

Työsuojelurahasto
Tutkimusasiantuntija Anne-Maria Kurka

Loppuraportti / Työsuojelurahaston hanke nro 210437

Kohti palvelutiimien itseohjautuvuutta – kehitysprosessi Aalto-yliopiston pilottitiimeille

Anne Petroff, Aalto-yliopisto, HR-palvelut

Sisällysluettelo

Loppuraportti / Työsuojelurahaston hanke nro 210437	1
Kohti palvelutiimien itseohjautuvuutta – kehitysprosessi Aalto-yliopiston pilottitiimeille	1
1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Aalto-yliopistolle.....	3
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	8
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	9
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	9
8 Aalto-yliopiston ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	9

1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Aalto-yliopisto on Otaniemessä sijaitseva teknisten tieteiden, kauppatieteiden ja taiteiden alan kansainvälinen tiede- ja taideyhteisö, johon kuuluu 12 000 opiskelijaa ja noin 4600 työntekijää. Tutkimusta, taiteellista toimintaa ja opetusta toteutetaan kuudessa Aalto-yliopiston korkeakoulussa ja niiden laitoksissa ja yksiköissä. Aalto-yliopiston palvelut kattavat palvelukokonaisuudet henkilöstöpalveluista johtamisen tukipalveluihin ja talouspalveluista aulapalveluihin. Palveluhenkilöstön osuus on noin 30 % ja akateemisen henkilöstön osuus on noin 60 % henkilöstöstä. Palvelukokonaisuuksista isoimmat palvelut yliopistossa ovat oppimis-, henkilöstö-, talous-, tietotekniikka-, viestintäpalvelut, jotka tuottavat palveluja sekä opetus- ja tutkimushenkilökunnalle että opiskelijoille ja muille sisäisille palveluille.

Kimmo toteuttaa hanke Aalto-yliopiston palveluissa lähti [Aalto-yliopiston ja työsuojelurahaston yhteisen tutkimushankkeen](#) tulosten tultua julkisuuteen keväällä 2021. Tulosten mukaan itseohjautuvuus eli mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapaan lisää kiistatta työhyvinvointia. Yliopistossa palveluiden henkilöstöä ovat kuormittaneet monenlaiset työn muuttumisen vaikutukset muun muassa digitalisaation lisääntyessä. Lisäksi Suomen yliopistoissa syksyllä 2021 tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksissa korostuivat henkilöstön työkuorma ja monet muutoksista johtuvat jaksamisen haasteet.

Itseohjautuvuuden vahvistamisella eli lisäämällä mahdollisuuksia ja vapautta päättää omasta työnteostaan, voidaan tuoda työhön sellaisia elementtejä, joilla työn merkityksellisyys kasvaa. Tutkimuksen mukaan vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta on yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät tuntevat myös palautuvansa paremmin ja kokevat vähemmän stressiä. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvasti enemmän itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden kyvykkyyttä. Uskomme itseohjautuvuuden vahvistamisen tukevan työn ja työtapojen muutosta antamalla valmiuksia entistä rohkeampaan ja aktiivisempaan työskenteilyotteeseen.

Lisäksi itseohjautuvuuden edistäminen palveluissa vahvistaa Aallon arvojen, vastuullisuuden, rohkeuden ja yhteistyön, toteutumista arjessa ja strategisia osaamisia, näistä erityisesti yrittäjähenkistä ajattelutapaa.

2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys Aalto-yliopistolle

Hankkeen tavoitteena oli kehittää Aalto-yliopiston palvelutiimien toimintakulttuuria osallistavammaksi ja itseohjautuvammaksi. Hanke toteutettiin yhdessä

30.9.2022

Julkinen

kahden pilottitiimin kanssa ja samalla luoden sisäisille muutosvalmentajille kyvykkyyttä jatkaa kehitystyötä. Hankkeella pyritään varmistamaan myös tulevaisuuden työssä vaadittavia osaamisia ja vahvistamaan henkilöstön työhyvinvointia ja "työnimua".

Kehittämishankkeen tavoitteena organisaatiotasolla oli oppia pilottitiimien kokemuksista seuraavat asiat: miten vahvistetaan tiimien kykyä tehdä työnsä oma-aloitteisesti ja itsenäisesti, miten vahvistetaan valmentavaa ja palvelevaa johtajuutta ja miten luodaan käytäntöjä ja prosesseja tukemaan itseohjautuvien tiimien kehittymistä. Lisäksi tavoitteena oli valmentaa sisäisiä itseohjautuvuuden valmentajia jatkamaan kehitystyötä Aallon sisällä.

Tiimitasolla kehittämishankkeella oli neljä tavoitetta. Hankkeella pyrittiin lisäämään tiimin jäsenten ja koko tiimin osaamista suunnitella, johtaa ja toteuttaa työtehtäviä kohti yhteisiä tavoitteita. Tavoitteena oli myös rakentaa tiimille kyvykkyyttä kehittää omaa toimintatapaansa suunnittelemalla, kokeilemalla ja yhdessä oppimalla. Kehittämishankkeen kautta tavoiteltiin tiimin tuottavuuden kasvattamista lisäämällä sekä asiakaspalvelun että sisäisten toimintojen tehokkuutta. Tärkeänä tavoitteena oli myös edistää tiimin jäsenten työhyvinvointia.

Hankkeella on siten monella tasolla ja taholla tärkeä ja ajankohtainen merkitys yliopiston toimintakulttuurin kehittämisen ja tiimien kehittämisen muotona.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin edellä mainittua [Aalto-yliopiston ja työsuojelurahaston yhteistä tutkimushanketta](#), jossa tutkittiin itseohjautuvuuden hyvinvointivaikutuksia.

Ulkopuoliseksi asiantuntijatahoksi valikoitui Filosofian Akatemia Oy. Filosofian Akatemia on tutkimus-, valmennus- ja konsultointiorganisaatio, jonka asiantuntijuuden ytimessä on organisaatioiden uusiutumiskyky. Filosofian Akatemia tarjoaa valmennuksia työelämän muutokseen, itsensä ja oman työn johtamiseen ja itseohjautuvuuden tukemiseen johdolle ja työyhteisöille. Filosofian Akatemia on vahvasti mukana myös itseohjautuvuuden tutkimuksessa ja siten luonteva valinta tähän hankkeeseen. Filosofian Akatemian työsuunnitelma oli kattava, käytännönläheinen ja sekä valittuja pilottitiimejä että toteuttajatahoa osallistava.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeeseen saatiin Työsuojelurahastolta kehittämisasiavustus ja oma strateginen rahoitus perustuen yliopiston tarpeeseen kehittää tulevaisuuden työn vaatimaa osaamista.

30.9.2022

Julkinen

Pilottitiimeiksi valikoituvat Aalto-yliopiston oppimispalveluista ja talouspalveluista tiimit, joissa molemmissa keskimäärin 6 - 7 jäsentä. Perusteina tiimien valintaan olivat molemmissa tiimeissä tapahtuneet muutokset ja valmius kokeilla uudenlaista tiimin kehittämistapaa. Pilottitiimit valittiin samasta korkeakoulusta, minkä uskottiin vahvistavan tiimien verkostoitumista ja sisäistä yhteistyötä. Sisäisiksi muutosvalmentajiksi hankkeeseen valittiin neljä palveluiden asiantuntijaa, jotka osallistuivat tiimien muutosmatkaan.

Kohti itseohjautuvuutta Aallon palvelutiimeissä -hanke käynnistyi vuoden 2022 tammikuussa Filosofian Akatemian toteuttamalla alkukartoituksella. Alkukartoitus käsitti johdon, esihenkilöiden ja tiimiläisten haastatteluja sekä molemmille pilottitiimeille lähetetyn sähköisen kyselyn. Alkukartoituksen perusteella molemmilla pilottitiimeillä oli toiveena hankkeen myötä kehittää kommunikointia, toimintatapoja ja yhteisöllisyyttä sekä työssä voimaantumista.

Hanke käsitti kaksi ohjausryhmän tapaamista hankkeen alussa ja lopussa, joissa käytiin läpi oppimis- ja talouspalveluiden johdon ja järjestäjätahon odotuksia sekä Filosofian akatemian näkemyksiä hankkeen etenemisestä, ja lopussa kokemuksia ja tuloksia puolin ja toisin. Ohjausryhmä koostui molempien palveluiden johtajista, Filosofian Akatemian valmentajista ja hankkeesta vastanneesta HR-palveluiden päälliköstä ja asiantuntijasta. Mukana ohjausryhmässä oli myös Aalto-yliopiston tulevaisuuden työn tutkimuspäällikkö.

4.1. Hankkeen eteneminen pilottitiimeissä

Pilottitiimeille toteutettiin yhteensä viisi tiimikohtaista työpajaa ja kolme yhteistä tapaamista. Yhteisistä tapaamisista kaksi oli ns. kehittämisareenaa, joihin oli kutsuttuina myös johdon edustajat. Molemmille tiimeille järjestettiin myös yhteinen päätösreflektiotilaisuus elokuun lopussa. Lisäksi pilottitiimien esihenkilöt saivat henkilökohtaiset sparraussessiot Filosofian Akatemian ja muutosvalmentajien kanssa. Toiselle tiimille järjestettiin heidän toiveestaan prosessin alkupuoliskolla lisäsessio, jossa kuunneltiin heidän toiveitaan ja niiden mukaan räätälöitiin seuraavien työpajojen sisältöä.

Tiimien edellä mainituissa omissa työpajoissa käsiteltiin heidän itsensä nostamia kehittämistarpeita ja edettiin niiden mukaisesti. Kehittämistarpeet liittyivät hankkeen alkukartoituksessa mainittuihin kommunikoinnin, yhteisöllisyyden ja toimintatapojen kehittämiseen. Kaikille yhteisissä kehittämisareenoissa pohdittiin esiin nousseita rakenteellisia esteitä itseohjautuvuudelle ja niitä toimintatapoja, joissa on jousto- ja liikkumavaraa. Paljon yhteistä keskustelua käytiin myös siitä, mikä on tiimi Aalto-yliopistossa.

Oppimispalveluiden tiimeissä kehitettiin kokeilemalla erilaisia uusia kokous- ja yhteistyökäytäntöjä. Esimerkki tällaisesta käytännöstä on ns. sohvapaperunasesiot, jotka tiimi ideoi ajankohtaisten yhteisten asioiden (esimerkiksi

30.9.2022

Julkinen

webinaarien) seuraamiseen ja yhteiseen reflektointiin. Tiimipalaverien yhteyteen kehitettiin uusia käytäntöjä, esimerkiksi osio, jossa jaetaan onnistumisia ja perjantai-palaverien yhteyteen yhteinen lounas, ns. pizzaperjantai. Talouspalveluiden tiimissä kehitettiin tiedonjakoa ja kommunikointia esimerkiksi perustamalla tiimichatti ja oma kehittämisfoorumi. Työpajoissa pyrittiin vahvistamaan yhteisöllisyyttä erilaisilla harjoituksilla, joissa pohdittiin muun muassa motivaatiota, tiimiläisten rooleja ja opeteltiin antamaan positiivista palautetta kollegoista. Harjoitusten tavoitteena oli tiimin psykologisen turvallisuuden vahvistaminen (samalla hieman ristiriitaisesti se oli edellytys harjoitusten onnistumiselle) ja yhteisöllisyyden lisääminen.

Hankkeen viimeisessä molempien tiimien yhteisessä päätöstilaisuudessa reflektointiin mennyttä yhteistä muutoshetkeä ja käytiin läpi loppuarvioinnissa annettuja palautteita hankkeesta. Palautteissa oppimispalveluiden tiimiläiset mainitsevat hankkeen hyötyinä muun muassa *"Avoimempi keskustelukulttuuri, joka ei jää vain pintaraapaisuksi työasioissa, vaan on muuttunut syvemmäksi ymmärrykseksi ja luottamukseksi. Yhteistyön 'löytäminen' on selvä kehitysaskel. Viestinnän kehittyminen, toisiimme ja toistemme arvoihin tutustuminen ja tiimikoheesion kehittyminen. Ehdottomasti tiiminä lähentyminen ja luottamuksen kasvu"*. Talouspalveluiden tiimiläiset kertoivat muutoshetkestään muun muassa *"Olemme tulleet ulos vanhasta boxista ja alkaneet ajatella asioita ja kanssakäymistä uudella tavalla. Kommunikaatio toimii entistä paremmin Teamsin välityksellä ja kaikin puolin kynnys yhteydenottoon on madaltunut. Olen ylpeä tiimin valmiudesta auttaa toisiaan ko. kysymyksissä. Tiimi tullut ehkä hieman yhtenäisemmäksi"*. Yhteisessä keskustelussa päätöstilaisuudessa todettiin keskeisinä hyötyinä olleen "tiimiytymisen" ja tiimiläisten aktiivisuuden ja vastuunoton lisääntymisen tiimin toiminnasta ja toimintoista sekä mahdollisuus pysähtyä näiden teemojen äärelle.

Alussa hämmennystä herättänyt asia oli itseohjautuvuuden käsite, joka näyttäytyi epämääräisenä. Filosofian Akatemian mukaan itseohjautuvuus perustuu psykologisten perustarpeiden, kuten autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, täyttymiseen työssä. Tarpeiden täyttyminen tuottaa hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, aikaansaamista ja sisäistä motivaatiota. Itseohjautuvuus voidaan myös määritellä työntekijän vapaudeksi ja vallaksi päättää omasta työstään ja omaan työhönsä liittyvistä asioista (ref. em. hankkeessa sovellettu tutkimus). Päätöstapaamisessa todettiin yhteisesti, että enemmänkin kyse on ollut molemmissa tiimeissä yhteistyön ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta sekä itsereflektoinnin kehittymisestä ja työtapojen kehittämisestä.

Pilottitiimien muutoshetki on ollut antoisa, mutta hetkittäin tiimeissä siirryttiin mukavuusalueen ulkopuolelle ja koettiin turhautumista tai tehdyt harjoitukset epämukaviksi. Näiden harjoitusten ja niihin heittäytymisen myötä on kuitenkin tiimeissä - varsinkin toisessa pilottitiimissä - onnistuttu merkittävästi kehittämään tiimin yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Molemmissa tiimeissä on tiimin kokouskäytäntöjä ja -vastuita kehitetty siten, että tiimiläiset ovat tulleet aktiivisemmiksi ja ottaneet vastuuta kehittämisestä

30.9.2022

Julkinen

ja yhteisten tapaamisten toteuttamisesta. Kehittämishankkeeseen kuului olennaisena osana "kokeilemalla kehittämisen" periaate. Tämän vuoksi pilottitiimit kokivat muutosmatkan alussa epävarmuutta siitä, mitä tavoitellaan ja miksi ja miten. Tämä toi osaltaan edellä mainittuja turhautumisen ja tuskastumisen tunteita. Toisaalta nämä tunteet ovat osa kehittämisprosessia ja muutosmatkaa, ja niiden läpikäynti mahdollistaa kehittämisen onnistumisen. Sekä loppukartoituksen palautteissa että päätöstilaisuudessa mainittiinkin vanha totuus "*lopussa kiitos seisoo*". Epämukavuusalueella on kuitenkin tärkeää kertoa tuntemuksistaan ääneen ja jopa haastaa valmentajia, koska vain silloin voidaan muutosmatkaa räätälöidä paremmin osallistujien tarpeita vastaaviksi.

4.2. Muutosvalmentajat

Aalto-yliopiston sisäiset muutosvalmentajat osallistuivat kaikkiin oman tiimin tapaamisiin, yhteisiin tapaamisiin ja sparraussessioihin. Näiden lisäksi muutosvalmentajat tapasivat neljä kertaa Filosofian Akatemian valmentajia oppiakseen itseohjautuvuuden kehittämisprosessin itsenäistä johtamista. Näinä kertoina on pohdittu pilottitiimien tukemista matkan varrella ja tulevaisuudessa, omaa valmentajan roolia jatkossa ja miten itseohjautuvuutta tullaan vahvistamaan muissa Aallon palvelutiimeissä. Myös muutosvalmentajat ovat kokeneet olleensa ajoittain mukavuusalueensa ulkopuolella pohtiessaan omaa rooliaan, mutta hankkeen loppuvaiheiden keskusteluissa muutosvalmentajien rooli kiristyi. Alussa muutosvalmentajat tulevat toimimaan pilottitiimien tukena heidän hyvän kehityksen vahvistamiseksi. Jatkossa itseohjautuvuuden muutosvalmentajat tarjoavat tukea yliopiston tiimien kehittämisen tarpeisiin, etenkin tiimien itse-/yhteisöohjautuvuuden, yhteisöllisyyden ja kulttuurien kehittämisen tarpeisiin.

4.3. Mutkia muutosmatkassa ja koettuja haasteita

Itseohjautuvuuden käsite hämmensi hankkeen alkuvaiheessa. Hämmennystä toi myös se, että hanke ei ollut perinteistä henkilöstökoulutusta vaan yhdessä kokeilemalla kehittämistä tiimien tarpeiden ja heidän ehdottamien teemojen pohjalta. Siten valmentajilla ei voinut olla etukäteen tiedossa työpajojen tarkkaa agenda ja sisältöä. Tästä tärkeä oppi jatkoa ajatellen on se, että tämän tyyppisissä kehittämissankkeissa ei voi liikaa korostaa etukäteen tehtävän tiedotuksen ja osallistujien briiffaamisen tärkeyttä.

Organisaation johdon sitoutuminen kehittämissankkeeseen on myös erittäin keskeinen onnistumisen ja etenkin tiimien ja tiimiläisten sitoutumisen edellytys. Mitä aktiivisemmin johto ja esihenkilöt ovat mukana yhteisissä tapaamisissa sitä tärkeämmäksi ja arvokkaammaksi myös tiimiläiset kokevat hankkeen sekä oman roolinsa ja vastuunsa kehittämissankkeen onnistumiseksi.

Kevään aikana työpajoja ja kehittämissareenatapaamista hankaloittivat merkittävästi keväiset koronatartunnat ja ihmisten haluttomuus ja pelko tulla paikan

30.9.2022

Julkinen

päälle kampukselle. Korona-ajan jälkimaininkien vahva etätyöskentely heikensi sitoutumista alun perin lähitapaamisiksi sovittuihin työpajatapaamisiin. Alkukevään tapaamisia pyrittiin toiveiden mukaisesti toteuttamaan hybridinä eli mahdollistamaan sekä läsnä- että etäosallistuminen. Se osoittautui huonoimmaksi vaihtoehdoksi, jossa kärsivät sekä paikan päällä läsnäolijat että etäyhteyksin tapaamiseen osallistuneet tiimiläiset. Tästäkin oppina jatkon on se, että tapaamiset kannattaa järjestää joko yksiselitteisesti lähitapaamisena tai etätapaamisena.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeessa alun perin odotettuja hyötyjä olivat Aalto-yliopiston palveluiden toimintakulttuurin kehittyminen osallistavampaan ja vähemmän esihenkilökeskeiseen suuntaan, organisaatorakenteiden kehittyminen itseohjautuvuutta tukeviksi ja esihenkilötyön kehittyminen itseohjautuvuutta vahvistavaksi. Lisäksi hyötyjä odotettiin muun muassa oman työn omistajuutta tukevasta selkeämmästä ja tasaisemmasta vastuiden jakautumisesta, jatkuvan parantamisen toimintamallin käynnistymisestä ja vuorovaikutuskäytänteiden sekä sitä myötä psykologisesti turvallisen työilmapiirin kehittymisestä.

Hankkeen päätyttyä ja loppukartoituksen sekä palautteiden perusteella voidaan todeta, että palveluiden toimintakulttuuri on hankkeeseen osallistuneiden tiimien osalta kehittynyt osallistavampaan suuntaan. Esihenkilöt ovat myös kokeneet voivansa antaa vastuuta esimerkiksi tiimien tiedonkulun ja kommunikoinnin osalta tiimiläisille. Hankkeen aikana todettiin tiimeissä, että "he ovat jo itseohjautuvia omassa työssään" eli oman työn osalta ei niinkään voitu itseohjautuvuutta lisätä. Sen sijaan onnistuttiin edistämään tiimin yhteistä itseohjautuvuutta tavoitteiden suuntaan. Selkeitä hyötyjä ja vaikuttavuutta saatiin tiimien vuorovaikutuskäytänteiden parantamisessa ja psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Yhteisöllisyys onkin ollut se, mikä on korona-aikana heikentynyt useimmissa etätyötä tekevissä asian-tuntijaorganisaatioissa.

Lisäksi hankkeen myötä odotettiin tiimin jäsenten työhyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen työhön lisääntyvän. Pilottitiimeissä lisääntyi sitoutuminen ja lähentyminen omaan tiimiin ja sitä kautta myös työhön. Palautteissa todettiin, että hankkeeseen pääsy ja pysähtyminen sekä ajan käyttö tiimin toiminnan kehittämiseen on ollut hieno mahdollisuus työnantajan taholta.

Hankkeen päätyttyä odotuksena oli, että Aalto-yliopisto kykenee jatkamaan aloitettua kehittämistyötä itsenäisesti muutosvalmentajien tuella. Sisäiset muutosvalmentajat jatkavat kehittämistyötä pilottitiimien kanssa. Muutosvalmentajat tukevat myös muita palvelutiimejä muutosprosesseissa ja toimintakulttuurin kehittämisessä osallistavammaksi.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Vaikuttavuutta arvioitiin hankkeen alussa ja lopussa tehdyillä mittauksilla, haastatteluilla ja hankkeen lopussa palautekyselyn tulosten analysoinnilla ja kehityksen arvioinnilla. Hankkeeseen osallistuvien pilottitiimien yhteisessä reflektiotilaisuudessa arvioitiin hankkeen välittömiä vaikutuksia pilottitiimien jäsenten työhön, työntekemisen tapoihin ja työhyvinvointiin.

Ohjausryhmälle hankkeen etenemisestä tiedotettiin toukokuun väliraportissa ja Aalto-yliopiston tulevaisuuden kyvykkyyksien strategiatyöryhmässä. Hankkeen lopussa ohjausryhmässä arvioitiin hankkeen onnistumista ja hyödyntämisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Sisäisten muutosvalmentajien työn vaikuttavuutta tullaan arvioimaan tulevien tiimien kehittämishankkeiden kautta.

7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on uutisoitu sisäisesti intrassa, ja hankkeen etenemistä on käsitelty Insinööritieteiden palvelupäälliköiden tapaamisissa.

Pilottihankkeen havaittuja itseohjautuvuuden hyviä käytäntöjä voidaan jakaa Suomen yliopistojen henkilöstön kehittäjien yhteisissä tapaamisissa.

Kehittämismenetelmä on julkinen.

8 Aalto-yliopiston ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Aalto-yliopiston HR-asiantuntija Anne Petroff, puh 0400790094 ja anne.petroff@aalto.fi

Filosofian Akatemian organisaatiokehittäjä Eero Lahtinen, puh 045 875 2775 ja eero.lahtinen@filosofianakatemia.fi