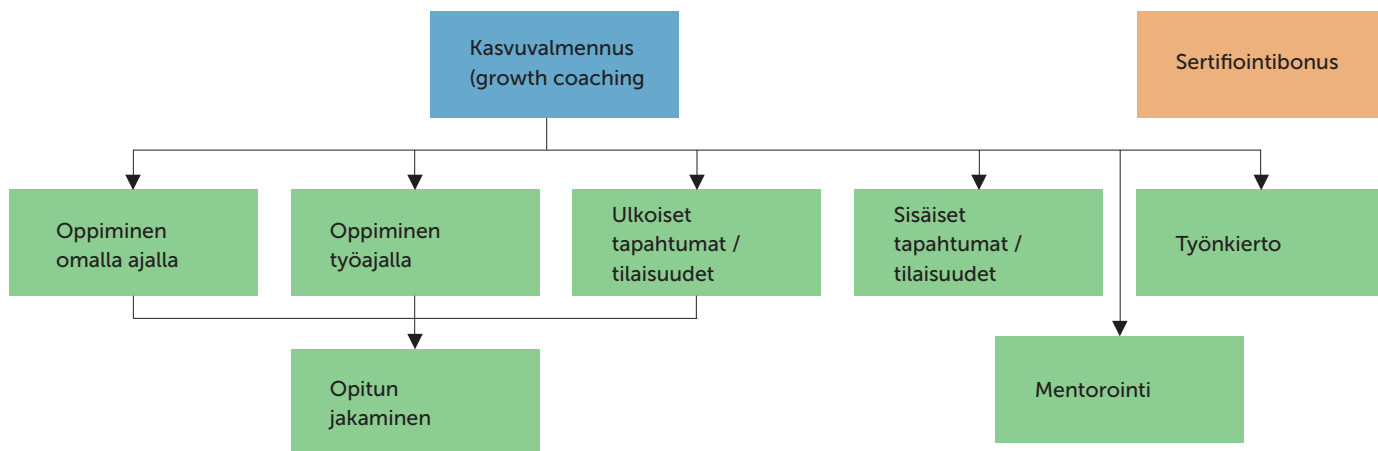
**Taulukko 3.** Hyviä käytäntöjä osaamisen ja kasvun tukemiseen itseohjautuvassa organisaatiossa

## Case

**CASE INSTA DIGITAL: PERSONAL GROWTH AS A SERVICE**

Kirjoittaja: Marika Fredriksson, HR Lead, Insta Digital

Insta Digitalissa työntekijöiden hyvinvointi, oppiminen ja kehittyminen kuuluvat tärkeimpiin voimavaroihimme. Panostamme työntekijöidemme kasvuun ja oppimiseen ja toivomme, että kaikki saisivat kasvaa ja kehittyä täyteen potentiaaliinsa avullamme. Olemme sitoutuneet yrityksenä edistämään henkilökohtaista kasvua – nyt ja tulevaisuudessa. Mielestämme tämä on jatkuva investointi työntekijöidemme tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin ja nykymaailmassa tärkeää myös kilpailukyvyn kannalta. Meillä on ”henkilökohtainen kasvu palveluna” –konsepti (Personal Growth as a Service), joka on lähtökohtana toiminnassamme kaikelle kasvulle ja oppimiselle. Jokaisella työntekijällä on oma kasvupalmentaja, jonka kanssa määritellään henkilökohtainen visio ja oppimistavoitteet. Kasvupalmentajan kanssa keskustellaan säännöllisesti edistymisestä ja valmentaja toimii apuna ja tukena pulmatilanteissa. Valmennuksen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen työntekijä voi itse valita ja päättää työkalut ja keinot oppimiseen ja kasvamiseen. Kasvupalmentajaksi voi ilmoittautua henkilöstöstä kuka tahansa, joka kokee ohjaus- ja valmennustyön innostavana ja jonka tehtäväkokonaisuuteen rooli sopii. Rooliin annetaan koulutus ammattivalmentajan toimesta. Kasvupalmentajat kokoontuvat säännöllisesti (ns. coach circle) tapaamisiin, joissa keskustellaan ja kehitetään valmennustoimintaa. PGaaS tarjoaa siis kehikon, jonka avulla työntekijä voi valita itselleen sopivat tavat kehittyä ja pitää yllä ammattitaitoa.



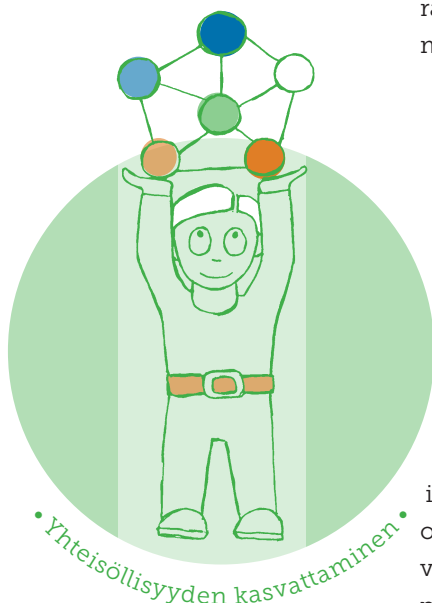
Kuvio 6. Insta Digitalin Personal Growth as a Service -malli

Teema  
4**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.

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 tarvittaessa tukea myös muulta organisaatiosta.

Tutkimuksemme havaintojen perusteella itseohjautuvampi toiminta toisaalta edellyttää vahvaa ja hyvin toimivaa työyhteisöä ja toisaalta myös ajan myötä



rakentaa työyhteisöä entistä vahvemiksi. 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, vuorovaikutustyyliissä tai elämäntilanteessa vaikuttavat siihen, millä tavalla ja intensiteetillä kukin työntekijä haluaa kiinnittyä yhteisöön.

Taulukossa 4 on esitelty ns. positiivisia työyhteisökäytäntöjä (Cameron ym. 2011) jotka ovat tutkimusten perusteella yhteydessä esim. organisaation toiminnan tuloksellisuuteen. Oman tutkimuksemme perusteella positiiviset työyhteisöikäytännöt tukevat työhyvinvointia itseohjautuvassa työssä.

#### 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

Inspiroimme toisiamme.  
Jaamme työhömmme 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 suoraselkaisesti.  
Osoitamme luottamusta toisillemme.

Lähde: soveltaen Cameron ym. 2011

**Taulukko 4.** Positiiviset työyhteisökäytännöt



### 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.



### 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 tulevat esille ja korjatuiksi nopeasti, innovaatioita syntyy, tiedon jakaminen on avointa ja nopeaa (Edmondsson 2018).

### CASE Keskustakirjasto Oodi: Turvallisemman tilan pelisäännöt

Teksti: Laura Norris, palvelupääällikkö, Keskustakirjasto Oodi

Me Keskustakirjasto Oodissa pidimme erittäin tärkeänä luoda yhteiset arvot ja toimintakulttuurin heti, kun aloitimme työskentelyn yhdessä. Tulimme yli 20 eri kirjastosta eli hyvin erilaisista johtamis- ja työkuultuureista. Työyhteisön aloitteesta lähdimme luomaan Turvallisemman tilan periaatteita.

Työntekijät pitivät kaksi työpajaa, joissa jaettiin aikaisempia ikäviä kokemuksia työelämästä. Sen jälkeen mietimme, miten haluamme Oodissa yhdessä toimia, ettei kenenkään tarvitse kokea Oodissa asiattonta käytöstä sekä harjoittelimme, miten puutumme tilanteisiin aktiivisesti, jos niitä kuitenkin ilmenee.

Sanoisin, että yhdessä luodut Turvallisemman tilan periaatteet ovat luoneet pohjan luottamukselle, rohkeudelle ja arvostukselle, jotka synnyttävät myös hyvää työhyvinvointia. Työpajoista syntyivät seuraavat Oodin Turvallisemman tilan periaatteet:

**Avoin keskusteluilmapiiri:** Puhumme suoraan, emme selän takana. Osaamme ottaa asiallista kritiikkiä vastaan ja muistamme myös kiittää toisiamme.

**Muiden huomioiminen:** Olemme yksilöitä, muut huomioiden. Kaikilla on oikeus ja velvollisuus huomauttaa lempeästi asiattomasta käytöksestä. Pyydämme ja saamme anteeksi. Otamme tarvittaessa opiksi.

**Vastuunottaminen:** Tuemme toisiamme, olemme kaikki samalla puolella. Meillä on nollatoleranssi asiattomuuksiin ja häirintään. Kaikilla on velvollisuus puuttua. Jokainen on vastuussa omasta käytöksestään.

**Kunnioitus & itsemääritys:** Kunnioitamme toisiamme ja erilaisuuttamme! Moninaisuus on meille etu ja vahvuus.

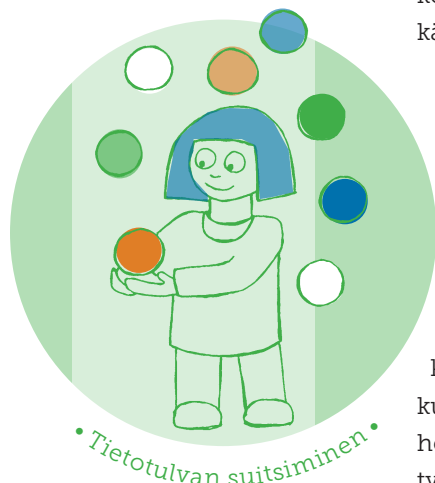
**Työn arvostaminen:** Käyttydymme ammattimaisesti. Olemme kaikki tasavertaisia työyhteisön jäseniä, emme jätä ketään ulkopuolelle.



### TEEMA 5. TIETOTULVAN SUITSIMINEN

Viestinnän ja osallistumisen merkitys on suuri itseohjautuvissa organisaatioissa ja ne ovat keskeisen tärkeitä tapoja tehdä työtä. Viestinnän osalta itseohjautuvissa organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä perinteisiin organisaatioihin verrattuna ja sitä myötä syntyy myös uudenlaisia haasteita (Martela & 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 sovitujen 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 sovitulla käytännöllä 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. Rungas 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 kuormittivat lisäksi kollektiivisen päätöksentekoon liitetyt paineet osallistua ja myötävaikuttaa asioihin, jotka eivät itseä kiinnosta tai joista ei ole mielipidettä. Martelan ja Vuoren (2020) mukaan onkin optimistista olettaa, että kaikki haluaisivat tai saisivat yhtä lailla osallistua yhteiseen keskusteluun.

#### Informaatiokuormitusta, monitehtäväisyyttä ja työn keskeytyksiä voidaan työpaikalla hallita, kun

- digitaalisen viestinnän käytännöistä, pelisäännöistä ja etiketistä vallitsee yhteinen ymmärrys
  - pelisääntöjä voidaan rakentaa niin organisaatio-, yksikkö-, kuin tiimitasoisillakin
- 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
- mahdollistetaan rauhallinen, keskeytyksetön työskentely ja yhden tehtävän hoitaminen kerrallaan.

(Bordi & Okkonen, 2018)

*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'sApp, käytössä. Ihan semmoseen 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 pelisäännöt 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 tietty 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.


 Teema  
6
**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 tunnustaja 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 merkinä 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.

**PÄÄTÖKSENTEKO VAATII ROHKEUTTA JA OSAAMISTA**

Kenties suurimpana haasteena päätöksenteossa koettiin olevan työntekijöiden uskallus tehdä päätöksiä ja hyödyntää päätöksentekoprosessia. 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 jotkut ovat aktiivisempia kuin toiset.

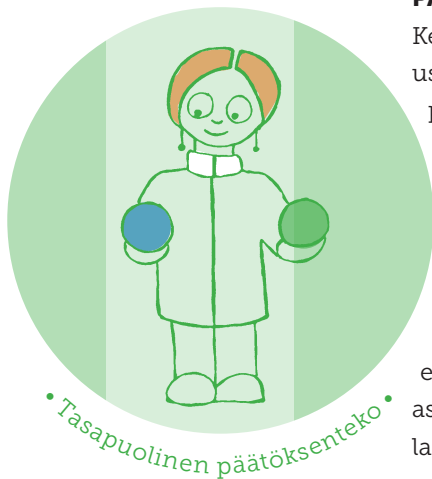
Tarve tehdä paljon päätöksiä omassa työssä sekä osallistua laajemmin koko työpaikkaa koskevaan päätöksentekoon koettiin joskus myös kuormittavana. Erityisen kuormittavina koettiin tilanteet, joissa omat päätöksentekovaltuudet eivät olleet selkeät tai joissa oli hankala hahmottaa, kenen kanssa tai miten 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 organisaatioissa 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?*



## SELKEÄT TOIMINTAMALLIT PÄÄTÖKSENTEKOON

Tutkimissamme organisaatiossa hyödynnettiin päätöksenteossa erilaisia versioita ns. neuvonanto- eli advice-prosessista (tarkemmin ks. Salovaara 2020 s. 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. Neuvonpyyntöä 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 yläpeukkaa tai alapeukkaa. 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 & 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

### 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 organisaatioissa 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 organisaatioissa.

*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 varaventiilinä 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 lähteä 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. Säännöissäkkin 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 koetaankin niissä 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, että lisäapua asian käsittelyyn ei saanut. Onkin tärkeää 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.

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 töiden selkeään laiminlyömiseen 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 asioita, joita ei voida käsitellä avoimesti yhdessä – ellei kyseisen henkilön kanssa näin sovita. Mitä läpinäkyvämmin vaikeampia asioita voidaan työpaikoilla käsitellä, sitä paremmin myös näistä tilanteista selvittää yhteisönä eteenpäin.

*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 itsekkin ymmärtää, että tää on ehkä väärä paikka, niin sitten saattaa lähteä oma-aloitteisesti.*



**BUURTZORG: MITEN TOIMITAAN, JOS TIIMI EI ENÄÄ LUOTA JÄSENEENSÄ?**

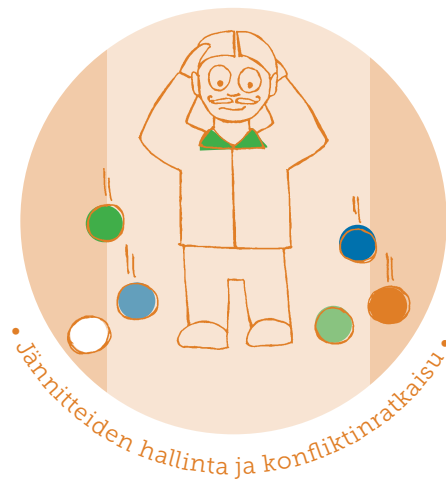
Itseohjautuviin tiimeihin perustuvassa kotihoitoa tuottavassa Buurtzorgissa tiimi voi kutsua apuun alueellisen valmentajan tai ulkopuolisen sovittelijan, mikäli tiimin ja jonkun jäsenen välillä muodostuu epäluottamus. Tilanteessa pyritään muodostamaan yhteinen sopimus siitä, miten toimitaan jatkossa, ja lähes aina yhteisen tahtotilan muodostaminen onnistuu. Joskus tämä voi tarkoittaa, että työntekijä päättää siirtyä töihin muualle. Jos sovintoa ei saada aikaan, voidaan mukaan tilannetta sovitteluun pyytää koko yrityksen toimitusjohtaja, Jos de Blok. Viimeisenä vaihtoehtona on työntekijän työsuhteen päättäminen työnantajan toimesta, jonka voi yrityksessä tehdä ainoastaan toimitusjohtaja. (Laloux 2014)

**Ratkaisukeskeisiä toiminta- ja ajattelumalleja konfliktitilanteisiin:**

- En voi muuttaa muita ihmisiä. Voin suoraan vaikuttaa ainoastaan omaan toimintaani.
- Otan vastuun omista ajatuksistani, uskomuksistani, sanoistani ja teoistani.
- En levitä huhuja.
- En puhu toisten selän takana.
- Ratkaisen erimielisyydet yhdessä asianosaisten kesken, enkä vedä ulkopuolisia mukaan ongelmaan.
- En syytä ongelmista toisia. Jos tunnen tarvetta syyttelyyn, otan sen kutsuna pohtia omaa rooliani ongelman syntymisessä ja sen ratkaisun löytämisessä.
- Keskityn vahvuuksiin enemmän kuin heikkouksiin ja mahdollisuuksiin enemmän kuin ongelmiin.

Lähde: Reinventing Organizations -verkkosivusto.

<https://reinventingorganizationswiki.com/theory/conflict-resolution/>





## 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 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 yksilön luotetaan ja hänet nähdään aktiivisena, kyvykkäänä ja kykenevänä vastuun kantamiseen. Tutkimuksemme perusteella oman työn johtamisen taitoja pidettiin välttämättömänä edellytyksenä itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen. Työskentelyn osalta ei voi esimerkiksi odottaa, että joku toinen sanoo, miten ja mitä milloinkin pitäisi tehdä, vaan se täytyy lähtökohtaisesti oivaltaa 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 JÄSENEÄ

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, itsesääteily 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 kaikenlaisissa rooleissa. Kyky esittää 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. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä tukea toisia, tuoda esille ja käsitellä vaikeita asioita ja ristiriitoja, pyrkimystä dialogiin ja rohkeutta olla oma itsensä.

### Vastuun kantaminen itsestä tarkoittaa esim.:

- *Kykyä säädellä omaa työkuormitusta*
- *Kykyä olla kosketuksissa itsen ja omiin tarpeisiin ja tunnistaa niitä sekä*
- *Kykyä viestiä omista tarpeistaan ja tarvittaessa puolustaa ja priorisoida niitä.*

### 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.

Organisaation ja työyhteisön tuki työhyvinvoinnista huolehtimiselle on kuitenkin tärkeää. 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. Suuri osa "sopivuudessa" koetuista haasteista voi selittyä vaikeuksilla tunnistaa, että uudenlaisessa ympäristössä tulee oppia ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. 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.

*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.*

### 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 tyyppistä".
- Itseohjautuvuutta tukevia toimintatapoja harjoitellaan ja niitä kehitetään yhdessä eteenpäin.
- Reflektoidaan avoimesti oman toimintamallin taustaa ja historiaa, nykytilaa ja kehittymismahdollisuuksista; ei lukkiuduta tiettyihin toimintamalleihin, ollaan valmiita ottamaan vastaan palautetta ja kritiikkiä.

Dynaamisen organisaation, joka ei useinkaan piirry selkeäksi kaavioksi, toiminnan ja toimijoiden haltuun ottaminen voi olla haastavaa. Kaiken tiedon avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys saattavat hätkähdyttää perinteisemmästä organisaatiosta tulevia, usein toki ennen kaikkea positiivisella tavalla. Vaikutusmahdollisuuksien käyttöönotto vaatii siis 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, sopsiko se henkilö sitten meille. Henkilö saattaa vaikka sanoa, että mä viihdyn semmoisessa työssä, että mulla on esimies, ja mä saan hänen kanssaan rupertella 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. 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 ja ohjaaminen ovat tärkeitä keinoja opastaa toivottuihin toimintamalleihin. Selkeät kuvaukset toimintamalleista, esim. päätöksenteosta, konfliktitratkaisusta ja eri rooleista helpottavat toimintaan sisälle pääsemistä.

*"Hyvä tyyppi" voi olla hyvinkin eri tyyppinen!*

# Yhteenveto: Miten työhyvinvointi rakentuu itseohjautuvassa organisaatiossa?

## **HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ PYSTYY ITSEOHJAUTUVUUTEEN**

Tässä oppaassa on kuvattu työhyvinvoinnin rakentumista entistä itseohjautuvammassa työssä ja tuotu näkökulmia sen kehittämiseen. Mielestämme näkökulma on tärkeä, koska itseohjautuvien organisaatioiden toiminnan onnistuminen ja tuloksellisuus on vahvasti sidoksissa henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja hyvin toimivaan yhteistyöhön. Itseohjautuvassa organisaatiossa toimimisessa tarvittava oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja yhteistyökyvykkyys edellyttävät, että ihmisillä on riittävästi voimavaroja, heillä on mahdollisuus palautua työkuormituksesta ja että heidän välisensä vuorovaikutus 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 on pohdittu ja kehitetty tietoisesti yhdessä koko työyhteisön kanssa. Työntekijöiden hyvinvointi, työn merkityksellisyys ja työtä tukeva yhteisöllisyys on niissä otettu keskeisiksi tavoitteiksi.

Vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun hajauttamisella on monia etuja hyvinvoinnin, oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. Tutkimissamme organisaatioissa esim. työn imu, työtyytyväisyys ja yhteisöllisyyden kokemus olivat varsin korkealla tasolla. Myös itseohjautuvassa työssä voi syntyä työpahoinvoinnin ja voimavarojen vähenemisen kokemuksia, jotka liittyvät tutkimuksemme perusteella esim. vaikeuksiin ohjata omaa työtä, hahmottaa toimintaympäristöä, saada tukea.

## **KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINNIN MALLI ITSEOHJAUTUVASSA ORGANISAATIOSSA**

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen vastuut ja mahdollisuudet jakautuvat itseohjautuvalla työpaikalla monelle taholle (vrt. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli, esim. Manka 2013, kuvio 7). 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 itseohjautuvan organisaation työhyvinvoinnin malliin (kuvio 7) onkin lisätty uusi, kokoava taso, joka kuvaa työpaikan yhteisöllisiä käytänteitä. Useimmilla tutkimillamme työpaikoilla juuri nämä käytännöt muodostavat toimintaa ohjaavan perusrungon.

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 oppaassa 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.

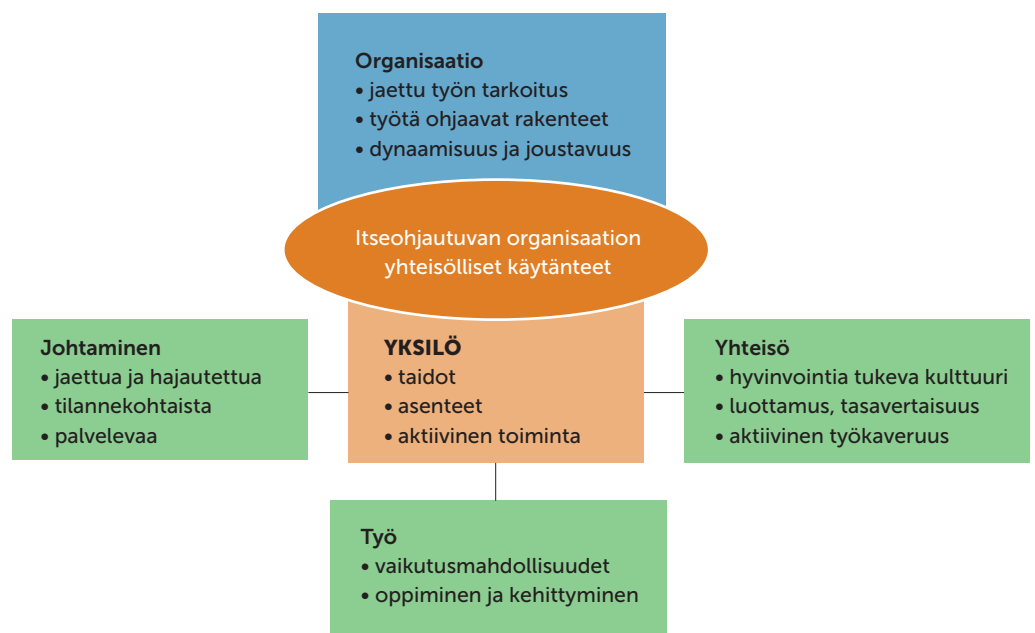
Toimiva työyhteisö on erityisen keskeinen hyvinvoinnin tuki entistä itseohjautuvammassa työssä. Työyhteisön luottamusta herättävä ja toisista vastuuta kantava toiminta luo edellytyksiä sille, että vastuuta jaksetaan kantaa ja asioihin tartutaan aktiivisesti. Hyvinvointia tukeva kulttuuri varmistaa, että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

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

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 on ainakin yksi virallisessa esihenkilöroolissa toimiva johtaja: useimmiten toimitusjohtaja. Ylimmän johdon roolina itseohjautuvassa organisaatiossa nähdään usein olevan toimintamallin ylläpitäminen, eteenpäinvieminen ja työn tavoitteiden tiellä olevien esteiden poistaminen (esim. Laloux 2014, s. 240). Palveleva johtajuus, jota on kuvattu aiemmin tässä oppaassa, tarjoaa yhden hyödyllisen johtamisen viitekehyksen matalille organisaatioille.

Työhyvinvointia tukeva työn piirre itseohjautuvassa organisaatiossa on erityisesti mahdollisuus vaikuttaa työhön 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 oppaassa 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 yksilön toimintaan. Yksilöiden valmiudet, toiminta ja asenteet eivät ole pysyviä ja muuttumattomia, vaan ne rakentuvat vuorovaikutuksessa työyhteisön ja työympäristön kanssa. Valmiuksia voidaan ja kannattaa myös tietoisesti tukea ja kehittää.



**Kuvio 7.** Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli itseohjautuvassa organisaatiossa (vrt. Manka 2013).

### TYÖHYVINVOINNIN ASKELEITA PITKIN ETEENPÄIN

Aikaisemmin tässä oppaassa olemme kuvanneet, millaisia askeleita pitkin työhyvinvointia voidaan 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, sen voimavarojen ja haasteiden pohjalle. Vaikka työntekijät toivat esille myös esim. hyvän työterveyshuollon tai työn ulkopuolella tapahtuvan yhteisen virkistystoiminnan roolia työhyvinvoinnin edistämässä, tuki tutkimusaineistomme vahvasti ns. kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin tarkoituksenmukaisuutta.

#### Työhyvinvoinnin elementit itseohjautuvassa organisaatiossa:

- *Työn hallinta ja selkeyttäminen*
- *Työkuormituksen säätely*
- *Osaaminen ja kasvu*
- *Yhteisöllisyyden kasvattaminen*
- *Tietotulvan suitsiminen*
- *Tasapuolinen päätöksenteko*
- *Jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu*

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 kestävästä tuloksellisuutta, voidaan tavoitella monenlaisissa organisaatioissa. Mahdollisimman pitkälle viety itseohjautuvuus tai matala rakenne ei useimmiten olekaan päämäärä itsessään, vaan yksi väline kehittää toimintaa entistä paremmin sekä työntekijöiden että asiakkaiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista tukevaksi.

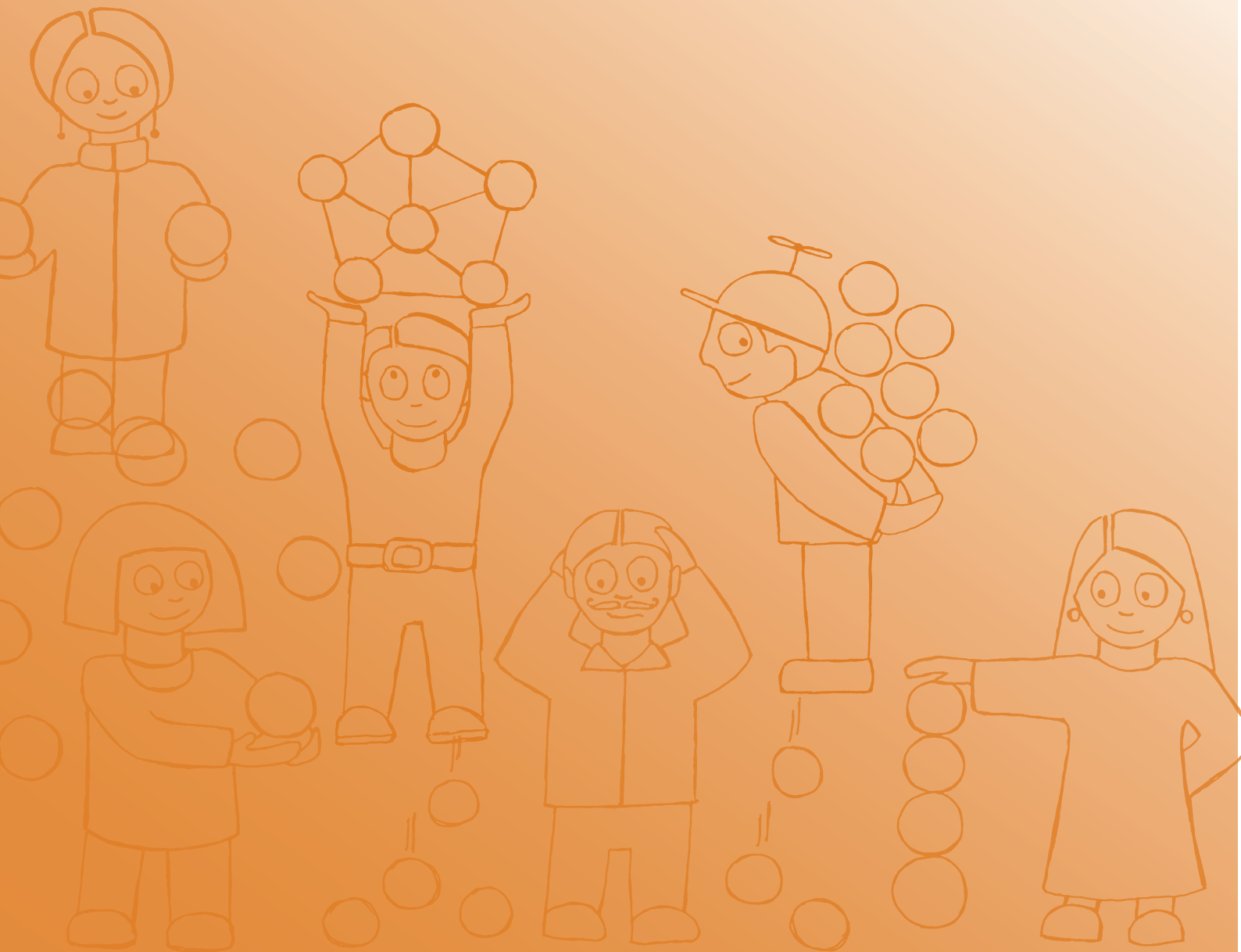
Tästäkin huolimatta uskomme, että useimmilla työpaikoilla on mahdollista ja hyödyllistä ottaa askeleita kohti suurempaa itseohjautuvuutta. Toivomme oppaamme näkökulmien tarjoavan siihen virikkeitä!



## LÄHTEET

- 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.
- 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*. 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.
- Greenleaf, R.K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, NY, Paulist Press.
- 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. & Pakkin, 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.
- 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. & Vanttinen, 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*. 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.
- 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, p. 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.
- 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*. 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 kaljuorat 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, 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.
- 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 -verkkosivusto. Conflict resolution. viitattu 3.6.2021. <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/conflict-resolution/>
- Salovaara, P. (2020). Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki, TEOS.
- 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.
- Vuori, J., & Martela, F. (2020). Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. *Hallitsematon viestintä*.
- Zhou, E. (2020). The "Too-Much-of-a-Good-Thing" Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11(2), 299-313.





Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund



P A  
R C E  
R ●



Oodi Helsingin  
keskustakirjasto

