

## Työn imu korkealla itseohjautuvissa organisaatioissa - oman työn johtaminen on myös vaativaa

*Itseohjautuvissa organisaatioissa, joissa valtaa ja vastuuta on hajautettu laajasti työntekijöille, koetaan keskimääräistä enemmän työn imua. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat poikkeuksellisen korkealla tasolla, mutta vastuun kantaminen ja tehtävien laajuus voivat myös kuormittaa, ilmenee Tampereen yliopiston viidessä suomalaisessa palvelualan organisaatioissa toteuttaman tutkimuksen alustavista tuloksista.*

TEOT (Työhyvinvointi esimieheittämissä organisaatioissa) -tutkimushankkeessa ovat mukana ohjelmistoalan yritykset Fraktio ja Insta Digital, Keskustakirjasto Oodi (Helsingin kaupunki), markkinointitoimisto Parcero sekä rakennusalalla toimiva Vertia. Hanketta rahoittaa Työsuojelurahasto.

Itseohjautuvassa työssä on paljon työhyvinvointia tukevia voimavaroja. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja oman työpaikan toimintaan tekevät työn mielekkäämmäksi ja kiinnostavammaksi.

- Tutkimillamme työpaikoilla itseohjautuvuus sujuvoittaa työtä esimerkiksi siten, että työntekijä voi tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä ilman raskasta byrokratiaa. Jos päätös on isompi tai sen tekeminen mietityttää, kysytään kollegojen näkemystä asiaan, ei niinkään lupaa. Tunne siitä, että voin vaikuttaa asioihin ja minuun ja osaamiseeni luotetaan, luo työn imua ja sitoutumista. Itseohjautuvilla työpaikoilla ei ole kyse enää vain siitä, että työntekijöitä "osallistetaan" päätöksentekoon, vaan he tekevät päätöksiä ja kehittävät toimintaa itse, summaa hankkeen tutkija ja projektipäällikkö **Riitta-Liisa Larjovuori**.

Matala organisaatiokaan ei ole onnena, jossa työ olisi vain helppoa ja miellyttävää. Tutkimuksessa selvitetään myös, mikä itseohjautuvassa työssä voi kuormittaa. Itseohjautuvassa työssä vastuu jakautuu kaikille. Silloin jakautuu myös vastuunkantamisen taakka.

- Kuormitusta aiheuttaa jatkuvan aktiivisuuden vaatimus. Että aidosti pystyy toimimaan osana työyhteisöä ja olemaan osa sitä dynaamisesta organisaatiosta, niin pitää myöskin olla jatkuvasti aktiivinen, kertoo yksi tutkimuksessa haastateltu työntekijä.

Myös tehtävien ja roolien paljous ja vaihtelu voi kuormittaa.

- Tällaisessa organisaatioissa ihmisten roolit ovat usein moninaisia ja laajoja: voit esimerkiksi aamupäivällä tehdä ohjelmointityötä asiakkaalle, sitten suunnitella yrityksen omaa viestintää ja osallistua iltapäivällä vielä uuden työkalun rekrytointiin, kuvailee tutkija **Ismo Kinnari**.

- Ihminen, joka on kiinnostunut monenlaisista asioista, saattaa haalia itselleen niin paljon erilaista tekemistä, että työ muuttuu sillisalaatiksi. Onnistumisen ja hallinnan tunne voi tällöin kadota, varoittavat tutkijat.

Kun perinteisiä esihenkilörooleja ei ainakaan kaikkein itseohjautuvimmilla työpaikoilla enää ole, on tutkijoiden mukaan tärkeää varmistaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea, palautetta ja ohjausta. Tutkimukseen osallistuvilla työpaikoilla tukea tarjotaan muun muassa erilaisten valmentaja- ja kehittäjäroolien kautta, joihin ei liity muodollista esimiesvastuuta. Monilla työpaikoilla oman valmentajansa tai mentorinsa saa myös itse valita. Tutkijat näkevät näissä toimintatavoissa paljon hyötyjä.

- Hierarkkisilla työpaikoilla esihenkilöön tai johtajaan kohdistuu jopa kohtuuttoman isoja paineita ja odotuksia. Toisaalta esihenkilöllä on valtaa muiden yli, mikä saattaa muut alisteiseen asemaan ja väkisinkin hieman varuilleen. Tutkimissamme organisaatioissa ei esiinny oikeastaan lainkaan perinteistä vastakkainasettelua johdon ja henkilöstön välillä, mikä luo hyvän pohjan aidolle yhteisöllisyydelle ja vastuunkantamiselle, pohtii vanhempi tutkija **Hannu Nieminen**.

Tutkimuksen lopulliset tulokset on tarkoitus julkaista ensi vuoden aikana. Hanke päättyy vuoden 2021 kesäkuussa, mihin mennessä ilmestyy muun muassa työpaikoille tarkoitettu käytännönläheinen opas työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi itseohjautuvassa työssä.

Lisätietoja:

Projektipäällikkö Riitta-Liisa Larjovuori, 050 436 0816, [riitta-liisa.larjovuori@tuni.fi](mailto:riitta-liisa.larjovuori@tuni.fi)

Vanhempi tutkija Hannu Nieminen, [hannu.nieminen@tuni.fi](mailto:hannu.nieminen@tuni.fi)

Vastuullinen johtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, [kirsi.heikkila-tammi@tuni.fi](mailto:kirsi.heikkila-tammi@tuni.fi)

Tampereen yliopisto

Toimitusjohtaja Topi Jokinen, 040 8351 440, [topi.jokinen@vertia.fi](mailto:topi.jokinen@vertia.fi), Vertia Oy

Toimitusjohtaja Antti Jokela 050 362 1744, [antti.jokela@parcero.fi](mailto:antti.jokela@parcero.fi), Parcero Marketing Partners Oy