



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Työhyvinvointi itseohjautuvissa organisaatioissa: kuormitustekijät, voimavarat ja työhyvinvoinnin edistäminen

10.12.2020 Työelämän tutkimuspäivät

Riitta-Liisa Larjovuori, Hannu Nieminen, Ismo Kinnari ja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto

Hanketta on rahoittanut Työsuojelurahasto

# TEOT – Työhyvinvointi esimiehettömissä organisaatioissa - tutkimushanke

- Tutkimuskohteita viisi suomalaista organisaatiota, joissa työtä on organisoitu perinteistä itseohjautuvammalla tavalla, ja jotka ovat halukkaita kehittämään omia käytäntöjään.
  - Fraktio (ohjelmistosuunnittelu), Insta Digital (ohjelmistosuunnittelu), Keskustakirjasto Oodi, Parcero (digitaalinen markkintointi), Vertia (rakennusalan mittaukset).
- Hankkeen kesto on 1.1.2020 – 30.6.2021.
- Budjetti 100 000 e.
- Rahoittajana Työsuojelurahasto ja pieneltä osin osallistuvat työpaikat.
- Toteuttajina Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden sekä Lääketieteen ja terveysteknologian tiedekunnat.

# Esityksen rakenne

- Tutkimushankkeen ja tämän esityksen tavoitteet
- Konteksti: organisaatiotasoinen itseohjautuvuus ja työhyvinvointi
- Työn koetut voimavara- ja kuormitustekijät itseohjautuvassa organisaatiossa
- Työhyvinvoinnin tukemisen rakenteet ja käytännöt
- Alustavia päätelmiä ja kehittämissuuntia

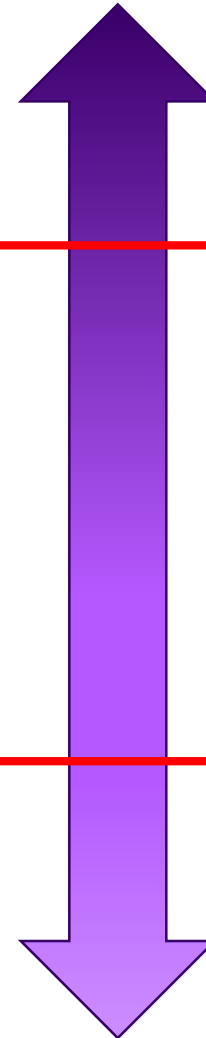
# Hankkeen tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millä tasolla henkilöstön työhyvinvointi on radikaalisti itseohjautuvissa organisaatioissa?
- Mitkä asiat kuormittavat henkilöstöä itseohjautuvassa työssä?
- Mitkä työn, organisaation, yhteisön tai yksilöiden piirteet puolestaan tukevat työhyvinvointia?
- Millaisia toimintamalleja itseohjautuvissa organisaatioissa on työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Millaisia toimintatapoja työhyvinvoinnin tueksi voidaan kehittää?

Kvantitatiivinen

Kvalitatiivinen

Soveltava &  
kehittävä



# Tutkimusaineisto

## Haastattelut

- 35 henkilökohtaista teemahaastattelua - kesto 41-131 min, keskimäärin 1 h 13 min / haastattelu
- Teemat:
  - Oma työ
  - Omakohtainen työhyvinvointi
  - Yrityksen / työpaikan toimintamalli esim. päätöksenteko, johtaminen, tehtävien jakaminen, tiedon kulku
  - Työhyvinvoinnin tukeminen

## Kysely

- Sähköinen kysely
- yht. 116 vastaajaa – vastausprosentti 49 %
- Teemat:
  - Itseohjautuvuuden mittaaminen
  - Omakohtainen työhyvinvointi (työn imu, stressi, palautuminen, työtyytyväisyys)
  - Työyhteisön toiminta
  - Organisaation toiminta

# Johtaminen ilman johtajia? Itseohjautuva organisaatio nousevana johtamisilmiönä

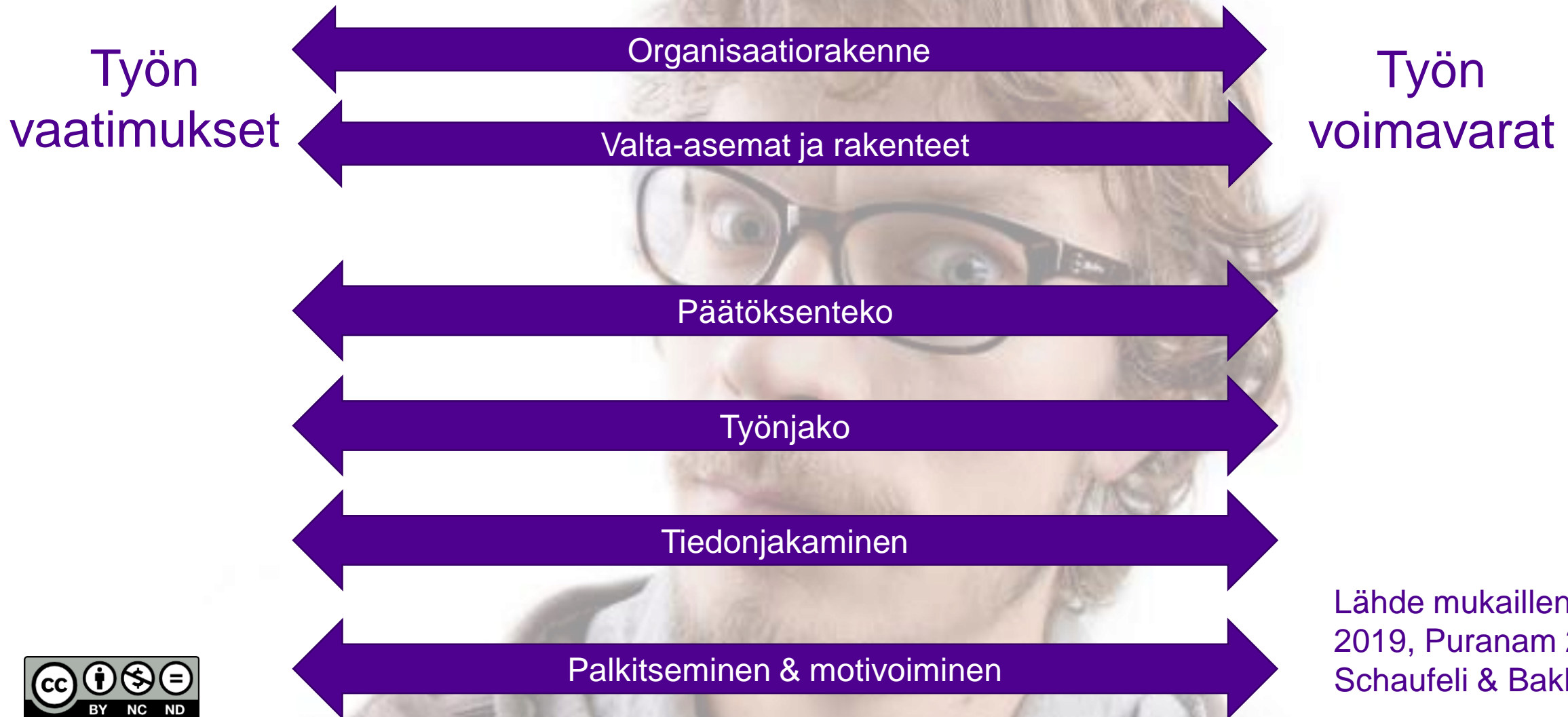
- Yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden lisääminen ja sitä mahdollistavien organisaatorakenteiden ja käytäntöjen luominen yksi viime aikojen puhutuimmista työelämän ja johtamisen kehitystrendeistä.
- Työntekijät ovat entistä osaavampia ja pääsy tietoon on yhä avoimempaa kaikille. Perusteluja pitää valtaa ja vastuuta vain muutaman ihmisen takana on siten yhä vähemmän.
- Taustalla myös tarve vastata työntekijöiden muuttuviin työelämäodotuksiin, joissa korostuvat esim. työn vastaaminen yksilöllisiin tarpeisiin ja odotuksiin sekä halu merkityksellisyyteen ja vaikuttamiseen.



# Mitä tiedetään työhyvinvoinnista itseohjautuvassa organisaatiossa?

- Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja autonomia on todettu monissa tutkimuksissa hyödylliseksi: voi edistää esim. sitoutumista, työn imua, merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (mm. Demerouti ym. 2017).
- Toisaalta selkeät rakenteet, vastuut ja tukea antava lähijohtaminen ovat myös usein esille tulevia työhyvinvoinnin tukipilareita (mm. Bliese & Castro 2000).
- Radikaali itseorganisoituvuus ja vallan ja vastuun uudelleenjako sisältävät myös uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnille; uutisoinnissa nostettu jopa lisääntyvän työuupumisen taustalla työelämän kasvaneen itseohjautuvuuden vaatimus.
- Empiiristä tutkimusnäyttöä työntekijäkokemuksista toistaiseksi vähän (mm. Lee & Edmondson 2017).
- Itseohjautuvassa asiantuntijatyössä koetaan usein palautumisen haasteita. Palautetta sekä tukea työkuorman hallinnassa ja työn organisoinnissa kaivataan enemmän (MODE-hankkeessa tehty palkittu gradu; Pietilä 2019).

# Organisaation perustekijät – vaikutuksia vaatimukseen ja voimavaroihin?



Lähde mukailten: Martela 2019, Puranam 2014, Schaufeli & Bakker 2004)



# Voimavaratekijöitä itseohjautuvassa työssä

- Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön tekevät työstä mielekästä ja omaa kehittymistä ja tavoitteita tukevaa.
- Joustava ja tarveohjautuva roolitus ja työnjako tasaa kuormitusta ja monipuolistaa työtä.
- Työn teon tapoihin ja puitteisiin vaikuttaminen tukee työn ja muun elämän sekä työn ja yksilön voimavarojen yhteensovittamista.

## Lainauksia haastatteluista:

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

*”Meillä ei katsota, oletko esimies, harjoittelija vai mikä. Jos joku työ kiinnostaa, niin siihen voi tarttua.”*

*”Vapaus järjestellä ne omat työt niin kun haluu ja tehdä periaattees hyvin pitkälti niin ku haluaa, sitä omaa työtä, se sopii jotenkin mun luonteenlaadulle ja sopii mun elämäntilanteeseen ja tällai.”*

# Voimavaratekijöitä itseohjautuvassa työssä 2

- Organisaation toimintaan vaikuttaminen ja mahdollisuus päätöksentekoon lisää työn merkityksellisyyttä ja tuo kokemusta oman roolin merkityksestä
- Matala hierarkia tukee samanarvoisuuden kokemusta. Kenenkään valta yli muiden ei korostu.

*”Ehkä tavallaan se, luottamus siihen ihmiseen. Että ihminen toimii oikein ja, parhaaksi näkemällään tavalla niin se on ollu se, isoin juttu. Ja mikä oli semmonen helpotuksen, tunne siinä aluks kun, aluks varsinki ku tuli.”*

*”Mun mielestä se henkinen hyvä puoli on se että ei oo olemassa yhtä ihmistä mitä sun pitää miellyttää, eikä oo yhtä ihmistä joka niinku päättää sun kohtalosta, vaan se on sitten niinku työyhteisö myöskin siinä että, se, mä en tiedä (...) kyl mä tiedän että meiltäkin voi saada potkut, mutta se on, sanotaan vähän demokraattisempi prosessi sitten jos siihen menee.”*

# Työn kuormitustekijöitä itseohjautuvassa organisaatiossa

- Metatyön suuri määrä ja vaativuus, oman työn ohjaaminen, arviointi ja suuntaaminen
- Intensiivisyys: jatkuvan proaktiivisuuden vaade kaikissa tehtävissä
- Työn pirstaleisuus: monet eri roolit - ristiriidat ja epäselvyydet niissä.

*”Myös sellainen lievä epävarmuus siitä käytäntö mä sen mun ajan oikeisiin asioihin. (..) Vapauden käänköpuolena ehkä se että pitää sietää sellasta et aina ei tiedä, onko tekemäs järkevii juttui vai ei..”*

*”Sil tontilla sähläs aika moni ihminen ja sit se on vähän sellast epäselvää välil ollut et kuka sitä nyt tekee. Ja sit mä olin aina välil vaikka tarttumassa siihen ja sit yhtäkkii tuleeki joku toinen et nyt mä teenki tätä. Ja et se itseohjautuvuuden jotenki semmonen toiminta oli aika epäselvää siinä vaiheessa..”*

*”Ku se kaikki pitää kehittää ite mitä mä teen, niin sit jos ei oo semmonen päivä, jos on riidelly puolison kaa ja lapset huutaa ja sataa räntää ja kaikki sillai tiäks ku on sellasii päiviä ja sit ku ei ookaan sitä jotain rutiinia et suoritat vaan tän, niin sit se voi olla vaikeeta.”*

# Työn kuormitustekijöitä itseohjautuvassa organisaatiossa 2

- Monimutkaisuus: keskinäiskoordinaation puute - selkeyden puute, sähläys
- Kytkeytyneisyys: Laajaan osallistumiseen liittyvä kuormitustekijä on, että yhteinen keskustelu ”kaikesta” on aikaa vievää, ja se koetaan joskus tehottomaksi ja paikallaan polkevaksi.

*”Vähän niin kuin sinkoilet joka suuntaan ja, sul on monta hattua päässä ikään kun. Niin se on, välillä kuormittavaa.”*

*”Mä koen kuormittavana et kaikkien pitää kuunnella ja olla osallisina jossain asiassa mikä ei välttämättä koske kaikkia tai ei koske koko firmaa. Vaan et joku yksittäinen kokee sen itselleen tärkeäksi. Vaikka se, totta kai se on silloin jos se on hänelle tärkeää niin kyllähän se pitää kuulla.”*

# Työn kuormitustekijöitä itseohjautuvassa organisaatiossa 3

- Asiakas- / ydintyön, ”tukifunktioiden” ja yhteisen kehittämisen tasapainottaminen
- Yhteisten tehtävien jakautuminen ja niiden arvostaminen / palkitseminen

*”se oli mun mielestä palkitsevaa ja motivoivaa ja, se että voi just, sen ydintyön ohella voi tehdä tällasia asioita, mutta sitten tavallaan musta on ehkä tuntunu taas mikä on haittapuoli siinä, että (..) tuntuu että mä en oo niin kehittynyt tai edenny sit taas tässä mun ydintyössä niin hyvi (..) meillä ehkä palkitaan enemmän siitä ydintyöstä, niin sit se jossain vaiheessa alko ehkä harmittaa..”*

*”Yks tyyppi sanoi ihan et hän mieluummin omalla, asiakastyöllä mahdollistaa sitten, muille sen kehittämisen, ketkä sitä haluaa tehdä. Hän tekee mieluummin täysillä sitä, jättää sen ekstra-ajan ikään kuin muille.”*

# Työhyvinvoinnin tukeminen

- Ns. hyvinvointimyönteinen kulttuuri; ihminen kokonaisuutena, toisista välitetään, työkyvyn ja yksilöllisten tilanteiden vaihtelut normaalia
- Yksilön aktiivisuudella on suuri rooli: vaatii valmiuksia
- Uudentyyppisiä tuki- ja valmentajarooleja, joihin ei liity esihenkilövastuita (esim. *Growth Coach, Tukityypit..*)
- Yhteisöllisiä, usein vapaaehtoisuuteen perustuvia rakenteita, (esim. *Hyvinvointikonklaavi, OSH-Circle..*)
- Työntekijälähtöistä hyvinvointia tukevaa aktiviteettia, tuotetaan paljon ”in-house”
- Konfliktien ratkaisuun haettu malleja ja kehitetty esim. vuorovaikutusosaamista hankaliin tilanteisiin
- Myös työympäristö / puitteet nousevat merkittävinä esille
- Johdon roolina esim. yleiskuva ”fiiliksistä”, toiminnan suuntaaminen, tarvittaessa suuntaa ja poikkeamia korjaava toiminta.

*”Koen et on hyvä ilmapiiri ja välittävä. Heti jos oot laittanu jonnekin että oot ollu kipeenä niin tulee kyselyjä et onks kaikki hyvin ja tarviiko apua tai muuta..”*

*”On ryhmittymä ihmisiä ketkä on kuulolla et mitä tapahtuu ja miten ihmiset jaksaa ja sitten pyrkivät kehittämään siihen erilaisia tapoja auttaa ja tukea ja hallita.”*

# Onko työhyvinvoinnin kokemus yhteydessä organisaatiomalliin?

- Otoksessa vain ns. itseohjautuvia työpaikkoja, joten varsinaista vertailevaa tutkimusta ei voida tehdä.
- Voidaan olettaa, että organisaatiomalli vaikuttaa työn voimavara- ja vaatimustekijöihin ja tätä kautta työhyvinvoinnin kokemukseen suorasti (esim. päätöksenteko koetaan voimaannuttavana) tai epäsuorasti (esim. joustava työnjako puskuroida asiakasprojektien aikapaineita).
- Tutkimus antaa viitteitä voimavaratekijöiden runsaudesta ja työhyvinvoinnin korkeasta tasosta (kvantitatiivinen kysely) valitussa otoksessa.
- On mahdollista, että itseohjautuvuutta toteuttavat työpaikat ovat omaksuneet myös muita ns. humanimman työelämän agendaan liittyviä arvoja ja pyrkimyksiä, jotka voivat osaltaan parantaa työhyvinvointia.

# Olennaisia kysymyksiä pohdittavaksi

- Tarvittavan tuen saaminen oman työn tai uran ongelma- tai solmukohtissa – yksin jäämisen ja uupumisen ehkäiseminen
  - Tämän tuen organisointi käytännössä
- Asioiden yhteistä käsittelyä tukevat rakenteet, jotka yhtäältä takaavat kaikkien kuulluksi tulemistä ja toisaalta tukevat päätösten syntymistä ja eteenpäin menoa
- Tasapuolisuus vs. äänekkäiden ja nopeiden valta: tuleeko kaikkien panos huomioiduksi ja arvostetuksi ja kaikki äänet kuulluiksi?
- Kun itseohjautuvassa työssä sitoudutaan vahvasti ja panostaen yhteiseen missioon, tulee työn palkitsevuuden reiluuden olla myös korkealla tasolla – psykologisen sopimuksen säilyttäminen, herkkä balanssi!



# Tutkimushankkeen jatko

- Hanke jatkuu 06/2021 asti.
- Tutkimustulosten pohjalta tieteellinen artikkeli.
- Käytännönläheinen verkko-opas työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä itseohjautuvassa organisaatiossa.
- Webinaari tms. työterveys- ja työhyvinvointipalveluiden tuottajille.

# Kiitoksia mielenkiinnostanne!

