

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ITSEOHJAUTUVAN TYÖN JOHTAMINEN JA
PSYKOSOSIAALINEN KUORMITUS**

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Jari Stenvall

Maiju Huhta

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

Tekijä: HUHTA, MAIJU

Tutkielman nimi: Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus

Pro gradu -tutkielma: 112 sivua, 2 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Toukokuu 2018

Avainsanat: Itseohjautuvuus, psykososiaalinen kuormitus, työhyvinvointi, johtaminen

Tutkielma käsittelee itseohjautuvan työn johtamista ja yksilön psykososiaalista kuormitusta. Itseohjautuvuus on tämän hetken trendi työelämässä, muttei ongelmaton ihanne. Muuttuva työelämä ja itseohjautuvan asiantuntijatyön kohtaamat haasteet näkyvät erityisesti psyykkisenä ja sosiaalisena kuormituksena työssä. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, voidaanko johtamalla vaikuttaa itseohjautuvassa työssä koettuun kuormitukseen. Lisäksi tutkielman käytännön tavoitteena on parantaa organisaatioiden valmiuksia psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen avaamalla aineistossa ilmenneitä keinoja vaikuttaa siihen. Tutkielma pyrkii lisäksi havainnollistamaan itseohjautuvan työn, johtamisen ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin välisen yhteyden.

Tämän tutkielman keskeisimpien tulosten mukaan johtamalla voidaan vaikuttaa yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Aineiston perusteella suurimpia kuormitustekijöitä olivat muun muassa työn organisointitekijät kuten työn keskeytykset ja keskittymisen hajaantuminen sekä yksilöiden epävarmuus työn tekemisestä. Suuri painoarvo oli lisäksi työn sosiaalisella toimivuudella. Avoin vuorovaikutus organisaatiossa sekä lähtökohtainen itseohjautuvuuden mahdollistaminen olivat johtamisen näkökulmasta tärkeimpiä toimia kuormitustekijöiden vähentämiseksi. Tutkielmassa esitetyt itseohjautuvuuden avaintekijät kuten luottamus, vuorovaikutus ja motivaatio ovat keskeisessä osassa itseohjautuvan työn tukemista ja psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisyä.

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena haastatteleamalla niin esimies- kuin työntekijätason toimijoita kahdesta yrityksestä, Memocate Oy:stä ja Futurice Oy:stä ja aineiston tulkintaan käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Kohdeyrityksissä tehdään lähtökohtaisesti itseohjautuvaa asiantuntijatyötä, sillä niissä on matala hierarkia ja paljon vapautta toimia.

Tutkielman kannalta merkityksellistä oli itseohjautuvuuden määrittely. Itseohjautuvuutta päädyttiin tutkimaan ilmiönä, jota voidaan tarkastella niin työn ominaisuuksien, organisaation, yksilön, kuin johtamisenkin näkökulmasta. Psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisemisessä keskeisessä osassa johtamisen kannalta on myös tieto kuormituksesta ja sen tunnistaminen. Tärkeää kuormituksen tunnistamisessa on huomioida sen olevan kokemuksellista, eli osittain yksilökohtaista.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1. Työn luonteen muutos	3
1.2. Tutkimusongelma ja -tavoite.....	5
1.3. Aiempi tutkimus.....	7
2 Itseohjautuvuus.....	10
2.1. Itseohjautuvuuden taustalla.....	13
2.2. Itseohjautuvuuden teoria, SDT.....	17
2.3. Proaktiivisuus.....	19
2.4. Teal-organisaatiot.....	24
2.5. Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi	28
1.1. Itseohjautuvuuden johtaminen	31
2.5.1. Itseohjautuvuuden johtamiseen sovellettavia malleja	33
2.6. Itseohjautuvuuden avaintekijöitä.....	42
2.6.1. Motivaatio ja työn merkityksellisyys	43
2.6.2. Luottamus ja sitoutuminen.....	45
2.6.3. Vuorovaikutus ja dialogin taito.....	48
3 Psykososiaalinen kuormitus.....	51
3.1. Psykososiaalisen kuormituksen luokittelu	54
3.2. Kokemuksellisuus.....	57
3.3. Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutukset psykososiaaliseen kuormitukseen.....	60
4 Tutkimusasetelma	62
4.1. Kohdeyritykset	63
4.2. Memocate.....	63
4.3. Futurice	64
5 Metodologia.....	66
5.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja analyysi	66
5.2. Puolistrukturoitu haastattelu.....	67
5.3. Aineistonkeruun ja käsittelyn toteuttaminen.....	68
5.4. Sisällönanalyysi.....	70
6 Tulokset.....	72
6.1. Itseohjautuvuus.....	73
6.2. Psykososiaalinen kuormitus	79
6.3. Erot esimiesten ja työntekijöiden kokemassa kuormituksessa	85
6.4. Kohdeyritysten erot	86
6.5. Kuormitukseen vaikuttaminen	87
6.6. Tutkielman eettisyys ja tutkimustulosten luotettavuus	89
7 Pohdinta	92
7.1. Itseohjautuvuus työyhteisön tavoitteena	92
7.2. Itseohjautuvan työn organisointi	94
7.3. Johtajuus ja psykososiaalinen kuormitus	95
7.4. Vuorovaikutus johtamisessa.....	96
8 Yhteenvedo.....	98
Lähteet	101
Liitteet.....	109
Liite 1. Haastatteluinfo	109
Liite 2. Haastattelurunko	111

1 JOHDANTO

Työelämän murroksessa muuttuva asiantuntijatyö asettaa haasteita niin johtamisen kuin yksilön näkökulmasta niiden kohdistuessa erityisesti psyykkiseen ja sosiaaliseen jaksamiseen työssä. (Manka & Manka, 2016, 74–75). Tämä tutkielma käsittelee itseohjautuvan työn johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin, keskittyen erityisesti itseohjautuvan työn luonteenomaisista piirteistä aiheutuvaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Itseohjautuvuus on työelämän murroksen myötä yleistynyt suomalaisessa työelämässä, mutta hakee epäselvänä ilmiönä vielä muotoaan. Itseohjautuvuus voi kuitenkin tuoda työhön useita hyötyjä esimerkiksi nopeuttamalla päätöksentekoa, minkä takia se on aiheena äärimmäisen mielenkiintoinen ja yhteiskunnallisesti merkittävää, ja joka ajankohtaisuudellaan ja toisaalta kysymyksillään huutaa lisätutkimuksen tarvetta. Tutkielma kohdentuu erityisesti nykyaikaisiin, itseohjautuviin asiantuntijaorganisaatioihin, sillä uusia ja entistä matalahierarkkisempia tapoja työskennellä hyödynnetään erityisen paljon tämän kaltaisissa työpaikoissa. Tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa mihin tahansa organisaatioon niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, joissa yksilön psykososiaaliseen hyvinvointiin ja organisaation johtamiseen halutaan kiinnittää huomiota.

Työn ja johtajuuden muutostarpeisiin on julkisessa keskustelussa alettu kiinnittää runsaasti huomiota. Lisäksi itseohjautuvuus on julkisessa keskustelussa työelämän tämänhetkinen trendi, mistä kertovat esimerkiksi yritysten ”itseohjautuvuushypestä” täyttyvät blogit ja useat johtamistyön avuksi kirjoitetut kirjat. Työntekijät kertoivat Ylen haastattelussa työhyvinvoinnin lisääntyneen Telian asiakaspalveluyksikössä, kun työpaikkaa muutettiin itseohjautuvampaan suuntaan ensinnäkin madaltamalla hierarkiaa poistamalla sieltä esimiehet sekä jakamalla työtehtävät uudestaan. Seurauksena työtyytyväisyyden koettiin parantuneen, ja sairauspoissaolot vähenivät. Esimiesten roolin kerrottiin muuttuneen niin, että aikaa jää enemmän työntekijöiden tarpeille ja suunnitelmien tekemiseen. (Ojanperä, 2018, Viitattu 17.4.2018.) Tämä on toivottava suunta inhimillisemmälle johtamiselle ja työelämälle. Toteutettujen muutosten seuraukset puhuvat itseohjautuvan työn hyötyjen, tarkoituksenmukaisen johtamisen ja työhyvinvoinnin lisääntymisen yhteyden tutkimuksen tarpeen puolesta.

Tutkielma painottuu rakenteellisesti itseohjautuvuuden tutkimiseen, jonka jälkeen pohditaan sen johtamista ja yhteyttä psykososiaaliseen kuormitukseen. Oletuksena on, että johtamalla tarkoituksenmukaisesti itseohjautuvaa työtä on helpompaa vaikuttaa sen seurauksena syntyviin psykososiaalisiin haasteisiin. Itseohjautuvuuden ilmiöstä puhutaan paljon, vaikka samaan aikaan koetaan, ettei sitä vielä osata tunnistaa tai hyödyntää organisaatioissa. Esimerkiksi yrityskulttuuriin ja muutokseen keskittyvä strateginen viestintätoimisto Ellun Kanat otti osaa julkiseen keskusteluun kirjoittamalla Martelan ja Jarenkon (2017) kirjaan ”Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?” pohjautuen itseohjautuvuuden saapuneen työpaikoille ja itseohjautuvalle työtavalle olevan tilausta. Tietoa kaivataan kuitenkin siitä, miten johtaminen ja työskentely organisaatiossa muutetaan itseohjautuvaksi, ja mitä muutoksesta seuraa. Kirjoitus painotti karua totuutta, jossa itseohjautuvuuden koettiin johtaneen uupumukseen työssä. (Savaspuro, 2018, Viitattu 23.3.2018.)

Professori Pirkko Vartiainen on huolissaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista murroksen keskellä. Tutkimukset osoittavat, että itseohjautuvan työtavan yleistymisestä huolimatta työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työssä eivät ole 2000-luvulla juurikaan lisääntyneet. Kokemus omaan työhön vaikuttamisesta on kuitenkin yksi työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin edellytyksistä. Hyvänä puolena työn kokeminen mielekkääksi on professorin mukaan positiivisessa kehityksessä, ja hän luonnehtii kiintoisaksi seurata, tuleeko itseohjautuvuudella olemaan tässä yhteydessä merkitystä. (Vartiainen, 2018, Viitattu 21.2.2018.) Lisäksi kansallisella tasolla hallituksen toimintasuunnitelmaan vuodelta 2016 sisältyy sekä johtamisen että toimeenpanokyvyn kehittäminen työelämässä ja vuosien 2017–2019 toimintasuunnitelman kärkihankkeiksi nimetään muun muassa työllisyyden parantaminen. Hallituksen tulevaisuusselonteossa tavoitellaan Suomen menestystä tulevaisuuden työelämässä pyrkimällä ymmärtämään työn murrosta ja sen vaikutuksia. (Valtioneuvoston kanslia, 2016, 82; Valtionneuvoston kanslia, 2017.). Lisäksi Martela ja Jarenko toteavat itseohjautuvuutta ymmärrettäväksi tekevässä, työelämään sovellettavassa kirjassaan suomalaisen työn johtamisen mallien olevan perua osittain jo vanhentuneista liikkeenjohdon malleista. Organisaatiot kuitenkin toimivat perustanaan johtaminen ja johtamisen tapa hahmottaa organisaatiota (941). Siksi johtaminen ja johtajuustyylit ovat yhteydessä koettuun hyvinvointiin, ja niiden tarkastelu on itseohjautuvuuden ja suomalaisen työelämän kehittämisen näkökulmasta erityisen tärkeää.

1.1. Työn luonteen muutos

Työhyvinvoinnin ympärillä käytävässä keskustelussa on jälleen kerran havahduttu henkilöstön arvoon ja yksilön mahdollisuuksiin työssä - kenties entistä vahvemmin. Työn luonne on murroksessa, itseään toistava rutiininomainen työ vähenee ja tilalle on tullut projektiluontoinen, muuttuva, verkostomaisessa kontekstissa toimiva ja säännöllisistä työajoista poikkeava tapa työskennellä, jota tässä tutkielmassa tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmiön kautta. Osa työpaikoista ja tehtävänkuvista on muuttumassa rajusti tai jopa katoamassa kokonaan. (Viitala, 2013, 14–15; Nurmi 2011; Virtanen & Sinokki, 2014, 10–17, 46–51; Hiltunen, 2017.) Myös kehittyvä teknologia ja globalisaatio ovat muuttaneet perinteisen työn luonnetta tuoden tullessaan etujen lisäksi uusia haasteita organisaatioiden toiminnalle. Elämänhallintataidot, itsetuntemus ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen nousevat tärkeiksi osaamisalueiksi työelämässä. (Laloux, 4–5, 2014; Manka 2016, 34.)

Muutoksen keskellä luovuus ja itsenäinen päätöksenteko ovat valtteja, joita uudenlainen, itseohjautuva työskentelyn tapa ja siihen sisältyvä vapaus työnteossa tukevat. (Laloux, 2014, 2–5; Harisalo, 2011, 19–21 & 55–56; Virtanen & Sinokki, 2014, 85–90.) Itseohjautuvuus on työelämän trendi-ilmiö, josta toivotaan uutta ratkaisua työn muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Näistä syistä itseohjautuvuutta ja hyvinvointia työssä on syytä tutkia suhteessa toisiinsa. Kun työ muuttuu, muuttuvat sen vaikutukset yksilön hyvinvointiin, samoin kuin tavat hallita ja johtaa työtä. Itseohjautuvuus on tärkeä kehitysaskel, sillä organisaatioilla ei ole työn murroksen seurauksena enää varaa tai aikaa toteuttaa toimintaansa entiseen malliin, vaan niiden tulisi olla nopeita ja valjastaa kaikki käytettävissä oleva tieto ja osaaminen erityisesti päätöksenteon avuksi. (Laloux, 2014, 2–6, 47.) Tämän työelämän uudistamis-, kehittämisen- ja muutostarve tunnustetaan yleisesti (ks. esim. Juuti & Vuorela, 2002, 5; Manka & Manka, 2016, 13, 137; Viitala & Lehto, 2014, 31–39; Pakarinen, 2014, 299–300).

Työ on välttämätön osa jokaisen elämää, joka heijastuu myös arkeen. Mitä työssä tapahtuu, merkitsee ja vaikuttaa hyvinvointiin väistämättä, sillä työn parissa vietetään paljon aikaa. Esimerkiksi muuttuvaan työelämään sopeutumisessa avainasemassa on muutoksen näkeminen mahdollisuutena ja asiana, johon jokainen voi itse vaikuttaa. (Manka & Manka, 2016, 158.) Tyytyväisyys työssä heijastuu myös tyytyväisyyteen

arjessa. (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas, 2012, 660.) Työn tarkoituksena ei ole vähentää kenenkään elämänlaatua tai aiheuttaa pahoinvointia. Ajankuva ja muuttunut työelämä kuitenkin ajavat henkilöstöä suorittamaan tehtäviään, jolloin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen saattaa jäädä taka-alalle kun energia suunnataan työn haasteista selviämiseen.

Pyöriä kutsuu työelämän rakennemuutoksen myötä muuttunutta perinteistä teollisuustyötä tietotyöksi, jossa työntekijän keskeisiä kykyjä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaito ja luovuus. Tällaisessa työssä on lisäksi paljon itsenäistä päätösvaltaa, ja se sisältää niin ideointia kuin suunnittelua. Nämä tekijät saattavat kuitenkin kuormittaa tekijäänsä psyykkisesti. (Pyöriä, 2002, 58.) Vastaavanlainen kuvaus työstä esiintyy usein myös luonnehdittaessa itseohjautuvaa asiantuntijatyötä, miksi myös tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena olevaa työtä kutsutaan. (ks.esim. Neck & Houghton, 2006, 271; 283–285.) On loogista ajatella, että työntekijöiden hyvinvoinnin ollessa kunnossa, onnistuu työtehtävien hoitaminen sujuvasti. Ihminen on kuitenkin kompleksinen kokonaisuus ja luomamme ajasta ja paikasta riippumattomat verkostot venyttävät meitä jatkuvasti moneen suuntaan. Mahdollinen stressi ja pahoinvointi työssä vaikuttavat lopulta kaikkiin elämän alueisiin, eikä se ole tarkoituksenmukaista.

Aikaisempaan verrattuna johtamisen ja organisaation tavoitteet määritellään suuremmalta osalta työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtä koskettavien pehmeiden arvojen kautta. Wileniuksen ja Kurjen oivaltava ajattelutapa (2017, 171) on huomionarvoinen, sillä he kuvaavat työn murroksen muuttavan erityisesti tapaa, jolla työtä ajatellaan ja millaisena osana ihmiselämää se nähdään. Huomio kohdistetaan nykyään rahan ja vaikutusvallan sijaan työskentelytapoihin- ja malleihin sekä sosiaaliseen toimintaan, jolle on jo pitkään annettu suotta liian vähän painoarvoa. Työn murros voi näin ollen parhaimmillaan tarkoittaa mahdollisuutta korostaa ihmisyyttä työn tekemisessä. Lisäksi henkisen hyvinvoinnin huomiointi johtaa ja edesauttaa pitkällä aikavälillä itseohjautuvienn organisaatioiden hyötyjen saavuttamista. Suomalaisen työelämän näkökulmasta esimerkiksi Vincit Oy ja tähän tutkielmaan haastattelemani Futurice Oy nousevat säännöllisesti esiin itseohjautuvuudesta kertovissa julkaisuissa osoittaen, että Suomi on hyvin perillä itseohjautuvuuden ilmiöstä, josta on tullut osa joidenkin yritysten kulttuuria ja toimintaa. (Lowe, 1994, 23; Viitala, 2013, 82, 130–131.)

1.2. Tutkimusongelma ja -tavoite

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, voidaanko johtamalla vaikuttaa itseohjautuvassa työssä koettuun kuormitukseen. Käytännön tavoitteena on parantaa organisaatioiden valmiuksia psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen selvittämällä keinoja vaikuttaa siihen. Teoreettisena perustana tarkastellaan, miten itseohjautuvuus ilmiönä hahmotetaan ja millaisia malleja tieteellisessä kirjallisuudessa esitetään sovellettavaksi itseohjautuvan työn johtamiseksi. Toiseksi selvitetään, millaista psykososiaalista kuormitusta itseohjautuva työ aiheuttaa ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Lähtökohtina ja perusteina tutkielman tekemiselle ovat aihepiirin ajankohtaisuus, tutkimuksen tarve ja tutkijan mielenkiinto aihepiiriä kohtaan.

Sen lisäksi, että tavoitteena on parantaa organisaatioiden valmiuksia aiheeseen nähden, tavoitteena on luonnollisesti tehdä aiheen merkitys näkyväksi organisaatioille. Itseohjautuvuus ilmiönä, samoin kuin itseohjautuvasta työstä aiheutuva psykososiaalinen kuormitus ovat olemassa, joten toiminnan näkökulmasta jokaisen organisaation tulee huomioida ne ja tiedostaa olemassa olevat riskit. Tutkielma pyrkii avaamaan aihepiiriä niin, että organisaatioilla olisi enemmän edellytyksiä tukea yksilöitä työssään. Itseohjautuvan asiantuntijatyön yleistyessä psykososiaalisen kuormitus uhkana on todellinen ja sen seurauksena esimerkiksi työntekijöiden stressi ja uupuminen. (Manka & Manka, 2016, 37). Tutkielma on tärkeä myös siksi, että itseohjautuvuuden ja psykososiaalisen kuormituksen yhteys ja käytännön keinot johtaa organisaatioita tarkoituksenmukaisesti kuormituksen ehkäisemiseksi, eivät ole aiemmin olleet tutkimuksen kohteena. Tutkielman näkökulma painottaa johtajuutta ja sen toimia yksilön psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia kohtaan.

Tutkielma tuo lisäarvoa työelämän ja johtamisen tutkimukseen auttamalla ymmärtämään itseohjautuvaa työtä, sen synnyttämää kuormitusta ja tarkoituksenmukaisen johtamisen vaikutusta työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin. Tutkielmassa siis syvennytään siihen, millä tavoin itseohjautuva työtapo vaikuttaa työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden kokemiseen, millaista psykososiaalista kuormitusta työssä koetaan ja voidaanko kuormituksen kokemista vähentää tarkoituksenmukaisella johtamisella. Itseohjautuvuus on ilmiönä jokseenkin jäsentymätön suomalaisessa kirjallisuudessa ja tämän tutkielman yhteydessä sillä tarkoitetaan työskentelyn tapaa, jossa yksilöllä on

oma-aloitteinen ote työntekoon, erityisiä vaikutusmahdollisuuksia ja päätösvaltaa työhönsä. Itseohjautuva työ ei sovi kaikille, vaan menestyäkseen tällainen työskentelytapa vaatii tuekseen oikeanlaista itsekontrollia ja ohjausta. Itseohjautuvassa työssä esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokeminen on työn tekijälle tärkeä elementti niin sitoutumisen, kuin psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. (Deci & Ryan, 2017; Williams, S. 1997.)

Tutkielman empiria kohdentuu kahteen itseohjautuvaa työtapaa hyödyntävään yritykseen, ja johtopäätöksissä aineistoa analysoidaan teorian pohjalta. Tarkoitus on haastatteluaineiston avulla havainnollistaa, millaisia vaikutuksia johtamisella on itseohjautuvassa työpaikassa työskentelevän yksilön psykososiaaliseen hyvinvointiin. Haastattelukysymykset pohjautuvat havaintoihin kirjallisuudesta ja tieteellisestä keskustelusta, sekä tarpeeseen kiinnittää huomio asioiden keskinäiseen yhteyteen ja tutkia sitä syvemmin. Nämä seikat ovat ohjanneet kysymysten muodostamista sekä itseohjautuvan työtavan, johtamisen ja työhyvinvoinnin teemojen yhdistämistä. Tutkielmaan haastateltiin kahta eri yritystä erityisesti vertailun ja ideoiden vuoksi, jotta saataisiin laajempi kuva siitä, miten itseohjautuva työtapa kuormittaa työntekijöitä, ja ovatko jotkin tekijät työssä erityisen kuormittavia. Yritykset poikkeavat toisistaan muun muassa iältään ja siinä, että toisessa niistä työskennellään ensisijaisesti päätyönä. Yritysten erot huomioiden on mahdollista vertailla, koetaanko niissä keskenään erilaista kuormitusta ja johtuvatko erot kuormituksessa yritysten ominaisuuksista.

Toimihenkilöitä haastatteleamalla selvitetään, millä tavoin he mahdollisesti kokevat työnsä kuormittavaksi ja voiko kuormitukseen heidän mielestään vaikuttaa johtamisella. Mahdollisimman monipuolisen näkökulman saamiseksi tutkielmaan haastateltiin sekä esimiestehtävissä toimivia, että työntekijätason henkilöitä. Haastattelujen pohjalta analysoidaan, miten itseohjautuvaa työtapaa tulisi yleisesti, sekä tällaisissa nuorissa ja esimerkiksi maantieteellisesti hajanaisissa, pitkälti tiimeistä koostuvista yrityksissä johtaa. Laadullisen haastattelututkimuksen avulla päästään kvantitatiivista tutkimusta paremmin käsiksi yksilöiden kokemuksiin ja pystytään varmemmin tutkimaan juuri niitä asioita, joista tietoa tavoitellaan. Empiria-osuuden tarkoituksena on tukea ja todentaa teoriaa ja oletusta siitä, että johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen ja edistää työstä suoriutumista.

Tämän kvalitatiivisen tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä niin itseohjautuvuudesta, kuin psykososiaalisesta kuormituksesta sekä niiden välisestä yhteydestä nykytyöelämässä. Tavoitteena on edistää organisaatioiden tietoutta aiheista sekä siitä, miten johtaminen voi niihin vaikuttaa. Tarkoituksena on lähestyä tutkimusongelmaa yritysten toimihenkilöiden subjektiivisten kuormitus- ja johtamiskokemusten kautta. Tutkimuksen kohteena ovat itsenäistä asiantuntijatyötä tekevät esimies- ja työntekijätason henkilöt. Tutkimus rajaa ulkopuolelleen fyysisen työhyvinvoinnin tarkastelun, sillä asiantuntijatyössä piilee erityisesti psyykkisen ja sosiaalisen kuormittavuuden riski.

1.3. Aiempi tutkimus

Tämä tutkielma osallistuu akateemiseen keskusteluun johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä. Työhyvinvointi on 2000-luvun alun jälkeen ollut pinnalla työelämän kehittämisen kentällä erityisesti johtamistaitoa vaativana organisaatioitaso asiana. Aiemmat tutkimukset todistavat johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyden. Viimeiset parikymmentä vuotta tutkimus on keskittynyt osoittamaan parannetuista henkilöstökäytännöistä seuranneen hyvinvoinnin ja erityisesti tuloksellisuuden lisääntymisen organisaatioissa. (Lawler 1992, xi; Vesterinen, 2006; Paauwe, 2009; Suutarinen & Vesterinen, 2010, 50–55; Böckerman ym., 2012; Vanhala & Stenius, 2013; Viitala, 2013, 37; Manka, 2012; Manka & Manka, 2016; Guest, 2017.) Henkilöstö on jo pitkään nähty organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana, ja edistyksellinen tapa ajatella johtajuuden olevan työntekijöitä varten, on perua ihmissuhdekoulukunnan nousun ajoilta asti. Työelämässä tapahtuvien muutosten vaikutuksesta ja osittain olosuhteiden pakosta suomalainen yhteiskunta on julkisen keskustelun myötä nostamassa työhyvinvoinnin aihepiiriin todelliseen arvoonsa. (Harisalo, 2010, 91–96; Vanhala, 2013, 69–70; Manka & Manka, 2016, 51–52).

Psykososiaalisesta kuormituksesta on tutkimuksen lisäksi tehty useita suomalaisen työelämään sijoittuvia selvityksiä. (ks.esim. Juuti & Vuorela, 2002; Eskola ym. 2009; Bordi ym., 2014; Manka & Manka, 2016; Vartia ym., 2012; ”Psykososiaalinen kuormitus”. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 5.10.2017.) Koska useissa aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty työhyvinvointia ja tuloksellisuutta organisaatiossa lisääviin ja parantaviin piirteisiin tai esitellään työhyvinvointiin panostamisen laajoja

yhteiskunnallisia vaikutuksia, lisää se kiinnostusta ja tarvetta tarkastella nimenomaan johtamisen, työn murroksessa olevan asiantuntijatyön ja psykososiaalisen kuormituksen syvempää yhteyttä.

Tutkielman johtamisen ja hyvinvoinnin teemat ovat näin ollen itsessään jo tunnettuja, mutta yleistyvä psykososiaalinen kuormitus asiantuntijatyössä tulee todennäköisesti olemaan monelle uusi lähitulevaisuuden ongelma, ja sen yhdistäminen itseohjautuvuuteen edustaa uudempaa ajattelutapaa. Itseohjautuvuutta tai sen kaltaisia työskentelyn tapoja on tutkittu erilaisten, edistyksellisten yritysten kontekstissa ennenkin, mutta muun muassa esimiesten ja työntekijöiden näkemykset itseohjautuvuudesta sekä heidän kokemansa kuormituksen vertailu tuo tutkimusasetelmaan uutta näkökulmaa. (ks. esim. Laloux, 2014.) Guestin mukaan muuttuneen työn sekä yhteiskunnan asettamien paineiden takia työntekijöiden hyvinvointiin tulee suhtautua vakavasti (Guest, 2017, 22).

Aiemman tutkimuksen tarkastelu itseohjautuvuuden teemasta on tuonut tutkielmaan oman uniikin sävynsä ja haasteensa. Tieteellistä määrittelyä itseohjautuvuudelle suomalaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta on metsästetty runsain tiedonhaun keinoin sellaista kuitenkin löytämättä. Tämän tutkielman itseohjautuvuuden määritelmä perustuu aiemman teorian yhdistelyyn. Aiempaa tutkimusta itseohjautuvuuden lähikäsitteistä, kuten itsensä johtamisesta tai voimaannuttavasta johtamisesta (*empowerment*) on kuitenkin runsaasti. (Lowe, 1994, 23; Clutterbuck & Kernaghan, 1994; Liden & Tewksbury, 1995; Luciano, Mathieu & Ruddy, 2014). Decin ja Ryanin (2000; 2008; 2017) *self-determination theory* on suomennettavissa itseohjautuvuusteoriaksi ja se soveltuu monin tavoin psykologisista lähtökohdiltaan pohjaksi itseohjautuvuuden tarkasteluun. Lisäksi Frederic Lalouxin Teal-organisaatiot voidaan nähdä mallina itseohjautuvuudelle organisaatioille (Laloux, 2014). Tämä tutkielma käsittelee itseohjautuvan työn johtamista ja psykososiaalista kuormitusta. Tarkastelun kohteena ovat johtamisen keinot vaikuttaa kuormitukseen, jotta organisaatiot voisivat kehittää johtamistaan itseohjautuvalle työnteolle sopivaksi ja parantaa valmiuttaan ehkäistä työn psykososiaalista kuormittavuutta.

Esimerkiksi proaktiivisuudesta löytyy runsaasti aiempaa tutkimusta, joskin vähemmän suomeksi. Useat ulkomaiset tutkimukset proaktiivisuudesta ovat painottuneet tarkastelemaan nimenomaan proaktiivista käyttäytymistä ja sen vaikutuksia

organisaatioon. (Bateman & Crant, 1993; Antila & Ylöstalo, 2000; 2006; Grant & Ashford, 2008; Alasoini & Ramstad 2009, 131; Strauss & Parker, 2015; 2018.) Mikäli proaktiivisuuden käsite syntyisi nyt, saatettaisiin siitä tai sen yhteydessä käyttää ilmaisua itseohjautuvuus. Suomessa proaktiivisuuden tutkimusta on edistänyt ainakin valtiotieteiden lisensiaatti Juha Antila. Vaikka itseohjautuvuutta voidaan pitää nykyisen työelämän tutkimuksen lähitulevaisuuden kiinnostuksen kohteena, ei se kuitenkaan ole syrjäyttänyt proaktiivisuuden tutkimusta. Esimerkiksi Straussin ja Parkerin tuore tutkimus keskittyy proaktiivisuuden lisäämiseen ja kehittämiseen tähtääviin toimiin organisaatioissa. (Strauss & Parker, 2018.) On mielenkiintoista nähdä, miten proaktiivisuuden ja itseohjautuvuuden tutkimus kehittyy suhteessa toisiinsa.

Suhteessa aiempaan tutkimukseen aihepiiristä, tutkielman aiheen ajankohtaisuus on sen vahvuus. Itseohjautuvuuden käsite on ilmaantunut suomalaiseen arkikieleen ja sitä on käytetty aktiivisesti erilaisissa työelämäteksteissä. On toki tiedostettava, että tiede tulee aina ilmiöiden jäljessä. Tästä syystä voidaan olettaa, että tieteellistä tutkimusta itseohjautuvuudesta on syntymässä lähitulevaisuudessa ja samalla se voi selittää sen nykyistä puutetta. Asioilla ja ilmiöillä on usein lisäksi ajankuvaansa heijastelevat ilmaisut. Toisin sanoen, asia tai ilmiö on saattanut olla olemassa jo aiemmin, mutta siitä on puhuttu ja se on tunnettu eri käsitteiden kautta, jotka myös todennäköisesti ovat tuoneet oman vivahteensa niiden merkitykseen. Hyvänä esimerkkinä tästä on organisaatioiden strategisen termistön kehityskulku laajennetusta budjetoinnista lyhyen- ja pitkän aikavälin suunnitelmiin ja nykyisin arkikielessä tunnettuihin strategiaan, visioon ja missioon. (Lehtonen, 2002, 39–42). Samoin itseohjautuvuutta on aina ollut jossain muodossa, kuten itsenäisten valintojen tekemisenä. Nyt se on saamassa konseptin muodon, mikä voi aiheuttaa työpaikoille muutosvastarintaa ja hämmennystä. myös Työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja psykososiaalisesta kuormituksesta on todetusti kirjoitettu aiemmin runsaasti tieteellisiä julkaisuja. Psykososiaalisen kuormituksen tutkimuksen yhdistäminen itseohjautuvan asiantuntijatyön johtamiseen on kuitenkin uutta.

2 Itseohjautuvuus

Tämä tutkielma käsittelee itseohjautuvuutta. Sen määrittely on haastavaa, sillä käsitteelle ei ole selkeää määritelmää suomalaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa tai sellaista ei ole onnistuttu tähän tutkielmaan löytämään. Useat aiheita käsittelevät, muut kuin tieteelliset julkaisut ovat päätyneet käsitteelle keskenään hieman erilaisiin määritelmiin pohjautuen useissa tapauksissa tutkijatohtori Martelan ajatteluun. Itseohjautuvuus on arkikielessä muotoutunut vastineeksi englanninkielisen kirjallisuuden organisaatioiden uusia toimintatapoja kuvaaville ilmiöille ja käsitteille. Martela ja Jarenko (2014; 2017) ovat todennäköisesti vaikuttaneet itseohjautuvuus-sanan käyttöönottoon huomattavasti suomentaessaan esimerkiksi Decin ja Ryanin (2008) *self-determination theoryn* itseohjautuvuusteoriaksi ja puhuessaan itseohjautuvuudesta Frederic Lalouxin (2014) Teal-organisaatioiden yhteydessä. Itseohjautuvuutta ilmentäviä teorioita ja käsitteitä on tässä tutkielmassa päädytty käyttämään lähteinä itseohjautuvuuden selittämiseksi niiden sopiessa ilmiöön ominaisuuksiltaan. Tämän tutkielman yhteydessä Decin ja Ryanin teoria kääntyi itseohjautuvuusteoriaksi jo ennen perehtymistä Martelan ja Jarenkon löydöksiin, mikä vahvistaa teorian kuvaavuutta aiheesta. Huomionarvoinen on esimerkiksi myös proaktiivisuuden käsite, joka nyt keksittäessä saatettaisiin kääntää joissain tapauksissa itseohjautuvuudeksi.

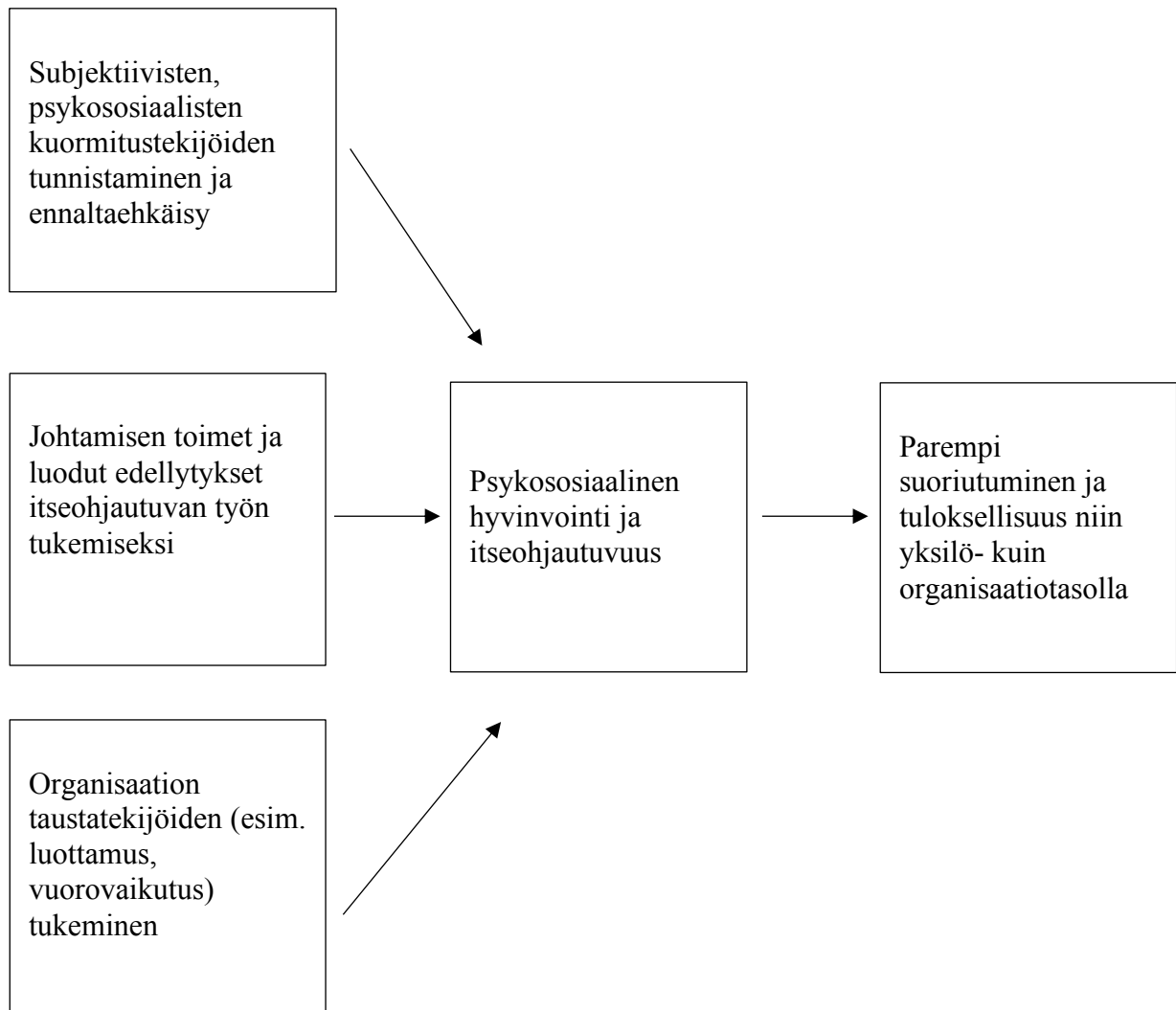
Tämä itsessään on yksi tutkielman keskeisimmistä itseohjautuvaa työtä ja sen määrittelyä koskevista löydöksistä. Itseohjautuvuuden voisi helposti rinnastaa ajattelutyöhön tai nykyään yleisiin tapoihin työskennellä asiantuntijatehtävissä. Vaihtelevuus ja pienet muutokset, kuten kausittainen projektityö eri tiimien kanssa ovat keskeisiä ominaisuuksia itseohjautuvassa työssä itsenäisen työotteen ja esimerkiksi merkityskeskeisyyden lisäksi. (Viitala, 2013, 14–15; Laloux 2014, 83–86, 327–331.) Määritelmän ongelmallisuuden perusteella tutkielmassa on päädytty tarkastelemaan itseohjautuvuutta ensisijaisesti ilmiönä valmiin käsitteen sijaan, sekä pyritty ymmärtämään sen vaikutusta ja yhteyttä työelämään niin johtamisen, kuin työhyvinvoinnin näkökulmista, keskittyen erityisesti itseohjautuvan työn yhteyteen yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen.

Itseohjautuvaa työtä kuvataan erityisesti julkisessa keskustelussa ja työpaikkoja käsittelevissä neuvoa antavissa oppaissa. Englannin kielessä on useita itseohjautuvaa työtappaa, organisaatiota ja yksilöä kuvaavia termejä ja käsitteitä, mutta nekin ovat

vivahteiltaan erilaisia, kuin näkökulmia kuvaamaan tätä ilmiötä tai sen eri puolia. (ks. esim. Ryan & Deci, 2017; Lowe, 1994; Clutterbuck & Kernaghan, 1994; Neck & Houghton, 2006.) Sanamuoto itseohjautuvuus sopii kuitenkin tutkielmaan kuvaamaan autonomiaan perustuvaa työtä, joka saattaa kuitenkin aiheuttaa yksilölle psykososiaalista kuormitusta. Siksi itseohjautuvuuden johtamiseen ja edistämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tässä tutkielmassa itseohjautuva työ määritellään sellaiseksi työksi, jossa työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä, työskentelytapoihinsa ja hänellä on vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvassa työssä työn kontrolli on jaettu niin, että työntekijä kontrolloi työtään pääsääntöisesti itse. Tällaisen työn johtaminen työnantajan puolesta on enemmänkin työn ohjaamista ja työntekijöiden kannustamista oikeaan suuntaan sekä heidän tavoitteidensa mahdollistamista. Itseohjautuva työskentely vaatii omaaloitteisuutta ja selkeitä tavoitteita, joita kohti työntekijä pyrkii. Itseohjautuva työntekijä on muun muassa oma-aloitteinen, luova, joustava ja määrätietoinen. Tähän määritelmään on päädytty itseohjautuvuudesta olemassa olevan kirjallisuuteen syventymisen perusteella. (esim. Deci & Ryan, 1987; 2017; Laloux, 2014; Neck & Houghton, 2006; Clutterbuck, 1994.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan, mitä itseohjautuvuudesta on kirjoitettu ja millaisen taustatiedon perusteella tutkielman määritelmään itseohjautuvasta työstä päädyttiin.

Tämän tutkielman tarkoitus on kiinnittää huomiota itseohjautuvan työn, johtamisen ja psykososiaalisen työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen. Itseohjautuvaa työtä tulee tässä yhteydessä ajatella tutkielman määritelmän mukaan vaativana ajatustyönä, jossa itsenäisellä työntekijällä on valtaa ja vapauksia vaikuttaa työhön ja työskentelyynsä, mutta joka saattaa kuormittaa tekijäänsä henkisesti. Vastuu työstä on pääsääntöisesti työntekijällä itsellään, ja johtajan tehtävänä on työntekijän tukeminen ja sparraaminen. (esim. Deci & Ryan, 1987; 2017; Neck & Houghton, 2006; Clutterbuck, 1994.) Kuvio 1 (s. 12) havainnollistaa itseohjautuvan työn johtamisen, itseohjautuvuuden avaintekijöiden ja psykososiaalisen hyvinvoinnin yhteyden.



KUVIO 1. Itseohjautuvan työn johtamisen ja psykososiaalisen hyvinvoinnin yhteys sekä merkitys organisaatiolle (mukaillen Guest, 2017, 30.)

Oletuksena on, että tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa yksilön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen ja työstä suoriutumiseen. Johtamisen kannalta tärkeässä roolissa ovat itseohjautuvuuden avaintekijöiden näkyminen organisaatiossa. (Manka & Manka, 2016; Laloux, 2014, 240–51.) Työhyvinvointiin panostamisella on organisaatiolle positiivisia vaikutuksia paremman suoriutumisen lisäksi myös taloudellisesti (Guest, 2017, 34). Kun työn edellytykset on luotu mahdollistamalla esimerkiksi motivoivat työtehtävät, tekemällä oikeudenmukainen työnjako ja poistamalla tarpeettomia esteitä, antamalla samalla työhön tarvittavaa ohjausta, mahdollistuu itseohjautuvan työn hallinta ja tekeminen yksilölle.

Tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan samalla vähentää yksilön psykososiaalista kuormitusta kuten esimerkiksi stressiä, joka on mahdollinen seuraus yksilön haitallisesta

psykososiaalisesta kuormittumisesta. (ks. esim. Manka, 2012, 2017.) Ennaltaehkäisevien toimien lisäksi johtamalla voidaan vaikuttaa myös jo syntyneeseen kuormitukseen auttamalla alaista tilanteen mukaan. Kuormitusta voi kuitenkin aiheuttaa myös puutteet johtajan tuessa, jonka takia johtamista on syytä tarkastella henkilöstön kriittisenä hyvinvointitekijänä. Juutin ja Vuorelan mukaan työpaikoilla on yhä puutteita johtamisen ja muuttuneen työn vaatimusten sekä tuen tarpeen suhteessa. Johtamista kehittämällä voidaan kuitenkin pyrkiä vähentämään yksilön kokemaa psykososiaalista kuormitusta ja stressiä esimerkiksi parantamalla työnohjausta ja selkeyttämällä työn tavoitteita. (Juuti & Vuorela, 2002, 13.)

2.1. Itseohjautuvuuden taustalla

Itseohjautuvuuden (*esim. self-direction/self-determination*) käsite on kiehtova, muttei yksiselkoinen. Samankaltaisia tai lähekkäisiä käsitteitä on paljon, kuten autonomia (*autonomy*), itsensä johtaminen (*self management*) tai voimaantuminen (*empowerment*). Julkiseen keskusteluun itseohjautuvuudesta aktiivisesti osallistunut tutkijatohtori Frank Martela esittää, ettei itseohjautuvuus ole ainoastaan kaaosta, vaan perinteisestä byrokratiasta poikkeava tapa organisoitua uudelleen. Vapaus, luottamus ja yhteinen ymmärrys asioista luovat hänen mukaansa pohjan itseohjautuvuudelle, joka ei ole ainoastaan kilpailuetu, vaan jopa organisaatioiden selviytymistekijä. Itseohjautuvuus perustuu hajautettuun päätöksentekovaltaan ja työntekijöiden autonomiseen toimintaan. (Martela & Jarenko, 2017, 10–11, 21–22.)

Autonomia ja matala hierarkia organisaatiossa (ks. esim. Ryan & Deci, 1987; Paul ym. 2003; Oldham, Hackman, Smith & Hitt, 2005; Harisalo, 2010; Nätti ym. 2011; Viitala, 2013.) mahdollistuvat Pyöriän (2002) tutkimuksen mukaan muun muassa silloin, kun organisaatio on johtajalleen hallittavan kokoinen, aidosti yhteistyökykyinen ja siellä vallitsee korkea luottamuksen taso. (Pyöriä, 2002, 69–62.) Matalan hierarkian organisaatioissa päätöksenteko ja ympäristön muutoksiin reagoiminen ovat itseohjautuvuudelle soveltuvasti nopeaa ja ketterää. Viitalan mukaan korkean hierarkian mielletäänkin vaikuttavan negatiivisesti työntekijän toimintaan ja hyvinvointiin organisaatioissa. (Viitala, 2013, 98.) Lisäksi matala hierarkiataso mahdollistaa avoimen kommunikaation. Päätösten tekeminen lähellä henkilöstöä edellyttää johdolta osaamista

ja vaikutusvaltaa, mutta jaettuna työyhteisölle päätöksenteko edistää tietämystä synnyttäen esimerkiksi arvostusta. (Manka, 2012, 86; Laloux, 2014, 239.)

Paul ym. sekä De Jonge määrittelevät autonomian yksilön itsesäätelykyvyksi, kyvyksi hallita itseään ja itseohjautua. Kyseessä on mahdollisuus toimia vapaasti työssä, mikä De Jongen tutkimuksen mukaan myös lisää yksilön hyvinvointia työssä. (2003, 1–29; De Jonge, 1995, 169.) Thompsonin ja Prottasin tutkimus autonomiasta ja työn ja perhe-elämän tuesta osoittaa, että autonomia työssä on yksilölle merkittävää ja vahvistavaa De Jongen tuloksia autonomian ja hyvinvoinnin yhteydestä. Työntekijät, joilla oli enemmän autonomiaa käytössään, olivat tuloksellisempia, tyytyväisempiä työnsä sisältöön ja vapaa-ajan tasapainoon sekä voivat paremmin. Epävirallinen tuki työnantajan puolelta, kuten kuunteleminen ja keskustelu, sekä työn suunnittelu vaikuttivat positiivisesti työhön. Keskeistä olivat työntekijän kontrolli ja hallinnan tunne autonomian suhteen. Lisäksi he arvelivat työn luonteen olevan toinen keskeinen tekijä, joka liittyy positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Thompson & Prottas, 2006, 114–115.)

Päätösvallan ja autonomian lisäksi toinen tapa hahmottaa itseohjautuvuuden käsitettä on tarkastella sitä toiminnan perusteiden ja organisaation yleispiirteiden sijaan yksilön näkökulmasta. Itseohjautuvan työskentelyn nähdään sisältävän kognitiivisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia strategioita, joiden kautta yksilö voi vaikuttaa omaan tehokkuuteensa. Itseohjautuvaan ja autonomiseen tapaan työskennellä liitetään vahvasti itsenäinen työote, työhön sitoutuminen, luovuus ja innovointi, motivaatio ja usko omaan tietotaitoihin sekä vahva luottamus työnantajaa kohtaan. (Oldham ym., 2005, 154; Neck & Houghton, 2006, 271; 283–285.) Näillä itseohjautuvuuteen liitetyillä ilmiöillä on myös positiivinen vaikutus yksilön työhyvinvointiin ja suorituskyykyyn, niin kuin myös tiimien toimintaan ja koko organisaatioon. Itseohjautuvuuden voi määritellä myös kontrollin kautta punnitsemalla, paljonko sitä on työntekijällä itsellään, vai kontrolloidaanko työtä ulkoa päin. (Liden & Tewsbury, 1995, 387.) Työntekijä voi toimia itseohjautuvasti silloin, kun hänelle annetaan tarpeeksi päätösvaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä.

Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole yksilön kannalta itsestänselvyys, vaan tietynlaisille persoonille sopivampi, säännöt ja sitoutumista vaativa haastava toimintamalli. (Carmeli, Meitar, & Weisberg 2006; Williams, S. 1997; Deci & Ryan, 1987.) Clutterbuck

määrittelee itseohjautuvuutta kuvailemalla itseohjautuvaa työntekijää liittämällä tähän muun muassa seuraavia piirteitä; itseohjautuvalla työntekijällä on usein hyvä kommunikaatiokyky, halu jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sekä syvälinen ymmärrys organisaation toiminnasta ja työhön kohdistuvista odotuksista. Johtajan toimien merkityksen voi todeta jälleen korostuvan, sillä työntekijällä tulee olla mahdollisuus saada organisaation tavoitteet tietoonsa helposti pystyäkseen työskentelemään niiden eteen. Itseohjautuvan työntekijän tulee kokea työssään merkityksellisyyttä pysyäkseen innostuneina. Itseohjautuvan organisaation on näin ollen koostuttava omatoimisista ja vastuuta pelkäämättömistä työntekijöistä, joiden tavoitteena on toteuttaa organisaation perusidea toimien sen parhaaksi, tuottaen samalla arvoa organisaatiolle. (Laloux, 2014, 56, 269–270.) Tästä syystä työpaikan tavoitteiden tulee olla selkeät ja sen päämäärät kaikkien tiedossa.

Lisäksi itseohjautuvat työntekijät ovat usein itsevarmoja persoonia. Itsevarmuutta ja uskoa omiin tietoihin ja taitoihin tarvitaan erityisesti päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa. Laloux luonnehtii itseohjautuvien ”Teal-työntekijöiden” olevan parempia ongelmanratkaisijoita, koska he suuntaavat keskittymisensä siihen, mitä he oikeasti haluavat tehdä ja mistä he pitävät. Myös luovuus, sisäsyntyinen motivaatio, vastuuntuntoisuus ja kyky kyseenalaistaa sekä ajatella kriittisesti liitetään itseohjautuvaan työskentelyyn. On tärkeää, että itseohjautuva työntekijä voi luottaa työtovereihinsa ja pomoonsa, sekä toteuttaa työhönsä liittyviä toimia oma-aloitteisesti. Itseohjautuva käytös heijastuu usein vahvasti myös työpaikan ulkopuolelle ja itseohjautuvat ihmiset ovat yleensä hyvin aktiivisia ja innokkaita oppimaan uutta myös vapaa-ajallaan. (Clutterbuck 1994, 180-181; Laloux, 2014, 50–51.)

Itseohjautuvuuden keskiössä on myös kyky johtaa itseään. Yksilön työtehtäviin kuuluvan osaamisen ja taitojen ohella työhön kuuluu paljon asioita, kuten ajanhallintaa, priorisointia ja resurssienhallintaa, joita perinteisessä työssä esimies yleensä koordinoi. Itseohjautuvuus on kykyä toimia itsenäisesti ja omaehtoisesti ilman jatkuvaa ulkoisen kontrollin tarvetta. Jotta tämä toteutuisi, tarvitaan työntekijän sisältä kumpuavaa motivaatiota ja halua suoriutua työtehtävistä omaehtoisesti. Työnantajan tehtävänä on motivaation ja itsenäisen toiminnan mahdollistaminen. Työn tavoitteiden ja päämäärän on oltava selkeitä ja työntekijän osaamisen on vastattava työnantajan odotuksia.

Itseohjautuvuus ei toteudu, mikäli työntekijä tarvitsee työssään runsaasti ohjausta. (Martela & Jarenko, 2014, 37.)

Itseohjautuvuudella voidaan osaltaan vastata ainakin kahteen työelämän murroksen luomiin haasteisiin, sillä itseohjautuvuus on nopeaa reagoitua ja uusien toimintatapojen vaivatonta omaksumiskykyä. Jatkuvasti kehittyvät ja uudistuvat organisaatiot pärjäävät. Hierarkkiset ja jäykät organisaatiot ovat hitaita nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Laloux, 2014, 300–305.) Nopeus, jatkuva muutos ja tilapäisyys kuvaavat Juutin & Vuorelan (2002, 9.) mukaan hyvin nykyistä organisaatioelämää. Toiseksi, työpaikat, jossa teknologia korvaa suuren osan rutiininomaisista tehtävistä, vaativat itsenäistä päätöksentekoa ja otetta työn teosta. On tehokkaampaa, kun kaikki ei tapahdu ainoastaan johtajan päätösvallan oikeuttamana. (Manka & Manka, 2016, 137.) Globaali tiedonkulku on nopeaa muuttuneissa toimintaympäristöissä. Kompleksiset olosuhteet tarvitsevat ketteryyttä ja muuntautumiskykyisyyttä, joita matalahierarkkinen ja itseohjautuva organisaatiomalli palvelee. Työn arvolla on itseohjautuvalle työntekijälle suuri merkitys, sillä on luontaista etsiä merkitystä omalle työlleen. Mielekkäät työtehtävät luovat motivaatiota, jolloin ihminen viihtyy työssään ja kokee itsensä ja tekemisensä arvokkaaksi, mikä edistää omalta osaltaan sitoutumista yritykseen ja itseohjautuvuutta työn teossa. (Viitala, 2013, 15–16, 85–89.)

Tutkielmassa pohditaan, miten itseohjautuvan työtavan tuntemisesta ja johtamisen kriittisestä tarkastelusta suhteessa toisiinsa voi hyötyä, ilman olettamusta, että itseohjautuvuus on valmis pakettiratkaisu organisaatioiden ongelmiin. Ajatus itseohjautuvia toimintatapoja noudattavasta työpaikasta on ruusuinen, mutta toimintaa on hankalaa muuntaa itseohjautuvaan muottiin etenkin urautuneissa organisaatioissa. (Lowe, 1994, 23.) Joissain tapauksissa itseohjautumisen sisäistäminen voi näin ollen vaatia myös poisoppimista. Kuten edellä mainittu, itseohjautuvuus ei sovi jokaisen organisaation ja yksilön toimintaperiaatteeksi. Toiset tuottavat parhaan tuloksen silloin, kun he saavat tarvitsemaansa tukea ja ohjausta työssä. (Deci & Ryan, 1987.) On houkuttelevaa keskittyä itseohjautuvuuteen ratkaisuhakuisesti, mutta on tärkeää tiedostaa, että itseohjautuvuus tarvitsee onnistunutta hallintaa ja johtamista, eikä suinkaan toimi itsestään.

Ei toivottujen seurausten, työpahoinvoinnin ja psykososiaalisen kuormituksen ilmentymien kuten uupumuksen tai stressin esiintymistä ei tule väheksyä, vaan niistä

tulee puhua. (Juuti & Vuorela, 2002, 10.) Myös johtaja voi kokea kuormitusta itseohjautuvan työn johtamisessa siitäkin syystä, että se on toistaiseksi vielä hyvin tuntematon kenttä ja vaatii hyvää organisaation tuntemista. Erityisiä haasteita johtaja voi kohdata organisaatiossa, jonka toimintatapoja tulisi muuttaa kohti uutta itseohjautuvaa suuntaa. Seuraavissa osioissa syvennytään vielä tarkemmin kahteen merkittävään itseohjautuvuuden synnyn ja määrittelyn taustalla olevaan teoriaan.

2.2. Itseohjautuvuuden teoria, SDT

SDT (*Self-Determination Theory*), vapaasti käännettynä itseohjautuvuuden teoria on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (1980; 2000; 2017) behavioristiseen psykologiaan perustuva teoria, joka tarkastelee, millaisissa tilanteissa ja minkälaisien tekijöiden avulla yksilö on parhaimmillaan. Teoria tarjoaa viitekehyksen tehdäkseen ymmärrettäväksi, millaiset tekijät edistävät ihmisen tervettä psyykkistä ja motivoitunutta toimintaa. Se on lisäksi harvoja teorioita, jotka pystyvät empiriallaan todentamaan yksilöiden hyvinvointia ja suorituskyykyä vahvistavia tekijöitä. Itseohjautuvuuteen alettiin kiinnittää huomiota samoihin aikoihin, kun ihmisen hyvinvointiin keskittyvä positiivinen psykologia nousi tieteellisen keskustelun huipulle psykologian ja organisaatiotutkimuksen keskuudessa. (Martela & Jarenko, 2014, 12.) Motivaatio on tämänkin teorian yksi tärkeimmistä esimerkeistä, jolla on vaikutusta yksilön itsesääteelyyn ja hyvinvointiin. Koska ihminen on kaikessa toiminnassaan psykofyysis-sosiaalinen kokonaisuus, teoria on hyvin sovellettavissa työelämään. SDT:ssa huomio keskittyy kontekstin vaikutukseen ihmisen toimintaa kohtaan osoittaen, mitä ihminen todella tarvitsee psykologiselta ja sosiaaliselta ympäristöltään menestyäkseen.

Deci ja Ryan esittävät, että tekijät, joilla on vaikutusta ihmisten kehitykseen ja yhtenäisyyteen keskittyvät sosiaaliseen toimivuuteen, jonka ulottuvuudet vahvistavat tai heikentävät yksilön niin sanottua kukoistusta ja kykyä suoriutua ansiokkaasti tehtävistään. Teoria siis kartoittaa, miten biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät vahvistavat tai heikentävät yksilön mahdollisuutta psyykkiseen kasvuun, kykyä sitoutua sekä voida hyvin ja ponnistella haluttujen asioiden eteen. Tutkittaessa ihmisen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, on usein keskitytty lähinnä tilanteiden sosiaaliseen toimivuuteen tai kuntoon, joka vahvistaa tai heikentää ihmisen menestystä tai kukoistusta. Teoria

keskeksittyy siihen, miten edellä mainitut biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät rohkaisevat tai heikentävät tätä sisäistä kykyä psyykkiseen kasvuun ja hyvinvointiin sekä pyrkimyksiin ja ponnistuksiin. (Deci & Ryan, 2017, 3–4.) SDT:n mukaan itseohjautuvuuden suhde hyvinvointiin, kehitykseen ja käyttäytymiseen perustuu motivaatioprosesseihin. Motivaatio on sitä, mikä liikuttaa yksilöä, mutta tässä yhteydessä on kyse etenkin siitä, mikä antaa yksilön käytökselle energian ja suunnan. SDT keskittyy yksilön toimintaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kuten sitoutumiseen, proaktiivisuuteen, toimintaan yleisesti sekä tietynlaiseen näkemykseen itsestä, joka on Decin ja Ryanin mukaan hyvin keskeisessä osassa itseohjautuvuutta. (Deci & Ryan, 2017, 8–13.)

Lähestymistapa korostaa yksilön voimavarojen merkitystä persoonan kehittämisessä ja käyttäytymisen itsesäätelyssä. Merkittävää on, että se tarkastelee ihmisen taipumusta sisäiseen kasvuun ja luonnollisiin psykologisiin tarpeisiin, jotka ovat osa sisäisen motivaation synnyn ja persoonallisuuden perustaa, samoin kuin edellytykset, jotka edistävät näitä positiivisia prosesseja. Teoria olettaa, että ihminen on altis passivoitumiselle, jos yksilöä ei kannusta tai hänelle ei anneta edellytyksiä suoriutua parhaiden mahdollisuuksiensa mukaan. Kuitenkin näiden tarpeiden täytyessä asioiden sisäistäminen ja yhteisöllisyyden tunne korostuvat, mikä ruokkii sisäistä motivaatiota. Ryanin ja Decin mukaan tämän tiedostaminen on merkittävää myös johtajille, jotka haluavat tukea motivaatiota ja asioiden sisäistämistä työssä. (Ryan & Deci, 2000, 76–68).

SDT olettaa ihmisen olevan myös luontaisesti utelias, aktiivinen ja erityisesti sosiaalinen. Keskeiset tekijät, jotka ovat välttämättömiä ihmisen menestykselle, kuten tunne pystyvyydestä, itsenäisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta ennakoivat myös terveyttä ja vireyttä. (Ryan & Deci, 2017, 5.) Itseohjautuvaan työntekoon ja itseohjautuvan työntekijän luonteeseen liitetyt asiat kietoutuvat näin yhteen SDT:n kanssa, ja tekijät, jotka liittyvät ihmisen toimintaan ja sen kukoistukseen, ennakoivat hyvinvointia. Lisäksi on tutkittu, että sosiaaliset tilanteet, joissa yksilö kokee saavansa psyykkistä tukea tai mahdollisuuden uteliaisuudelle, luovuuteen, tuottavuuteen tai esimerkiksi myötätunnolle, edistävät tällaisten tunteiden ilmaisua ja esiintyvyyttä. (Ryan & Deci, 2017, 5). Tästä taas on todennäköisesti hyötyä kanssakäymisessä ihmisten kanssa ja työtehtävistä suoriutumisessa. Erityisesti johtajan tehtävä on kiinnittää huomioita asioiden mahdollistamiseen työntekijöille.

SDT tarkastelee näin ollen, miten sosiaaliset olosuhteet ja taipumus kehitykseen vaikuttavat heikentävästi tai vahvistavasti motivaatioon ja hyvinvointiin yrittäen tunnistaa periaatteita, jotka pystyvät suoraan kertomaan tehokkaasta sosiaalisesta toiminnasta. Kaiken kaikkiaan teoria nimeää yksilöille välttämättömiksi asioiksi edellä mainitut tarpeet kasvaa ja kehittyä, sekä tarpeen yhtenäisyyteen ja kokonaisvaltaiseen, niin fyysiseen kuin psyykkiseenkin hyvinvointiin. Näillä psykologisilla tarpeilla on fyysisten tarpeiden tavoin merkitystä, koska niiden puutteella tai tyydytyksellä on mitattavissa olevia vaikutuksia ihmisen optimaaliseen toimintaan, kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin riippumatta yksilökohtaisista tavoitteista tai arvoista.

Tärkeimmät näistä perustavanlaatuisista psykologisista tarpeista ovat autonomia, pystyvyys ja yhteenkuuluvuus. Tavoite autonomiaan on tarvetta kontrolloida omaa tekemistään ja kokemistaan. Myös itseohjautuva työskentely perustuu siihen, että yksilöllä on tarpeeksi kontrollia. Autonomian kokemus ja tunne pätevyydestä helpottavat asioiden sisäistämistä, mikä on tärkeää esimerkiksi silloin, kun organisaatioon halutaan juurruttaa tietynlaisia toimintatapoja. (Ryan & Deci, 2000, 73–74.) Sosiaalinen ympäristö voi tukea tätä tavoitetta. Toinen psykologinen perustarve, pystyvyys, tarkoittaa tarvetta tuntea tehokkuutta ja asiantuntijuutta. Teorian kolmas tarve on yhteenkuuluvuus, joka tarkoittaa tunnetta sosiaalisesta yhteydestä muiden kanssa. Johtajat pystyvät näin ollen vaikuttamaan alaistensa motivaatioon muun muassa pitämällä huolta työpaikalla vallitsevasta yhteisöllisyydestä, sillä tutkimukseen mukaan yhteisöllisyyttä kokevat yksilöt omaksuivat helpommin ja mielekkäämmin yhteiset tehtävät ja tavoitteet. (Deci & Ryan, 2017, 6–10.)

2.3. Proaktiivisuus

Kuten todettu, itseohjautuvuudesta ei ole kirjoitettu kovinkaan paljon tieteellisiä julkaisuja käyttäen kyseistä sanavalintaa. Toinen tunnetumpi, itseohjautuvuuden ilmiötä mahdollisesti edeltävä, hyvin samankaltainen on proaktiivisuuden käsite. Tässä kappaleessa tutustutaan proaktiivisuuteen ja verrataan sen yhtymäkohtia itseohjautuvuuteen. Muutoin tutkielmassa puhutaan nimenomaan itseohjautuvasta työstä, vaikka itseohjautuvuudella ja proaktiivisuudella on useita samankaltaisia piirteitä ja niiden voitaisiin helposti ajatella tarkoittavan samaa asiaa.

Termi proaktiivisuus pohjautuu Alasoinin ja Ramstadin mukaan aiemmin käytettyyn “joustavan” työn käsitteeseen, jonka kautta päädyttiin myöhemmin käyttämään käsitettä “proaktiivinen yritys”, joka on ilmiötä tai työskentelyn tapaa kuvaavampi ja osuvampi sanavalinta ja ilmentää ennakoivaa sekä motivoitunutta otetta työhön (Bateman & Crant, 1993; Antila & Ylöstalo, 2000; 2006; Grant & Ashford, 2008; Alasoini & Ramstad 2009, 131; Strauss & Parker, 2015; 2018.) Joustavuus kuitenkin kuvaa ajatusmaailmaa proaktiivisuuden nykymuotoisen käsitteen takana. Muutokset työelämässä yleisesti vaativat työntekijältä lisääntyneitä henkistä joustavuutta, sillä vaikutus ihmisten työuriin on pitkällä aikavälillä tarkasteltuna suuri (Viitala, 2013, 14–15). Näin ollen käsitteen taustaa on helppo ymmärtää.

Tämän tutkielman kannalta merkittävää on, että proaktiivisen työtavan vaikutus organisaatiolle on useiden tutkimusten mukaan huomattavasti suurempi yksityisellä sektorilla työskenneltäessä verrattuna julkiseen sektoriin. Yksityisellä sektorilla lisääntyvät myös erityisesti proaktiivisen työn positiiviset vaikutukset, kuten työn tunteminen mielekkääksi. (Antila & Ylöstalo, 2006, 95 & 109.) Tämän oletetaan pätevän tutkielmassa myös itseohjautuvuuteen ja muun muassa tästä syystä, ja jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle itseohjautuvan työn ydintä, haastateltavaksi valittiin kaksi yritystä, jotka voimakkaasti ilmentävät muuttunutta työskentelyn tapaa toiminnassaan.

Mielenkiintoista proaktiivisten organisaatioiden määrittelyssä on, että niiden toimintatavat ovat suhteellisesti erilaisia verrattuna muihin organisaatioihin, eli mitään mitattua rajaa siihen, milloin organisaatio on proaktiivinen, tai itseohjautuva, ei ole. Tällaisia työpaikkoja on helpompi kuvata tietynlaisten piirteiden avulla, kuten sillä, että tunnuksenomaista näyttää olevan työntekijöiden korostunut autonomia. Proaktiivisen toiminnan taustalla näyttää olevan erityisesti luottamusta organisaatioiden henkilöstöä kohtaan, sekä toimiva ja vastavuoroinen keskusteluyhteys. Antila ja Ylöstalo luonnehtivat proaktiivisen toiminnan taustalla olevan pitkiä prosesseja yksittäisten työtehtävien tai piirteiden sijaan, jotka kytkeytyvät toisiinsa ja joista muodostuu työpaikalle ominaiset toimintatavat. Vaikutusmahdollisuudet ja lisääntynyt vastuu eivät näin ollen ole ainoita proaktiivisuuteen sisältyviä asioita, vaan se sisältää lukuisia muitakin toimintatapoja ja ominaisuuksia niin työpaikkaan, kuin henkilöstöön liittyen. (Antila & Ylöstalo 2006, 100 & 115.)

Antila & Ylöstalo ovat Lehdon, Sutelan & Miettisen kokoomateoksessa (2006) tutkineet proaktiivista työskentelytapaa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Proaktiivisuus -käsitettä määritellään niin organisaation, kuin työntekijän kautta. Proaktiivisilla työpaikoilla henkilöstöllä on keskimäärin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä esimerkiksi osallistumalla kokonaisvaltaisemmin organisaation päätöksentekoon. Vapauksien lisääntyessä määrällisesti, myös vastuu työssä kasvaa. Toisin sanoen proaktiivisilla työpaikoilla koko henkilöstöllä on yhtäläiset tai hyvät mahdollisuudet ja oikeudet vaikuttaa työhönsä, ja kaikille on jaettu vastuuta. Kuten itseohjautuvuuden kohdalla, myös proaktiivisilla työpaikoilla työntekijän persoonalla on merkitystä työhön sopivuuden kannalta. Proaktiivisia työntekijöitä on usein luonnehdittu muun muassa sitkeiksi ja päämäärätietoisiksi, lisäksi he työskentelevät itselleen merkityksellisten tavoitteiden eteen. (Bateman & Crant, 1993, 103; Grant & Ashford, 2008, 7–8.)

Proaktiivisen organisaation määritelmässä hyvin samankaltaista itseohjautuvan organisaation määritelmän kanssa on päätösvallan hajauttamisen ja vastuun jakamisen lisäksi muun muassa se, että organisaatio on matalahierarkkinen ja pystyy reagoimaan muutoksiin ja uusiin tarpeisiin nopeasti ja joustavasti. Yleensä näissä työpaikoissa myös tuloksellisuus ja innovatiivisuus ovat lisääntyneet. (Antila ja Ylöstalo 2006, 95.) Voidaan ajatella, että yksilön työllä on erityisen paljon arvoa tällaisille organisaatioille, koska heillä on paljon päätösvaltaa ja he ovat mukana useissa eri organisaation prosesseissa.

Työntekijät osallistuvat ongelmanratkaisuun ja Antilan ja Ylöstalon kuvaaman mukaan “omistavat” työtä, ollen jonkin asteisessa vastuussa myös yrityksen tärkeistä perustehtävistä, kuten sen kehittämisestä ja kilpailukyvyistä. Toiminta on osallistavaa ja proaktiivisten organisaatioiden työntekijöitä määrittää ainakin vahva ammattitaito. Kuten itseohjautuvassa organisaatiossa, myös tarkasteltaessa proaktiivista organisaatiota, luottamus ja päätösvallan jako nousevat esille keskeisinä organisaation piirteitä määrittävänä tekijöinä. Autonomia ja refleksiivisyys ovat tiivistettynä osa proaktiivisen organisaation ihannekuva. (Antila & Ylöstalo, 2000, 16; 2006, 96; Alasoini & Ramstad, 2009, 132–133). Yleisesti kyse on siis kontrollin määrästä ja siitä, kenellä kontrolli organisaatiossa on.

Toinen asia, jota korostetaan proaktiivisuuden käsitteen yhteydessä erityisen paljon, on tietynlainen johtaminen. Tärkeä huomio on, ettei johtamisen tarve tai määrä vähene niin

proaktiivisissa kuin itseohjautuvissakaan organisaatioissa, vaan tarve ohjaukseen muotoutuu ja jopa kasvaa, verrattuna perinteisemmän hierarkiamallin omaaviin organisaatioihin. Johtamisen tavoitteena proaktiivisissa työpaikoissa on määrittellä tavoitteet, ja asettaa niille raamit varmistaen niiden saavutettavuus. Antila ja Ylöstalo tarkastelevat esimiehen roolin merkitystä esittämällä myös niin proaktiivisiin, kuin itseohjautuviin työpaikkoihin liitetyn harhaluulon, jonka mukaan esimiesten tai johdon asema heikkenee organisaatiossa, jossa henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Näin ei kuitenkaan käy, vaan tarve hallitulle johtamiselle jopa kasvaa. Kun vertaillaan proaktiivisia ja perinteisiä työpaikkoja, tutkimuksissa on osoitettu, että juuri työntekijöiden ja esimiesten väliset avoimet, tukevat ja kannustavat suhteet mahdollistavat näille työpaikoille ominaiset paremmat vaikutusmahdollisuudet työssä, tai nämä tekijät ovat ainakin vahvasti yhteydessä toisiinsa.

Työntekijä voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamisen tapoihin ja kontrolloida enemmän työskentelyään. Työntekijän proaktiivisuuteen liittyy Maslowin tarvehierarkian (1943) korkein taso, jossa pääroolissa on yksilön kehittyminen ja tarve henkiseen kasvuun ja vaikuttamiseen. (Antila & Ylöstalo, 2006, 96.) Verrattuna perinteiseen organisaatioon, proaktiivisten yritysten toimintaa ohjaa erilainen johtamisorientaatio ja tapa pyrkiä kohti haluttuja päämääriä. Voidaan puhua eräänlaisesta johtamisen syvärakenteesta, joka näkyy erilaisina johtamiskäytäntöinä. Verrattuna perinteisiin yrityksiin, johtamistavoissa vaikuttaa olevan perustavanlaatuisia eroja, jotka näkyvät organisaatioissa erityisesti päätöksenteon delegoinnissa. (Alasoini & Ramstad 2009, 132–133.) Vastuun jakamisen voidaan nähdä muuttavan johtamistapoja väistämättä. (Antila & Ylöstalo, 2000, 31.)

Esimiehen merkitys on suuri, ja tutkimusten mukaan proaktiivisten työpaikkojen ja erityisesti yritysten henkilöstö antaakin keskimäärin enemmän positiivisia arvioita esimiehistään kuin hierarkkisten työpaikkojen tai julkisen sektorin työntekijät. Proaktiivisten työpaikkojen esimiesten on arvioitu olevan muun muassa avoimempia, innostavampia, keskustelukykyisempiä ja palautteellisempia kuin perinteisten organisaatioiden esimiesten. Proaktiivisuudella on positiivista merkitystä työntekijän kannustamiseen ja työssä kehittymiseen. Proaktiivinen tai itseohjautuva työote sekä yleisesti vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä parantavat tutkitusti myös työpaikkojen ilmapiiriä. Verrattuna julkisen sektorin työpaikkoihin, yksityisellä

sektorilla koetaan enemmän avoimuutta ja kannustavuutta, sekä yhteishenkeä ja tiedonkulkua organisaatiossa luonnehditaan paremmaksi.

Positiiviset vaikutukset yltävät siis kaikenlaisiin työpaikkoihin, mutta tulokset muistuttavat jälleen proaktiivisuuden suuremmasta vaikutuksesta yksityisen sektorin työpaikkoihin. Proaktiivisilla työpaikoilla erinäisiä asioita ja ristiriitoja sovitellaan avoimesti ja niistä annetaan palautetta, vaikka avoimempi ilmapiiri ja tiivis yhteistyö mahdollisesti lisäävätkin konfliktien esiintyvyyttä ja näkyvyyttä. Konfliktit ja ristiriidat ovat todennäköisesti yhteydessä henkilöstön kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen riippuen siitä, missä määrin niitä esiintyy. Tämä korostaa johtamisen merkitystä itsenäisillä työpaikoilla. (Antila & Ylöstalo 2000, 32; 2006, 102–106.) Kokonaisuutena johdon rooli on moniulotteisempi ja merkityksellisempi proaktiivisilla tai itseohjautuvilla työpaikoilla verrattuna perinteisiin tai työtapoja hyödyntämättömiin työpaikkoihin.

Proaktiivisen työn kuormittavuudesta työpaikoilla ollaan yleisesti Antilan ja Ylöstalon mukaan, Kevätsaloon (1999) ja Alasoiniin (2000) viitaten, kahta mieltä. Joko nähdään, että työntekijöistä pyritään puristamaan kaikki irti lähes tayloristisella mentaliteetilla tai sitten työ antaa yksilölle lukuisia mahdollisuuksia muun muassa taitojen kehittämisen ja itsensä toteuttamisen suhteen. Työnteko on monipuolista ja vaativaa, mutta se motivoi ja tuo mukanaan useita positiivisia hyötyjä. Proaktiivisten työpaikkojen ominaisuuksiin luetellaan tutkitusti muutamia hieman kuormittavia ominaisuuksia, kuten töiden tapa päästä kasaantumaan perinteistä työpaikkaa useammin.

Toinen ominaisuus on työssä esiintyvät keskeytykset, jotka toisaalta johtuvat pitkälti työn luonteesta ja siitä, että työntekijä on itse yhteydessä esimerkiksi asiakkaisiin tai muihin ulkoisiin henkilöihin lähes jatkuvasti. Useiden töiden haaliminen liittyy työjärjestelyihin, kuten esimerkiksi työtehtävien laajentumiseen ja useisiin samanaikaisiin tiimiprojekteihin, jotka koetaan usein henkisesti kuormittavina. Muitakin kuormitustekijöitä ja niistä seuraavaa henkistä painetta saattaa proaktiivisessa organisaatiossa esiintyä useammin esimerkiksi joustavien työjärjestelyiden, kuten työaikojen ja työpäivien venymisen osalta lähes huomaamatta. (Antila & Ylöstalo 2000, 25, 28, 37–38; Grant & Ashford, 2008, 24–25; Alasoini & Ramstad, 2009, 133.) Yleisesti ottaen proaktiivisuus tuo kuitenkin mukanaan useita positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan (Antila & Ylöstalo, 2000; Strauss & Parker, 2015, 2; 2018.).

Työpaikan sosiaalisen toimivuuden ja vastaavasti sosiaalisten kuormitustekijöiden kannalta olennaista on, että proaktiivisilla työpaikoilla koetaan enemmän niin esimerkiksi avoimuutta, kuin käydään läpi tilanteita asioiden selvittämiseksi. Proaktiivisilla työpaikoilla hyödynnetään useammin myös tiimejä ajatellen, että tiimityö lisää tuloksellisuutta, mistä johtuen tiimien toiminnalle ja verkostoitumiselle annetaan painoarvoa. Proaktiivisuus tiimityössä auttaa tiimejä toimimaan tehokkaammin, joten proaktiiviseen työskentelyyn kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. (Wu & Wang, 2015, 137.) Työtovereiden tuki niin tiimeissä kuin yksilötasolla on ensiarvoisen tärkeää, sillä yksilöllä on tarve sopia joukkoon ja kokea olevansa arvostettu. (Antila & Ylöstalo 2006, 107.)

Myös vuorovaikutuksella on erityistä merkitystä proaktiivisissa työpaikoissa ja sillä on usein tiettyjä ominaispiirteitä. Esimerkiksi sisäinen tiedottaminen proaktiivisissa työpaikoissa ilmenee eri tavoin verrattuna perinteiseen työpaikkaan, jossa vaikkapa muutoksen suunnittelu ja toteutus ovat usein viestinnällisesti selkeästi erillään olevia prosesseja tai sen osia. Proaktiivisessa työpaikassa henkilöstö pidetään muutoksessa yleensä tavalla tai toisella mukana alusta alkaen tai ainakin perillä asiasta, jolloin erillisen sisäisen tiedottamisen tarve perinteiseen työpaikkaan verrattuna saattaa vähentyä. (Antila & Ylöstalo, 2000, 27.) Näin ollen väitetä siitä, että proaktiivisissa työpaikoissa olisi vähemmän tiedottamista, kannattaa tarkastella kriittisesti.

2.4. Teal-organisaatiot

Frederic Laloux (2014) käsittelee teoksessaan uudenlaista ajattelutapaa edustavia Teal-organisaatioita. Hänen teostaan ja ideaansa Teal-organisaatioista voidaan käyttää mallina organisaatioiden itseohjautuvuuden kehityksen tarkasteluun. Laloux jakaa organisaatiot historiallisen kehitys- ja hierarkia-asteensa mukaan eri värisiin organisaatioihin. (Taulukko 1, s. 25.) Punaisesta meripihkan (*eng.amber*) kautta oranssiin ja pluralistiseen vihreään organisaatioon. Näiden jälkeen tuleva uusi, itseohjautuva organisaatiomalli ”Teal” tarkoittaa suomeksi tumman sinivihreää. Organisaatioiden tietoisuuden taso ja ketteryys kasvavat kehityttäessä kohti Teal-mallia. (Laloux, 2014.)

Organisaation tyyppi	Keskeiset ominaisuudet
Teal: Evolutiivinen, itseohjautuva ja sopeutuva	Merkityksellisyys ja organisaation tarkoitus keskiössä, tietoisuus, työstä saatava täyttymys, organisaatiot nähdään elävänä organismina, itsensä johtaminen ja kokonaisvaltaisuus tärkeää, uusia, ennennäkemättömiä ominaisuuksia, pyrkivät saavuttamaan potentiaalinsa
Vihreä: Informatiivinen, post-moderni, kulttuurikeskeinen, tavoitteellinen	Arvopohjainen kulttuuri, motivaatio, yhteisymmärrys, osallistaminen, sidosryhmät tärkeitä, voimaannuttava, tasa-arvoinen
Oranssi: Teollinen, tieteellinen, isot yhtiöt	Keskittynyt kilpailuun, kasvuun ja voittoon, suorituskeskeinen, innovatiivinen, meritokraattista johtajuutta
Meripihka: Perinteinen, agraarinen (esim. hallitukset, kirkot, koulut, armeija)	Autoritaarinen, perinteiset roolit, pysyvät prosessit ja korkea hierarkia, pitkän aikavälin tavoitteita
Punainen: Uskomukset (esim. jengit, mafiat)	Pyrkivät selviytymään, toiminta impulsiivista ja käskyttävää, erityisesti lyhyen aikavälin tavoitteita

TAULUKKO 1. Frederic Lalouxin (2014) organisaatiotasot

Itseohjautuvuus on Teal-organisaatioissa keskeisessä osassa, sillä rakenteellisesti niissä organisoidaan asioita itsenäisesti ja tiimien kesken ja ohjausta varten pidetään palavereita tarpeen vaatiessa ja niiden määrä on toimia neuvoa antavina. Projekteilla ei ole johtajaa ja suurimman osan erilaisista tehtävistä tiimi suorittaa itse. HR toimii Teal organisaatiossa keskittyen palkkaamaan joukkoon organisaation tarkoituksen kannalta sopivia yksilöitä ”tyyppi” ja persoona edellä. Keskeistä ovat onnistuneet rekrytoinnit ja hyvä perehdytys, jonka aikana tulokkaalla on mahdollisuus löytää kutusmuksensa organisaation sisällä. Rehellinen vuorovaikutus, vastuun ja vapauden antaminen sekä tiimien suorituksen johtaminen ovat fokuksessa. Teal-organisaatioissa ei nähdä usein ylennyksiä, mutta tehtävänkuvia vaihdetaan yksilön kehitystä ja henkilökohtaista tukien. (Laloux, 2014, 269.)

Työskentelyä Teal-organisaatiossa Laloux kuvaa muun muassa sillä, että kaikki informaatio on välitöntä ja kaikkien saatavilla. Organisaation toimintaohjeet pohjautuvat selkeisiin arvoihin ja vuorovaikutus sekä jokaisen äänen kuuluvuus organisaatiossa on tärkeää ja kaikkia on ohjeistettu toimintaan konfliktin sattuessa. Tilallisesti Teal-

organisaatiot ovat kuitenkin varmistaneet niin työtilojensa yhteisöllisyyden, joka mahdollistaa hyvän keskustelun kuin hiljaiset tilat, jossa on mahdollista syventyä miettimään meneillään olevaa tehtävää, mikäli organisaatiolla on käytössä tällaiset yhteiset tilat. Erityisen tärkeää on erilaisten ideoiden ja ajatusten refleктоiminen muiden työyhteisön jäsenten kesken.

Innovaatioita määrittää organisaation tarkoitus, jonka on keskeistä olla selvää jokaiselle organisaatiossa toimivalle. Intuitio ja jokaisen henkilökohtainen osaaminen ovat riittäviä perusteita toimimiselle pyrittäessä yhteisiä tavoitteita kohti. On tärkeää, että tarjolla on neuvoa antavia palveluita. Määrän, mitä yksilö niitä tarvitsee, saa jokainen määrittää itse. Kulkeminen tavoitteita kohti perustuu vastuulliseen suunnitelmallisuuteen ja määrätietoisiin kollektiiviseen tiedon tuottamiseen. (Laloux, 2014, 327–331.)

Teal-organisaatioiden ideologia on inhimillinen. Toimintaperiaatteet tähtäävät työpaikkaan, jossa ihmisellä ja hänen tekemisellään olisi merkitys, ja organisaation tarkoitus sopisi yhteen yksilön tavoitteiden ja arvojen kanssa. Työn eron vapaa-aikaan ei suinkaan tarvitsisi olla niin radikaali, kuin se yleisesti mielletään, vaan mielenkiintoinen ja luonnollinen, täyttymystä tuottava osa elämää. Laloux puhuu lisäksi organisaation sielusta, jolla hän tarkoittaa juuri parempaa tapaa työskennellä. Jokaisen päätöksenteon tulisi merkitä tällaisessa itseohjautuvassa Teal-organisaatiossa ja työn tulisi palvella niin tietoisuuden kehitystä, kuin esimerkiksi ekologisia toimintaperiaatteita maailmaa kohtaan. (Laloux, 2014, 4–5.)

Taulukkoon 2 (s. 27–28) on itseohjautuvuuden tarkasteluun syventymisen jälkeen kerätty yhteenveto käsitteistä ja määritelmistä, jotka kuvaavat arkikielessä tuntemamme itseohjautuvuutta. Taulukko myös sitoo yhteen tunnettuja teorioita ja määritelmiä, joita ei ole ennen yhtäaikaisesti peilattu itseohjautuvuuden mahdollista määritelmää vasten. Tässä tutkielmassa käsitteitä ajatellaan itseohjautuvuuden ilmiön eri puolina ja näkökulmina, asioina, joita tämän tutkielman määritelmä ilmentää. Nämä yllä avatut teoriat ja löydökset ovat olleet pohjana tutkielman käsitykselle itseohjautuvuudesta ja itseohjautuvasta työstä.

Tekijä	Käsite / Näkökulma	Ominaispiirteet
Laloux, F. 2014.	Teal-organisaatiot	Organisaatio, jossa ei ole hierarkiaa ja toimivuus perustuu tarkoituksenmukaisuudelle, vuorovaikutukselle ja yksilön voimavaroja sekä kehitystä tukeville rakenteille.
Deci & Ryan, 1987; 2000; 2017.	Itseohjautuvuuden teoria (SDT)	Motivaatioon ja yksilön kehitykseen perustuva teoria, jonka mukaan kolmen itsensä kehittämisen perustarpeen (autonomia, pystyvyys ja yhteisöllisyys) täytyessä yksilö sisäistää asioita helpommin ja sitoutuu. Tarpeiden täytyessä ja antamalla valtaa työntekijöille itselleen mahdollistetaan yksilön sisäänrakennettu kukoistus ja toimeliaisuus.
(ks. esim.) Bateman & Crant, 1993; Strauss & Parker, 2015; 2018; Antila & Ylöstalo 2000;2006; Alasoini & Ramstad 2009.	Proaktiivisuus	Päätöksentekovalta ja valinnanvapaus on hajautettu työntekijöille. Niiden myötä vastuu ja oma-aloitteisuus työnteossa lisääntyvät.
(ks. esim.) Lowe, 1994; Clutterbuck & Kernaghan; 1994. Wilkinson, 1998; Harley, 1999.	Voimaannuttava johtaminen (<i>Empowerment</i>)	Voimaannuttavaan työntekoon ja johtamiseen sisältyy työntekijälle annettu vahva autonomia ja luottamus. Vastineeksi odotetaan sitoutumista ja motivaatiota työntekoa kohtaan. Pystyvyyden ja täyttymyksen tunne valtuuttavat ja voimaannuttavat työntekijää.
Neck & Houghton, 2006.	-	Itseohjautuvuus koostuu työntekijän motivaatiosta ja uskosta omiin tietotaitoihin sekä vahvasta luottamuksesta työnantajaa kohtaan. Yksilön näkökulmasta vahva ote itsenäiseen työskentelyyn, omaan tehokkuuteen voi vaikuttaa kognitiivisten ja käyttäytymiseen vaikuttavien strategioiden avulla.
Liden & Tewsbury, 1995.	Kontrollin määrä	Itseohjautuvuus määritellään sen mukaan, kuinka paljon työtä kontrolloidaan ulkopuolelta ja miten paljon työntekijällä itsellään on kontrollia työhönsä. Kun kontrolli on pääsääntöisesti työntekijöillä, on toiminta itseohjautuvaa.

Clutterbuck & Kernaghan, 1994.	Itseohjautuvan yksilön tunnusomaiset piirteet	Luovuus, sisäinen motivaatio, selkeät tavoitteet ja ymmärrys työtehtävien sisällöstä, hyvät vuorovaikutustaidot, halu kehittyä ja oppia uutta sekä vastuuntuntoisuus liitetään itseohjautuvaan työntekijään ja työhön. Työntekijällä on myös itsevarmuutta ja kykyä kyseenalaistaa työhön liittyviä asioita.
Tämän tutkielman määritelmä (perustuen em. teoksiin)	Yhteenveto itseohjautuvuuden ilmiöstä ja itseohjautuvasta työstä	Itseohjautuvuus on työtä, jossa työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä ja hänellä on vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Työn kontrolli on jaettu niin, että työntekijä kontrolloi työtään pääsääntöisesti itse. Tällaisen työn johtaminen työnantajan puolesta on enemmänkin työn ohjaamista ja työntekijöiden kannustamista oikeaan suuntaan ja heidän tavoitteidensa mahdollistamista. Itseohjautuva tapa työskennellä vaatii oma-aloitteisuutta ja selkeitä tavoitteita, joita kohti työntekijä pyrkii. Itseohjautuva työntekijä on muun muassa oma-aloitteinen, luova, joustava ja määrätietoinen.

TAULUKKO 2. Itseohjautumisen ilmiötä kuvaavia käsitteitä ja piirteitä

Lalouxin teoksessa tutkittuja itseohjautuvia organisaatioita (esim. Buurtzorg ja Patagonia) yhdisti muun muassa se, että ne olivat luoneet toimintaansa täysin uudenlaisia rakenteita ja tapoja menetellä työssä. (Laloux, 2014, 5–6, 56–60.) Kuten kyseisen teoksen malliorganisaatiot, tässä tutkielmassa tutkittavat yritykset ovat myös inspiroivia ja pyrkivät kehittämään työtään ja toimintaansa. Psykososiaaliset haasteet hyvinvoinnissa koskettavat kuitenkin erityisesti tällaista nykyaikaista työtä. Työn tekemistä voidaan kuitenkin tukea johtamalla organisaatiota ja sen ihmisiä tarkoituksenmukaisesti. (Manka, 74–75, 2016.)

2.5. Itseohjautuvuus ja työhyvinvointi

Yksilön jaksamista koetellaan työn muuttuessa yhä enemmän ajattelutyöksi, jossa vuorovaikutuksella on keskeinen rooli (Juuti & Vuorela, 2002, 5). Itseohjautuvuuden lisäksi työn kuormitustekijöistä puhutaan työhyvinvoinnin ja johtamisen kentällä yhä enemmän, ja työn psykososiaaliset kuormitustekijät, joita voivat yleisesti olla esimerkiksi

työn mobiilius tai epävarmuus työssä, ovat lisääntyneet. (Bordi ym. 2014.; Nurmi 2011.) Onkin todettu, että nykypäivän työn hyvinvoinnin haasteet keskittyvät erityisesti työntekijän psykososiaaliseen hyvinvointiin (Manka & Manka, 2016, 74–75). Miten nämä kaksi tekijää vaikuttavat toisiinsa? Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välille ei olla toistaiseksi vedetty itsestään selvää tai näkyvää yhteyttä, joten on merkittävää tarkastella, miten itseohjautuvuus työssä vaikuttaa työn kuormitustekijöiden kokemiseen ja miten johtamalla itseohjautuvaa työtapaa näitä kuormitustekijöitä voitaisiin vähentää ja hyvinvoinnin kokemista työssä vahvistaa.

Hyvä ja tarkoituksenmukainen johtaminen luo perustan hyvinvoinnille myös itseohjautuvassa työssä. Innostuneet, terveet ja pystyvyyttä kokevat työntekijät ovat voimavara, ja tuottavat menestystä organisaatiolle. Nimenomaan kannustavalla ja tukevalla johtamisella työntekijöiden innostuneisuutta ja osaamista voidaan kehittää. (Juuti & Vuorela, 2002, 7.) On myös syytä painottaa kokemuksellisuutta suhteessa näihin edellä mainittuihin tekijöihin. On tärkeää saada tietoa siitä, millaiseksi yksilö kokee hyvinvointinsa pelkän tilastodatan sijaan. (Kainulainen, 2014.) Aiempi tutkimus mainituista käsitteistä keskittyy aiheisiin pitkälti erikseen, vaikka niiden vaikutus työhyvinvointiin ja toisiinsa tunnustetaan ja on jopa ilmeistä erityisesti työn kuormittavuuden kannalta. Vaikka johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin on ilmiselvää, se ei ole ongelmallista. On aina haastavaa muuttaa työpaikan toimintatapoja erityisesti silloin, kun ne eroavat paljon siitä, mihin pyritään. Yhteiskunnan muuttuessa kuitenkin myös organisaatiot muuttuvat ja myös johtamisen on muututtava palvelemaan näitä tarpeita oikein. (Juuti & Vuorela, 2002, 7.)

Itseohjautuva työ esiintyy kirjallisuudessa monessa muodossa. Puhutaan autonomiasta, toisinaan kompleksisesta ja kehittyvistä organisaatioista, käsitteillä on runsaasti samankaltaisuuksia. Itseohjautuvaan tapaan työskennellä liitetään myös oppiminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Myös älykkään organisaation käsite esiintyy joissain yhteyksissä. Käsitteille on yhteistä, että niillä tarkoitetaan organisaatiota, joka on reflektiivinen, joustava, reagoi nopeasti ja jonka keskeinen voimavara- ja menestystekijä ovat sen työntekijät ja heidän osaamisensa. Näkökulmasta riippuen työtavan tarkastelu keskittyy sen johtamiseen tai yksilön työskentelyyn tai siihen, millaisia toimintatapoja organisaatiossa tulisi olla. (Mitleton-Kelly, 2003; Deci & Ryan, 1987.) Tähän tutkielmaan on koottu erilaisia näkemyksiä itseohjautuvasta työtavasta kutsumalla niitä

itseohjautuvan työn käsitteellä ja avaamaan käsitteen merkitystä eli selventämään, mitä itseohjautuvalla työskentelyllä tarkoitetaan erityisesti yksilön näkökulmasta, millainen on itseohjautuva organisaatio ja miten itseohjautuvaa työtapaa tulisi johtaa. Haastatteleamalla kahta itseohjautuvaa työtapaa hyödyntävää yritystä selvitän, voisiko yllä mainituilla johtamisen tavoilla vaikuttaa yksilön kokemaan työtavasta mahdollisesti aiheutuvaan kuormitukseen sitä vähentäen ja ennaltaehkäisten.

Itseohjautuvan käytöksen seurauksena esiintyy useita hyödyllisiä ilmiöitä. Toisin kuin vahvasti kontrolloidussa työssä, työntekijän autonomian ja itseohjautuvuuden tukeminen liitetään tutkitusti sisäiseen motivaatioon, parempaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin työssä, korkeampaan itseluottamukseen ja valmiuteen tarttua toimeen, mielenkiintoon työtehtäviä kohtaan ja merkityksen kokemiseen, vähempään paineeseen ja jännityksen kokemiseen, lisääntyneeseen luovuuteen, luottamukseen ja tietoiseen joustamiseen. Tutkimustulosten perusteella Deci ja Ryan väittävät, että yksilön käyttäytymisen sääntely vaihtelee jatkuvasti jonkin verran itseohjautuvuuden ja kontrollin välillä. Heidän mukaansa itseohjautuvan ja kontrolloidun käyttäytymisen eroilla on kuitenkin vaikutuksia toiminnan laatuun ja siihen, miten yksilö kokee toiminnan. Sosiaalinen konteksti ja yksilön persoona ovat myös merkityksellisiä toimintaan vaikuttavia tekijöitä. (Deci & Ryan, 1987, 1024).

Psykososiaalisten kuormitustekijöiden huomiointi työnteossa on organisaatiolle kannattavaa. Työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen yhteyttä ei tule unohtaa etenkin psykososiaalisen kuormituksen ollessa merkittävä haaste nykyaikaiselle työnteolle. On tutkittu, että henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välillä on merkittävä yhteys. (Manka, 2012; Pyöriä, 2012, 7–15; Suutarinen & Vesterinen, 2010, 50–55.). Tilastojen mukaan henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Työympäristön laadun kannalta merkittäviä tekijöitä ovat muun muassa erilaiset työprosessit, luottamus, yhteiset työtavat ja ilmapiiri, jossa ajatellaan ja toimitaan yhdessä ja avoimesti. (Manka, 2012, 77–78.) Henkilöstöresursseihin tulee suhtautua vakavasti työyhteisön hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden sitoutumisen ollessa tärkeitä menestystekijöitä organisaatiolle. Niiden kehittäminen ei välttämättä vaadi valtavaa taloudellista panostusta, mutta taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma ovat siitä huolimatta tiukasti toisiinsa sitoutuneita

menestystekijöitä. Yksilön jaksamista oma-aloitteisuuteen tulee tukea kiinnittämällä huomiota tämän työhyvinvointiin. (Vanhala & Von Bonsdorff, 2012.)

Mankan mukaan menestystä ja hyvinvointia ennakoivat organisaatiossa seuraavat piirteet; (1) yhteinen visio, (2) joustava rakenne, (3) muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittyminen sekä (4) uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri. Jälkimmäinen mahdollistaa avoimessa vuorovaikutuksessa rakentavan palautteen antamisen ja saamisen sekä lisää autonomisuutta ja oppimista. Jatkuvan kehittymisen mahdollistaminen edellyttää muun muassa tietämyksen luomisen taitoa. Esimerkiksi organisaation visio on yhteinen silloin, kun henkilöstö osallistuu tavoitteiden asettamiseen ja siitä on tehty strateginen toimintasuunnitelma. Myös arvot määritellään yhteisiksi suunnannäyttäjiksi, tärkeintä on niiden edistäminen yhdessä. (Manka, 2012, 77.) Näistä edellä luetelluista seikoista kaikki kohdat voidaan soveltaa itseohjautuvan työn, organisaation ja sen johtamisen piirteisiin. Erityisesti joustaminen, luottamus, kehityskelpoisuus, vastuun jakaminen, yhteiset tavoitteet ja näiden taustalla itseohjautuvaa työtapaa tukeva organisaatiokulttuuri ovat piirteitä, jotka nousevat esiin samassa kontekstissa useissa eri kirjallisuuslähteissä. (Antila & Ylöstalo, 2006; Laloux, 2014)

1.1. Itseohjautuvuuden johtaminen

Itseohjautuvan työn tarkoituksenmukaisen johtamisen on tässä tutkielmassa esitetty olevan avainasemassa itseohjautuvuuden ja sen hyötyjen toteutumisessa ja työntekijöiden psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemisessa, sillä johtajuudella on yleisesti todettu olevan vaikutusta työntekijöiden hyvinvoinnin kokemiseen ja suoriutumiseen. (Manka & Manka, 2016; Laloux, 2014, 240–51.) Lalouxin mukaan organisaatio ei voi kehittyä sen johtamista korkeammalle tasolle, sillä johtamisen tapa hahmottaa organisaatiota määrittelee suuresti sen toimintaa. Toisin sanoen, organisaatio ei voi kehittyä, ellei johtamista kehitetä. (Laloux, 2018, 41.) Itseohjautuvuuden toteutuminen työpaikalla ei ole itsestänselvyys (Carmeli ym. 2006; Lowe, 1994, 23). Usein työpaikoilla esiintyy jonkin tasoista kontrollia johdon toimesta. Palkkiot, asema, työkokemus ja karisma ovat esimerkkejä tekijöistä, joiden avulla yksilöä voidaan kontrolloida. Niitä voidaan kuitenkin käyttää myös välineinä itseohjautuvuuden tukemiseen. Jälleen erilaiset palkkiot, tehtävien aikarajat, arviot ja erityisesti positiivinen palaute ovat hyviä välineitä

motivoimaan yksilöä. Motivointi vaikuttaa olevan tehokkaampaa ja olennaisempaa silloin, kun sitä esiintyy itseohjautuvuutta tukevassa kontekstissa kontrollin sijaan. (Viitala, 2013; Deci & Ryan, 1987.)

Autonomian ja kontrollin optimin tasapainon löytymiseen työssä vaikuttavat myös yksilön tarpeet, jotka heijastuvat käyttäytymiseen työssä. Johtamisen oikein koordinoiminen on ratkaisevaa, kun mietitään organisaation tavoitteiden toteutumista. Johtamisen sijaan voidaan vaihtoehtoisesti puhua johtajuudesta. Kuten ylempänä mainittiin, itseohjautuvaa organisaatiota tulee joka tapauksessa johtaa ja itseohjautuvuus vaatii jopa perinteistä organisaatiota enemmän huomiota johdolta. (Deci & Ryan, 1987, 1026–1028, 1035; Antila & Ylöstalo, 2006; Laloux, 2014, 237). Johtamiseen ei kuitenkaan voida suhtautua kapeakatseisesti tai perinteikkäästi ylhäältä alas suuntautuvana hierarkkisenä toimintana. Ymmärrys siitä, miten yksilön kontrollointi työssä vaikuttaa yksilön käytökseen, kehitykseen, kokemukseen ja sosiaaliseen toimintaan, selventää itseohjautuvuuden ja kontrollin välistä suhdetta sekä niiden positiivisia ja negatiivisia seurauksia. Itseohjautuvuutta tukevinä toimenpiteinä voidaan pitää erityisesti sellaisia, jotka rohkaisevat valintoihin ja itsenäiseen päätöksentekoon, tai joiden kautta yksilö voi vaikuttaa työhönsä ja jotka johtavat kokemukseen autonomiasta ja itseohjautuvuudesta.

Kristiina Niemi-Kaijan väitöskirjan yksi keskeisistä tuloksista oli kokemuksellisuuden huomiointi työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Hänen mukaansa toimivassa työyhteisössä esteettinen ja rationaalinen ajattelu täydentävät toisiaan, mikä edellyttää johtajuudelta tunteiden sallimista rationaalisen ajattelun rinnalla, jotta työntekijöiden oikeat mielipiteet tulisivat kuulluiksi. Keskeistä on tutkimuksen mukaan tarkastella työelämän vaatimuksia työntekijöiden ääntä kuunnellen. (Niemi-Kaija, 2014, 114.) Tutkimuksen tulos tukee tämän tutkielman ajatusta siitä, että myös vuorovaikutus on tärkeässä osassa itseohjautuvan työn tekemisessä ja johtamisessa myös yksilön hyvinvoinnin kannalta.

Toisen tässä tutkielmassa tarkasteltavan yrityksen, Futuricen, toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen kuvaa itseohjautuvan yrityksen johtamista todeten, etteivät johtajan tehtävät lopu, vaikka ihmiset ohjautuvat itsenäisesti, ja että toisinaan itseohjautuvan toimintatavan johtaminen vaatii organisaatiossa jopa enemmän läsnäoloa, kuin perinteisen mallin

organisaatiossa. Myös Syrjänen luonnehtii johtamista ohjaamiseksi, tai ainakin yhdeksi osaksi johtamista. Ohjaamisen lisäksi ihmiset tarvitsevat arkiseen työhönsä tukea, jolloin myötäelämisen tärkeys työssä korostuu. (Martela & Jarenko, 2017.) Tuki voi kattaa paljon erilaisia asioita työvälineiden saatavuudesta henkiseen hyvinvointiin, johon tässäkin tutkielmassa keskitytään. Laloux kuvaa teoksessaan itseohjautuvan työn johtajan vastaavan erityisesti suunnan näyttämisestä ja merkityksen luomisesta työntekijöiden tekemiseen. Johtajan tehtävänä ei ole osoittaa yhtä selkeää tapaa toimia, vaan varmistaa, että kyseiset asiat tulevat määritellyiksi. (Laloux, 2014, 56.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kirjallisuudessa esiintyneitä johtajuusmalleja, joiden periaatteita voidaan soveltaa itseohjautuvaan työhön mukautuvissa tai siitä kiinnostuneissa organisaatioissa.

2.5.1. Itseohjautuvuuden johtamiseen sovellettavia malleja

Itseohjautuvuuden johtaminen eroaa perinteisistä johtajuusmalleista siinä, että oikeastaan johtamista perinteisessä mielessä ei sen yhteydessä ole tarkoituksenmukaista toteuttaa. Kuitenkin tarvitaan oikeanlaista tilannetajua, mahdollistamista ja ohjausta. Aiemmin tutkielmassa on selvennetty itseohjautuvaan työskentelyyn liitetyjä piirteitä. Tässä luvussa esitellään muutamia johtajuusmalleja, joissa on sopivia elementtejä hyödynnettäväksi itseohjautuvan työn johtamisessa, sillä ne korostavat muun muassa työntekijöiden autonomiaa, päätösvaltaa sekä luottamusta heidän toimintaansa. Osion toinen tarkoitus on havainnollistaa toimintatapoja, joita johtajien kannattaa huomioida itseohjautuvan työtavan johtamisessa, sekä esitellä muutamia hyödyllisiä aiheeseen liittyviä johtamiskäsitteitä. Lisäksi esitellään esimerkkejä yrityksistä, jotka korostavat johtamistapaansa yhtenä menestyksen kulmakivenä.

Puhuttaessa johtamisen merkityksestä ja erilaisista malleista, sen ilmiselvä ja itseohjautuvalle työlle arvokas perustarkoitus saattaa toisinaan jäädä toissijaiseksi, kun suorastaan unohdetaan pohtia, mitä varten johdetaan. Ensinnäkin, Harisalo tiivistää osuvasti johtamisen perustarkoituksen, joka on tilan tekemistä työntekijöiden tiedoille ja taidoille organisaatiossa, sekä taito käsitellä ihmisiä ja valjastaa heidät tekemään parhaansa. (Harisalo, 2010, 97.; Juuti & Vuorela, 2002, 8.) Keskusteluissa johtajuudesta sen perustarkoitus huomioidaan nykyään yleisesti monipuolisemmin ja siitä huolehtimisesta pidetään nykyään hyvän ja vuorovaikutteisen johtamisen, organisaation

sen tukemisen sekä henkilöstön hyvinvoinnin pohjana. (Manka & Manka, 2016, .)

Syvänen esittelee artikkelissaan vuorovaikutteisia johtamistapoja, joiden on tutkittu edistävän luovuutta ja innovatiivisuutta, sekä vaikuttavan myönteisesti niin työelämän laatuun kuin tuloksellisuuteen, ja joista on hyötyä itseohjautuville organisaatioille. (Kalliomaa, 2009; Syvänen, 2014.) Näihin johtamistapoihin- ja suuntauksiin kuuluvat dialoginen johtaminen ja päätöksenteko, luovuuden johtaminen, arvostava johtaminen, palvelujohtaminen ja transformationaalinen- tai uudistava johtaminen. (Syvänen, 2014, 205.) Osa näistä johtamistavoista on valittu tarkasteltavaksi hieman syvemmin. Johtamistavoista valittiin ne, jotka vastaavat tutkielman kannalta parhaiten muuttuneen työelämän johtamisvaatimukseen ja joilla on keskeinen merkitys työpaikkojen kehittämisessä.

Välttämätön lähtökohta itseohjautuvan organisaation johtamiselle on kuitenkin edellä mainitun organisaation perustarkoituksen selventäminen niin johtajalle itselleen, kuin alaisille. Näin ollen aloitteellisen johtajuuden käsite on hyödyllinen. Harisalo kuvaa aloitteelliseksi johtamiseksi käyttäytymistä, jossa johtajan tehtävänä on selventää työn tarkoitusta, merkitystä ja päämääriä sekä ohjata työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja keskittämään huomionsa oikeisiin asioihin. (Harisalo, 2010, 97–98.) Johtamista ei enää kuvailla aiemmissa määrin ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi toiminnaksi, vaan toimintatapoja kuvataan johtamiskirjallisuudessa usein muun muassa sanoilla ohjata, fasilitoida ja mahdollistaa. (Lowe, 1994, 23.) Tämä on osaltaan tulosta työn luonteen muutoksesta. Ajatustyötä tekevät yksilöt ovat nykyään työnsä parhaita asiantuntijoita, joten valvonnasta tai käskyttävästä johtamisesta ei ole hyötyä. Siksi motivoituneiden yksilöiden ohjaamisesta ja tukemisesta on tullut nykypäivän johtajan perustehtäviä, ja jopa organisaation kilpailuetu. (Juuti & Vuorela, 2002, 13.)

Ensimmäisenä malleista syvennyn palvelevan johtajuuden käsitteeseen. Palvelevan johtamisen (*Servant Leadership*) (kts. esim. Greenleaf, 1977, 2002; Kalliomaa, 2009.) määritelmän mukaan johtajan tavoitteena on ennen kaikkea palvella työntekijöitään ja mahdollistaa asioita heille, eikä niinkään pönkittää omaa asemaansa ylempänä hierarkiassa. Johtajien keskeinen tehtävä on kasvattaa työntekijöiden luottamusta ja uskoa organisaatioon sekä vahvistaa heidän itsetuntoaan. Yhtenä palvelevan johtamisen

päämääristä on saada ihmiset näkemään vahvuutensa ja hyödyntämään niitä itsenäisesti, sekä tunnistamaan tekojensa syitä ja seurauksia perusteena toiminnalle. (Harisalo, 2010, 99.)

Palvelujohtamisessa omalla tavallaan itseohjautuvuutta hyödyntävä esimerkki on IT-alan pioneeriyritys Vincer, jossa näkemys johtajuudesta perustuu palvelujohtamisen käsitteeseen verrattuna hyvin samankaltaiselle Laas-konseptille (*Leadership as a service*), joka on jalostettu toimimaan perinteisestä johtamismalleista poiketen verkkopalvelun tavoin. Tavoitteena on, että työntekijä voi hyödyntää johtamista ja konseptin tarjoamia erilaisia ”palveluita” kulloinkin tarvitsemallaan tavalla. Toimitusjohtaja Mikko Kuitunen avaa kyseessä olevan myös itsensä johtamisesta ja omien tarpeiden tunnistamisesta. Yksilöllä ollessa vapaat kädet itsensä johtamisen suhteen, riskinä on, että saattaa osa työntekijöistä jättää hyödyntämättä saatavilla olevaa henkilökohtaista tukea. Tarkoituksena on kuitenkin tarjota oikeanlaista johtamista ja tukea oikealla hetkellä ja tarpeeseen, ikään kuin palveluina. (Kuitunen & Pystynen, 2017, 292.)

Puhuttaessa yleisesti henkilöstövoimavarojen johtamisesta, Viitalankin (2013) esittelemä David Guestin (1989; 1997) malli on oivallinen korostamaan, miten hyvin kehitettyjen henkilöstötoimien kautta voidaan parantaa huomattavasti niin yksilön, kuin koko organisaation suorituksia. Itseohjautuvan työn johtaminen on aina erityisesti ihmisten johtamista, ja hyvällä henkilöstöjohtamisella on useita eri vaikutuksia organisaation työntekijöihin ja heidän suoritukseensa. Tärkeää on ajatella esimerkiksi organisaatioiden tavoitteita johtamisen kannalta ja yleisesti, esimerkiksi miettien pyritäänkö työllä innovatiivisuuteen tai tarjoamaan tuotetta tai palvelua markkinoille kilpailijoita alempaan hintaan.

Johtamisen kautta henkilöstössä näkyy muutoksia useissa eri yhteyksissä, kuten esimerkiksi motivaation kehittämisessä, osallistumisessa ja yhteistyön sujumisessa, joiden kautta syntyy seurauksia toiminnan tuloksiin, kuten tuottavuuteen tai ristiriitojen määrään ja toimilla on vaikutusta esimerkiksi psyykkiseen kuormittuneisuuteen. (Viitala, 2013, 36.) Viitalan mukaan niin kutsuttu Harvardin malli (ks. esim. Beer ym. 1984) kuvastaa aina mahdollista ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tällaisia ulkopuolisia vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi sidosryhmät ja

tilannetekijät, kuten vallitseva johtamisfilosofia, voimakas työn luonteen muutos tai esimerkiksi teknologia. Siksi henkilöstön huomioiva johtaminen on keskeisessä osassa itseohjautuvan työtavan johtamisessa. Henkilöstön johtamisen asettaminen etusijalle johtamistavoitteissa tuottavat lopulta pitkän aikavälin hyötyjä, kuten voittoa, menestystä, hyvinvointia ja jopa yhteiskunnallista hyvää. (Viitala, 2013, 37.)

Äskeisestä on luonnollista syventyä lyhyesti myös hyvinvoinnin johtamisen käsitteeseen (*Management of Well-being*), jolla on painoarvoa erityisesti tässä tutkielmassa, kun tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia itseohjautuvalla työllä on työntekijöiden psykososiaaliseen kuormitukseen. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on välttää laiminlyönnit työntekijöiden työkykyyn kohdistuvissa toimissa ja niistä syntyvät seuraukset, kuten stressi, joka on usein syynä useisiin erilaisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi epävarmuuteen tai liikaan työmäärään työpaikalla. (Manka & Manka, 2016, 7.) Valinnanvapaudella esimerkiksi työtehtävien suhteen ja sillä, ettei johtaja jätä konflikteja huomiotta on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä voidaan parantaa (Perko & Kinnunen, 2013, 7–8).

Manka puhuu erityisesti kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin puolesta, joka viittaa voimavara- ja oppimislähtöiseen suhtautumiseen työhyvinvointia kohtaan. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia johdettaessa tarkastellaan sellaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation, työn johtamisen kuin yksilönkin kannalta, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen organisaatiossa. Näitä ovat esimerkiksi työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet työhön sekä avoin vuorovaikutus työyhteisössä. (Manka, 2012, 76.) Mankan mukaan yksilön asenteet vaikuttavat kokemukseen ja tulkintaan organisaatiossa työskentelystä ja hyvinvoinnista, vaikka organisaation kaikki ominaisuudet muuten tukisivatkin työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin tekijät koostuvat näin ollen sitä kokonaisvaltaisesti edistävästä piirteistä ja yksilöistä itsestään. Vaikka työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, on huomattu, että usean yksilön tuntiessa hyvinvointia työpaikalla edistää se koko työyhteisön kokemusta hyvinvoinnista. (Manka, 2012, 75–76.)

Kolmantena johtajuusmallina, osallistava johtaminen (*High-Involvement Management*) on Ed Lawlerin (1992) malli, jonka tarkoituksena on osallistaa työntekijät mahdollisimman suoraan mukaan organisaation toimintaan. Mallin keskuudessa ovat

muun muassa tiimityö ja ideointi. Osallistava johtaminen rohkaisee yksilöä autonomiaan, joustavuuteen, yhteistyöhön ja ennakkointiin. Siihen sisältyvät mahdollisuuksien ja päätöksentekovallan tarjoaminen työntekijöille, jolloin liiketoimintaan on mahdollista osallistua kokonaisvaltaisemmin. Osallistava työ liitetään yleisesti siihen, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ottaa osaa erilaisiin tehtäviin, koulutusta ja tilaisuuksia kehittää itseään, sekä tarjotaan kannustimia tavoitteiden saavuttamiseksi (Wood & Menezes, 2011, 1588). Kriittisenä huomiona osallistavan johtamisen organisaatiossa palkka saattaa edellä mainituin syin perustua suurimmilta osin osaamiseen ja työsuoritukseen, mikä ei välttämättä riitä motivoimaan työntekijöitä tarpeeksi monipuolisesti, tai suorituskeskeisyys saattaa ainakin aiheuttaa työntekijälle psyykkistä kuormitusta.

Vastuulliset ja motivoituneet työntekijät, jotka kokevat olevansa osa organisaatiota ja sen menestyksen takana, on ihannekuva, mutta johtajuustodellisuus on monesti toisenlaista. Osallistavan johtajuuden voi kuitenkin nähdä myös kilpailutekijänä ja etuna. (Lawler, 1992, 3, 11–12.) Lawler suosittelee teoksessaan johtamaan alaisia, ei työtä. Työntekijä, jota ei osallisteta ja kannusteta käyttämään kykyjään, on oikeastaan vain hänelle määrättyjen työtehtävien arvoinen. Kun huomio kiinnitetään yksilöön ja tämän potentiaaliin, työntekijöistä tulee organisaatiolle arvokkaampia. (emt., 144.) Tehokkaat organisaatiot ovat myös yleisesti ajateltuna tärkeitä koko yhteiskunnan hyvinvoinnille, koska ne synnyttävät elintasoa.

Osallistava johtamistyyli ikään kuin huolehtii, ettei työntekijän potentiaali jää käyttämättä. Niin itseohjautuvuutta johdettaessa, myös osallistava johtaminen mahdollistaa työntekijän autonomian työssä, tarjoaa sosiaalisia kohtaamisia ja haasteita mielelle sekä synnyttää korkeampaa tavoitteellisuutta. Böckermanin ym. tutkimuksen mukaan yhteistä työtavoille on myös se, että osallistetut työntekijät kokevat samanlaisia kuormitustekijöitä, kuin itseohjautuvaa työtapaa hyödyntävät työntekijät, kuten esimerkiksi paineita ajatustyön korkeista vaatimuksista ja kasautuvista työtehtävistä sekä heillä on lyhyitä poissaoloja. Muutoin he kuitenkin kokevat korkeampaa subjektiivista hyvinvointia kuin ne työntekijät, joita ei osallisteta. (Böckerman ym., 2012, 660–661.)

Muun muassa Phil Lowe (1994) puhuu voimaannuttavasta työnteosta ja johtamisesta. Vastaavaa englanninkielistä termiä *empowerment* (ks. esim. Harley, 1999, 42–44.)

käytetään joissain yhteyksissä synonyymina itseohjautuvuudelle. Wilkinsonin mukaan termiä käytetään puhuttaessa työnteon muodosta, jolloin työntekijöitä osallistetaan ja heillä on oikeus vaikuttaa työskentelyynsä (Wilkinson, 1998, 40). Harleyn mukaan tarkoituksena on hyödyntää työntekijöiden ja organisaation olemassa oleva potentiaali (Harley, 1999, 42). Tämä sopii Lowen voimaannuttavan työn määritelmään, jossa työntekijällä on autonomiaa, motivaatiota ja tarvittavat taidot työtehtävien suorittamiseen. Lisäksi työntekijä tuntee työssään omistautuneisuutta ja jopa omistajuutta työtä kohtaan sekä täyttymyksen tunnetta saavuttaessaan organisaatiossa määriteltyjä yhteisiä tavoitteita. Toisin sanoen Lowe kuvaa työn olevan kaksisuuntaista. Samoin kuin puhuttaessa luottamuksesta, itseohjautuvassa työssä työntekijälle annetut vapaudet ja omistajuus ovat vastineita sitoutumiselle ja mielenkiinnolle työskennellä organisaation tarkoituksen eteen.

Johtamalla oikein, tukemalla ja kouluttamalla työntekijää voidaan lisätä yksilön onnistunutta ja tehokasta suoriutumista työtehtävistä, sekä voimaantumisen, onnistumisen ja pystyvyyden tunteita. Kirkman ja Rosen yhtyvät tähän kannustaen johtajia luomaan työntekijöilleen voimaantumisen kokemuksia myös tiimeissä. Heidän tutkimuksensa mukaan voimaannuttava johtaminen näkyy tiimien toiminnassa parempana tuottavuutena ja proaktiivisuutena. Tiimien jäsenet olivat tutkimuksen mukaan myös tyytyväisempiä ja sitoutuneita työhönsä. (Kirkman & Rosen, 1999, 58, 71). Kun työntekijöiltä toivotaan itseohjautuvuutta, on annettava vastineeksi luottamusta. Luottamus voidaan nähdä ikään kuin sijoituskohteena, joka mahdollistaa itseohjautuvan, ketterän ja tuottavan toiminnan. (Lowe, 1994, 23.) Empowerment ei ole uusi käsite, mutta sillä on useita yhtymäkohtia itseohjautuvan työn johtamiseen. Wilkinson muistuttaa, että kun puhutaan työntekijöiden vaikutusvallan lisäämisestä, mahdollisuuksia on aina tarkasteltava organisaatiokohtaisesti käytäntöihin perustuen. (Wilkinson, 1998, 53). Manka & Manka (2016, 137,140) yhdistävät voimaannuttavan johtamisen moderneihin, motivoiviin johtajuustyyliin esimerkiksi jaetun johtajuuden kanssa.

Luovuuden johtamista (*Creativity and Innovation Management*) perustellaan erityisesti sillä, että ihmismieli on lähtökohtaisesti luova. Se kuitenkin tarvitsee työkaluja kehittääkseen luovuuttaan ja valjastaaksen sen aktiiviseen käyttöön. Kannustamalla luovuuteen ihmisen mieli saadaan kukoistamaan ja tuottamaan uusia, organisaation kannalta hyödyllisiä ideoita ja innovaatioita. Tästä seuraten, luovuuden tukemisesta on

organisaatiolle taloudellista hyötyä. Harisalo esittelee artikkelissaan tutkimuksen, jonka mukaan työntekijöiden kouluttaminen, eli uuden saavuttaminen ja mielen virittäminen, paransivat tuottavuutta enemmän kuin esimerkiksi investoiminen pääomahyödykkeisiin. (Harisalo, 2011, 10.) Luovuus lisää ja parantaa lisäksi ongelmanratkaisukykyä erityisesti hankalissa tilanteissa, sillä luovuus monipuolistaa ajattelua tukien itseohjautuvaa työtä.

Niin Harisalo, Malmelin kuin Poutanenkin korostavat sujuvan vuorovaikutuksen vaalimista luovuuden tukena. (Harisalo, 2011, 11; Malmelin & Poutanen, 2017, 137–149.) Ajatukset pääsevät valloilleen, kun niille annetaan tilaa ja aikaa, ja niitä on mahdollisuus jakaa ja kehittää työtovereiden kesken. (Harisalo, 2011, 10–11.) Johtaja voi edesauttaa luovuutta organisaatiossa esimerkiksi pyrkimällä saattamaan yhteen oikeita ihmisiä oikeaan aikaan ja mahdollistamalla edellytykset yhteistyölle, sekä saamalla työntekijät sitoutumaan työhönsä ja rohkaisemalla heitä. Johtaja voi estää hyvien ideoiden katoamisen kuuntelemalla herkällä korvalla jokaista syntyvää ideaa, aliarvioimatta ketään ja näin edistää ideoille avointa ilmapiiriä. Lisäksi muun muassa organisaation kulttuurin muovaaminen monimuotoisemmaksi palkkaamalla sinne usean alan osaajia, edistää luovuutta organisaatiossa. (Amabile & Khairi, 2008, 102.)

Luovuus vaatii tuekseen asiantuntijuutta ja sisäistä motivaatiota, ajattelun taitoja, sekä organisaatiotasolla luovuutta tukevan kulttuurin. (Amabile & Khairi, 2008, 101–109.) Johtajan tehtävänä on tukea myös tiimien, ja koko työyhteisön luovuutta, sillä nykyään luovat verkostot jäävät monesti huomiotta, kun korostetaan luovaa ja itsenäistä yksilöä sekä luovia persoonallisuuden piirteitä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on loogista tähdätä organisatoriseen luovuuteen, jossa yksilöt tuottavat yhdessä arvokkaita ideoita organisaatiolle ja organisaatio itsessään mahdollistaa luovuuden yhteisenä tilana ja kulttuurina. (Malmelin & Poutanen, 2017, 67–68, 91.) Johtajan tulee tukea itseohjautuvaa kokeilemisen käytäntöä. Luovat ideat voidaan todeta toimiviksi vain kokeilemalla ja toteamalla yhdessä, asioiden toimivuus käytännössä. Luovuus on toisin sanoen myös käytännön riskien hallintaa, jossa peruslähtökohtana on usein yritys tarkastella ongelmia uusista näkökulmista. Toisinaan luovien prosessien tavoitteena on myös selventää työn yhteistä päämäärää. (emt. 59, 131.)

Transformationalinen tai uudistava johtajuus (*Transformative Leadership*) on rohkaiseva ja inspiroiva johtamistyyli, jossa huomioidaan erityisesti työntekijöiden

yksilölliset kehitystarpeet (Bass, 1985, 1999). Transformationaalisen johtamisen pyrkimyksenä on esimerkiksi muutostilanteissa viedä tavoitteet läpi niin sanotusti positiivisen kautta, työntekijöitä innoittaen ja tukien. Periaatteena on, että johtajan tulee haastaa alaisiaan älyllisesti, toimien kuitenkin myönteisenä roolimallina tarjoten samalla motivoivan vision tulevaisuudesta. Tärkeää on kyseenalaistaa vakiintuneita oletuksia ja rohkaista esimerkiksi lähestymään ongelmia uusilla tavoilla. (Bass, 1985, 1999, 19; Perko & Kinnunen, 2013.)

Perkon ja Kinnusen mukaan (2013) transformationaalinen johtajuus myös korreloi työntekijöiden hyvinvoinnin kanssa muun muassa aidon, eli omaa johtajuuttaan ymmärtämään pyrkivän, ja oikeudenmukaisen johtamistyylien lisäksi. Transformationaalisen johtamisen on myös todettu edistävän johtajan ja alaisten välistä luottamusta ja merkityksen kokemusta työssä (Larjovuori, 2016.) Erityisesti silloin, kun organisaatio pyrkii muuttamaan toimintatapojaan aiempaa itseohjautuvampaan suuntaan, transformationaaliset opit ovat hyödyllisiä, sillä ne on liitetty kulttuuria muokkaavaan johtamistyyliin.

Organisaatio ei muutu itseohjautuvaksi hetkessä, vaan toimintatapojen muutos on lopputulosta pitkäjänteisestä ja syvästä, organisaation kulttuurin eli perusolettamusten ja arvojen tasolla tapahtuvasta muutoksesta (ks. esim. Schein, 1990). Kuten itseohjautuvan organisaation johdolla, on transformationaalista tyyliä hyödyntävällä johtajalla suunnan näyttäjänä suuri rooli ja vastuu. Transformationaalinen johtajuus pyrkii aidosti luomaan kaikille työntekijöille yhteiset tavoitteet ja tuomaan ne lähelle sen sijaan, että muutoksia ohjattaisiin esimerkiksi ulkoisin tekijöin, kuten erilaisin palkitsemisen ja sanktioiden keinoin. (Bass, 1999, 16–18, 20.)

Jaetussa johtamisessa (*Shared Leadership*) valta on nimensä mukaisesti jaettu tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että se olisi keskitetty yhdelle henkilölle. Yhteisen johtajuuden synnylle tärkeitä tekijöitä ovat yhteiset tavoitteet ja päämäärät, jaettu merkitys, sosiaalinen tuki ja ulkopuolinen ohjaus. Muutokset jaetussa johtajuudessa ja tiimin yhteisvaikuttamisessa vaikuttavat luonnollisesti myös tiimin suoriutumiskykyyn. (Carson ym., 2007, 1217.) Tutkimusten mukaan jaettu johtajuus lisää sitoutumista organisaatioon. Malli on hyväksi tiimien väliselle avoimelle vuorovaikutukselle edistäen tiedon jakamista, mikä saa työntekijät panostamaan työtehtäviin enemmän. (Manka, & Manka,

2016, 138–139.) Nämä ovat tavoiteltavia asioita myös missä tahansa itseohjautuvassa organisaatiossa.

Kunnioituksesta ja luottamuksesta kasvaa voimavaroja, jotka tehostavat työskentelyä entisestään. Nämä tekijät lisäävät myös psyykkistä hyvinvointia työssä. Menestyäkseen jaetun johtajuuden periaatteilla toimivan tiimin kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten valta tai kontrolli sen sisällä jaetaan. Carsonin ym. mukaan tutkimukset kehottavat organisaatioita yhdistämään jaettua ja perinteistä johtamista toisiaan tukevasti. Johdon tulisi panostaa jaetun johtajuuden oppeihin organisaatiossa, sillä johtajuus ja kontrolli jaettuina tiimin kesken parantavat suoriutumista ja työn tulosta verrattuna yhden henkilön johtamaan tiimiin. (Carson ym., 2007, 1223, 1228–1231.) Johtajan tehtävänä on ohjeistaa tiimiä jaetun johtajuuden kehittämiseksi. Niin kuin osana itseohjautuvan työn luonnetta ja usean muun nykytyöpaikan toimintatapoja, työ on usein projektiluontoista. Toisinaan työskennellään yksin ja välillä sen sijaan tiimeissä, minkä takia myös ryhmien hallintaan ja tukemiseen tulee kiinnittää huomiota.

Tuetun itseohjautuvan tiimin on tutkittu hyötyvän ulkopuolisesta ohjauksesta, vaikka muutoin ulkopuolisen johtamisen tarve on perinteistä työtä huomattavasti vähäisempää. Erityisesti tiimiä ohjaavista toimista on hyötyä sen sijaan, että johtaja kiinnittäisi huomionsa perinteisiin, rutiininomaisiin johtamistehtäviin. Työntekijöiden tukeminen ja esimies-alaisuuden ja luottamuksen kehittäminen lisäävät myös yksilön voimaantumisen tunnetta (Mathieu & Ruddy, 2014, 323–324). Johtamisen mukauttaminen työpaikalla jaetun johtamisen tai tiimijohtamisen suuntaan on erityisen hyödyllistä etenkin perinteiselle organisaatiolle, joka yrittää muuttaa tai uudistaa johtamistaan ja viedä organisaatiota itseohjautuvampaan suuntaan. Lisäksi ulkopuolista ohjausta saavan tiimin jäsenten on todettu olevan aloitteellisia ja kokevan enemmän omistajuutta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan, mikä on edullista organisaation tuloksen kannalta. (emt. 326.)

Itsensä johtaminen (*Self-Management*) on yksilön näkökulmasta keskeinen johtajuustaito ja yksinkertaisimmillaan itsensä tuntemista ja hallintaa. Itseä johtamalla voidaan oppia vaikuttamista ja keinoja, joilla lisätä sisäistä motivaatiota ja parantaa suorituskyykyä työssä. Se kuitenkin vaatii itsesääntelyä, joka on Williamsin mukaan osa itsensä johtamista, ja jonka keskeinen edellytys on riittävä kontrolli. Vastuullisuus ja kontrolli

yhdistetään myös itseohjautuvaan käytökseen työssä. Tutkimukset osoittavat, että itsensä johtaminen ja sen kehittäminen lisäävät yksilön tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja suoriutumiskykyä. Williamsin mukaan yksilön persoona vaikuttaa merkittävästi itsensä johtamiseen ja esimerkiksi sen tehokkuuteen. Tietynlaiset persoonat ovat suuremmin yhteydessä esimerkiksi itsensä johtamiseen metataitoihin. Itsensä johtamista voi kuitenkin myös opetella. (Williams, 1997, 150–151.) Näistä syistä organisaation on muun muassa rekrytointiprosessien edetessä kannattavaa kiinnittää huomiota myös hakijan persoonaan.

Itsensä johtamisen avulla on mahdollista arvioida omaa lähestymistä ongelmanratkaisuun, samoin kuin tarkastella kriittisesti omien tavoitteiden asettamista. (Williams, 1997, 139–140.) Julkisessa keskustelussa on pohdittu, mitä eroa itseohjautuvuudella ja itsensä johtamisella oikeastaan on. Itseohjautuvuutta on pidetty muun muassa uutena tapana puhua itsensä johtamisesta tänä päivänä. Neck ja Houghton kuvaavat määritelmässään itsensä johtamista edellytykseksi itseohjautuvuudelle ja sisäiselle motivaatiolle. Itsensä johtamisen tarkoituksena on heidän mukaansa vaikuttaa myönteisesti työntekijän tehokkuuteen tarkastellen käyttäytymistrategioita, jolla taas pyritään vaikuttamaan itsetuntemukseen ja parantamaan esimerkiksi työn hallintaa. (Neck & Houghton, 2006, 270–271.)

Innovatiiviset yksilöt ovat perusta menestyvälle organisaatiolle. Siksi on tärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita ja itsenäinen ajattelu mahdollistetaan. Kun työntekijät on valtuutettu tekemään itsenäisiä päätöksiä, parantavat he todennäköisemmin suoriutumistaan. Tämän takia epävirallinen johtaminen ja esimerkiksi itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä innovatiiviselle ja käytökselle työssä. Tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen taitoja ja näin ollen yksilön innovatiivisuutta ja suoriutumista työstä on mahdollista harjoitella, kehittää ja näin ollen parantaa. Tämä on tärkeää ymmärtää, sillä itsensä kehittämisen positiiviset seuraukset ja innovaatiot ovat merkittävä kilpailutekijä tietoperustaisissa organisaatioissa. Lisäksi itsensä johtaminen on lähtökohta jaetulle johtajuudelle, jonka olemassaolo itseohjautuvassa organisaatiossa on merkittävä. (Carmeli ym., 2006, 75–76, 86.)

2.6. Itseohjautuvuuden avaintekijöitä

Tietyt asiat toistuivat tieteellisessä kirjallisuudessa järjestelmällisesti puhuttaessa itseohjautuvan työskentelytavan onnistumista edellyttävistä tekijöistä. Sujuvan vuorovaikutuksen merkitys ja dialogin taito korostuivat itseohjautuvaa työtapaa käsittelevissä julkaisuissa ylitse muiden vaikuttaen olevan aina avainasemassa tavoitellun toiminnan taustalla. Toimiva vuorovaikutus mahdollistaa esimerkiksi läpinäkyvyyden, luottamuksen ja selkeät tavoitteet jokaiselle organisaation työntekijälle. (Manka 2016, 16–17; Ryan & Deci, 2017.) Toiseksi, itseohjautuvassa työssä keskeistä on motivaatio, jonka on toivottavaa olla lähtöisin yksilöstä ja aidosta kiinnostuksesta tehtävää työtä kohtaan. Kun yksilö kokee tekevänsä arvojen mukaista työtä, motivaatio ja halu suoriutua työstä hyvin kasvavat ja kokemus merkityksellisen työn tekemisestä vahvistuu. Näiden tekijöiden pohjalta syntyy myös sitoutumista työtehtäviin ja työpaikkaa kohtaan. Seuraavaksi avataan näitä itseohjautuvan työtavan kannalta merkityksellisiä käsitteitä. Käsitteet ovat olennaisia, koska ne vaikuttavat suorastaan muovaavan ja luovan osaltaan itseohjautuvan työn sisältöä ja luonnetta. (Ryan & Deci, 2017, 3–25; Viitala 2013, 15–16; Laloux, 2014, 270.)

2.6.1. Motivaatio ja työn merkityksellisyys

Työn muutos itseohjautuvammaksi vaatii osakseen johtamisen muutosta. Työntekijöiden tarpeet tulee käydä läpi miettien, mitä he oikeastaan haluavat työltään. Monen voidaan sanoa etsivän itselleen haasteita ja merkitystä, asioita, joiden tekeminen on mielekästä pelkän palkalla puurtamisen sijaan, sillä se on ihmiselle luontainen tavoite. (Martela & Jarenko, 2014, 45–46.) Työntekijän osallistuminen ja täyden työpanoksen antaminen on organisaatiolle menestymisen edellytys. Johtamalla ihmisten motivaatiota, tarkoituksena on vaikuttaa heidän haluunsa nähdä vaivaa ja työskennellä organisaation eteen sekä ponnistella yhteisten ja yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Harisalo, 2010, 100). Itseohjautuvan työn tulee motivoida tekijäänsä, jotta tämä voisi suoriutua itsenäisen työn tavoitteista ja vastuusta tuottaen samalla lisäarvoa organisaatiolle. (Martela & Jarenko, 2014.)

Odotukset työstä motivoivat työntekijää etenkin täytyessään. Motivaatio luokitellaan ulko- ja sisäsyntyiseen motivaatioon. Niillä tarkoitetaan työn ulkoisista tekijöistä kuten palkasta tai muista työeduista syntyvää motivaatiota, ja sisäsyntyisessä motivaatiossa halu työskennellä on lähtöisin yksilöstä itsestään ja mielihyvä syntyy tehdystä työstä ja

aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio synnyttää myös vahvaa tyytyväisyyttä, jolloin ulkoisen palkitsemisen tarve ja merkitys saattaa suhteellisesti vähentyä, jos työ itsessään on yksilölle erityisen mielekästä. Myös tavoitteet ja saavutukset ohjaavat vahvasti yksilön toimintaa ja motivaatiota. (Ryan & Deci, 2008, 182; Viitala, 2013, 17; Martela & Jarenko, 2014, 14; Laloux, 2014, Lazaroïu, 2015.) Sisäinen motivaatio edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta, luovuutta ja proaktiivisuutta. Seurauksena luovuudesta syntyvä innovatiivisuus lisää parhaimmillaan myös organisaatioiden tuloksellisuutta. (Amabile & Khaire, 2008; Amabile & Kramer, 2010; Martela & Jarenko, 2014, 10.)

Motivaatio syntyy tekijöistä, jotka saavat ihmisen toimimaan. (Deci & Ryan, 2017, 13.) Viitala (2013) on koostanut luokittelun siitä, millaisia piirteitä motivoivalla työllä yleensä on. Työ, jossa nämä piirteet toteutuvat, johtavat yksilöä pyrkimään parempaan suoritukseen. Motivoiva työ sisältää sopivasti psyykkistä ja fyysistä kuormitusta sekä mahdollisuuden oman persoonan kehittämiseen. Työn tulee olla rakenteeltaan eheää, eli suunniteltua ja jaettuna selkeisiin, toteutettavissa oleviin osiin. Monipuolinen työ ja työtehtävät motivoivat yksilöä, samoin kuin toimiva vuorovaikutus. Työn merkityksellisyys motivoi ja se tarkoittaa lyhyesti sitä, että yksilö kokee työllään olevan arvoa itselleen ja muille, kuten kollegoille tai asiakkaille. (Viitala, 2013, 16–18.)

Lisäksi yksilöä motivoi autonomialle tilaa antava työ, joka tarjoaa tekijälleen sopivassa suhteessa vapautta ja itsenäisyyttä. Myös Törmänen, Markkanen ja Kadenius nimeävät teoksessaan (2015) keskeisiksi motivaation osiksi autonomian, työn merkityksen ja lisäksi ammattitaidon. Kaikki nämä ominaisuudet voidaan lukea itseohjautuvan työn edellytyksiin. Lisää merkityssisältöä työhön tuottavat sopiva haasteellisuus ja vaihtelu, jotka työn ominaisuuksina pitävät tekijänsä sopivasti ”otteessaan” ja hyvällä tavalla kiireessä. Tavoitteet, jotka on mahdollista ja mielekästä saavuttaa ja joilla on mahdollista saada aikaan jotain yksilön mielekästä arvokasta, motivoivat toimimaan organisaation parhaaksi. Voidaan sanoa, että parhaassa tapauksessa yksilö kokee saavansa työstä merkityksellistä sisältöä elämäänsä. (Törmänen, Markkanen & Kadenius, 2015, 27; Manka & Manka, 2016, 107.)

Harisalo esittelee teoksessaan *Organisaatioteoriat* (2010) muutamia tunnetuimpia motivaatioteorioita. Yhtenä motivaatioteorioiden perusajatuksena pidetään Maslowin (1954) tarvehierarkiaa, joka kuvaa ihmisten tarpeita fysiologisista perustarpeista myös

työssä heijastuviin itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Johtamistyössä tulee huomioida nämä tarpeet, sillä vasta kun yksilön muut perustarpeet ovat kunnossa, voidaan keskittyä motivoitumaan niin sanotusti ”ylempien ja henkisten” tarpeiden täyttämiseen, kuten työntekijän suoriutumiseen haastavammista tehtävistä, kehittymiseen ja oman potentiaalin kasvattamiseen.

Keinoja motivaation lisäämiseksi työssä ovat Herzbergin (1998) mukaan muun muassa vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä ja työn rikastuttaminen eli työtehtävien muokkaus, jonka tarkoituksena on luoda työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja suunnata luovuuttaan uusien keinoin sekä kokea uutta. David McClelland (1961) on kehittänyt motivaatioteorian, joka sopii hyvin sovellettavaksi työelämään. Teoria perustuu yksilön tarpeisiin saada aikaiseksi, tarpeeseen käyttää valtaa ja haluun olla mukana sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä saavutuksiin perustuva teoria kannustaa johtajia ajattelemaan ihmisiä yksilöinä ja esimerkiksi harkitsemaan erilaisten persoonien sijoittamista heille sopiviin tehtäviin. (Harisalo, 2010, 100, 107–109.)

2.6.2. Luottamus ja sitoutuminen

Toimivat työsuhteet pohjautuvat luottamukseen. Sitä voidaan pitää työntekijän ja työnantajan välisen suhteen peruskalliona, joka tukee koko työyhteisön toimintaa niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Luottamus on myös perusta organisaatioiden toiminnalle ja niissä käytävälle vuorovaikutukselle. Luottamus mahdollistaa samalla innovaatioiden syntymisen. (Blomqvist 2006, 20–27; Harisalo & Miettinen, 2010, 13, 41, 45; Savolainen, 2011, 1.) Itseohjautuvan työn kannalta luottamus on erityisen tärkeää, sillä se kannustaa eteenpäin työssä, johon sisältyy epävarmuutta ja sitoutuminen, oppiminen, tiedonkulku sekä yhteistyö ovat keskeisiä elementtejä (Blomqvist, 2006, 1). Psykologinen sopimus (ks. esim. Rousseau 1998; Millward & Hopkins 1998; 2010; Guest, Isaksson & De Witte, 2010; Woodrow & Guest, 2017; Parzefall & Hakanen, 2008.) käsitteenä kuvaa tätä työnantajan ja -tekijän välistä suhdetta. Se on kuin sanaton sopimus, joka rakentuu sekä yksilön että työnantajan odotuksista ja käsityksistä siitä, miten toinen toimii tai aikoo toimia. Haasteena luottamuksen ylläpitämisessä on epätietoisuus vastapuolen odotuksista. Mikäli nämä odotukset eivät vastaa toisiaan, voi syntyä luottamuspulaa ja ristiriitoja. (Rousseau, 1998; Guest ym. 2010, 89–94.) Savolaisen mukaan luottamusta voidaan pitää myös organisaation resurssina, joka on

lähtökohta tiedon luomiselle ja jakamiselle. Luottamuksen ja yritysten tuottavuuden yhteys on osoitettu juuri yhteydellä johtamiseen. (Savolainen, 2011, 3–4.)

Luottamus ja vastavuoroisuus kumpuavat ihmisen perusolemuksesta ja toimintatavoista. (Harisalo & Miettinen, 2010, 52.) Kurki ja Wilenius kuvaavat Martelan ja Jarenkon kirjassa (2017, 171–172.) luottamusta oivallisesti ”aikamme sosiaalisesti kitiksi”, joka luo edellytykset ihmiskeskeisemmille ja sosiaalisesti toimiville organisaatioille. Luottamusta kasvattamalla voidaan voittaa useat ongelmat, sillä asioita varten nähdään vaivaa ja yhteisten päämäärien eteen ponnistellaan. (Harisalo & Miettinen, 2010, 174.) Näiden argumenttien perusteella luottamus ja toimiva psykologinen sopimus ovat välttämätön edellytys yksilöiden itseohjautuvalle toiminnalle sekä hyvinvoinnille organisaatiossa. Kun luottamuksen ja arvostuksen lisäksi henkiseen hyvinvointiin kiinnitetään huomiota, kokonaisuudessa lisääntyy itseohjautuvuuden myötä myös yrityksen tuloksellisuus. (Blomqvist, 2006, 2; Guest ym. 2010, 134–136.)

Luottamusta syntyy, kun toimiva tiedonkulku muuttaa organisaation prosesseja läpinäkyvimmiksi. Läpinäkyvyys lisää luottamusta, joka puolestaan lisää työntekijöiden sitoutumista ja tyytyväisyyttä organisaatioon. (Kurki & Wilenius, 2017, 196.) Työnantajan- ja tekijän välille syntyy aina jonkinasteinen psykologinen sopimus ja luottamuksen taso, koska kyseessä on eräänlainen ”velkaihmissuhde”. Luottamuksella on useita vaikutuksia työn tekoon ja sen laatuun. Sitä vaalimalla voidaan saavuttaa niin yksilö- kuin organisaatiokohtaisia etuja. Esimerkiksi luotettavana pidettävä työntekijä nousee helposti työnantajan suosioon saaden toivottuja kirjoittamattomia vapauksia, kuten esimerkiksi lisää joustomahdollisuuksia työaikaan. (Alasoini, 2012, 105–107.) Tällöin molemminpuolinen luottamus myös motivoi.

Yksinkertaisina esimerkkeinä odotuksista työnantajan puolelta liittyy esimerkiksi luotto siihen, että työaikoja noudatetaan. Vastavuoroisesti työntekijä odottaa ja uskoo, että palkanmaksu tapahtuu ajallaan. Luonnollisesti psykologisen sopimuksen merkitys korostuu, jos se on vaarassa rikkoutua tai huomataan, ettei toinen osapuoli noudata sitä. Psykologisen sopimuksen käsitteellä ja luottamuksen hahmottamisella on kuitenkin havaittu olevan tärkeä rooli työsuhteessa, sillä odotusten pettäminen ja vastavuoroisuuden noudattamatta jättäminen vaikuttavat negatiivisesti työn tekoon,

luottamuksen rakentumiseen ja hyvinvointiin. (Rousseau 1998, 669; Millward & Hopkins 1998; 2010; Blomqvist, 2006, 2.)

Luottamuksellinen, yksilöitä kunnioittava työympäristö luo vahvan kulttuurisen pohjan menestyvälle ja välittävälle, merkityksellistä työtä tekevälle organisaatiolle, jossa on myös hyvä yhteishenki ja käytäntönä avoin tiedotus. (Harisalo & Miettinen, 2010, 15, , 68, 78–79, 175.) Esimerkiksi Futuricella luottamusta korostetaan kaiken organisaatiotoiminnan perustana ja lähtökohtana. Työntekijälle lyödään luottokortti käteen ensimmäisenä päivänä. Tällä halutaan kuvastaa luottamusta siihen, että työntekijä kykenee itsenäiseen ja harkittuun päätöksentekoon. (Syrjänen & Tolonen, 2017, 209.) Ihmiset haluavat usein käyttäytyä odotukset täyttävästi ja olla saamansa luottamuksen arvoisia. Luottamus synnyttää organisaatioon useita positiivisia, itseohjautuvalle työtavalle ominaisia vaikutuksia, kuten sitoutumista, hyviä työyhteisötaitoja ja henkistä hyvinvointia. (Harisalo & Miettinen, 2010, 138; Saari, 2014, 44.) Näistä syistä annettu luottamus on sen arvoista. Johtamisen kannalta on hyvä tiedostaa, että luottamusta täytyy rakentaa, samoin kuin sille edulliset, positiivisuutta synnyttävät olosuhteet organisaatiossa. (Törmälä ym. 2015, 24.)

Sitoutumista on työelämäkontekstissa tutkittu jo pitkään, ja yksi sen edellytyksistä on luottamus organisaatioon ja työnantajaan. (ks.esim. Schein 1970; Meyer & Allen 1997; Millward & Hopkins 1998; Hakanen ym., 2008; Viitala, 2013; Saari, 2014; Albrecht & al. 2015). Sitoutumisen liittäminen itseohjautuvaan työhön ja psykososiaaliseen kuormitukseen on kuitenkin uutta tutkimusta. Itseohjautuvuus edellyttää sitoutumista, jotta yksilöllä olisi halua toimia itsenäisesti organisaation yhteisten tavoitteiden eteen ja kokisi työn merkitykselliseksi (Schein, 1970, Meyer & Allen, 1997). Sitoutuminen on merkittävä tekijä erityisesti asiantuntijayössä ja tärkeää yksilön työhyvinvoinnille. (Saari, 2014, 44, 46.) Sitoutunut henkilö ei työskentele organisaatiossa ainoastaan itseensä kohdistuvan hyödyn kuten palkan eteen vaan lisäksi myös muista syistä, kuten puhtaasta halusta saavuttaa organisaation yhteiset, merkitykselliset tavoitteet. Esimiehen tuki on tärkeässä osassa sitoutumisen edistämässä itseohjautuvassa työssä, niin kuin muutenkin. Sitoutumisen edistäminen ja esimiehen tuki saavat työntekijän kokeman arvostusta osaamisestaan, mikä vaikuttaa lopulta parhaimmillaan positiivisesti organisaation tulokseen. (Albrecht & al. 2015.) Lisäksi Hakasen ym. tutkimuksen mukaan sitoutuminen työhön johtaa etenkin pitkällä tähtäimellä innovatiivisuuteen

työssä, mikä on tärkeä elementti itseohjautuvalle työlle (Hakanen ym., 2008). Useat henkilöstöhallinnon ja esimiesten tehtävät kietoutuvat keskeisesti toisiinsa puhuttaessa itseohjautuvuuden edistämisestä.

Sitoutuneisuutta organisaatioon voidaan Viitalan (2013) mukaan tarkastella kysymällä esimerkiksi, työskentelisivö henkilöstö organisaatiossa, mikäli se ei olisi taloudellisesti välttämätöntä tai lopettaisiko hän työt esimerkiksi äkillisesti rikastuttuaan. Henkilöstön ajatellaan olevan sitoutunutta, mikäli työtä jatkettaisiin siitä huolimatta, ettei se olisi välttämätöntä. Sitoutuminen voidaan luokitella välineelliseksi tai tunneperäiseksi. Välineellisyys viittaa työstä saatavaan konkreettiseen korvaukseen ja hyötyyn, kun taas tunneperäisesti sitoutunut työntekijä voi kokea olevansa osa työyhteisöä tai organisaation menestystä. Tunneperäisesti sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle uskollinen, usko kehittyvänsä työssä yksilönä, on valmis joustamaan työssään ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämä toimii myös käänteisesti, sillä kokemus merkityksellisestä työstä vahvistaa työntekijän tunneperäistä sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisella on vaikutusta organisaation menestykseen ja vastavuoroisesti organisaation menestyminen lisää työntekijän valmiutta sitoutua siihen. (Viitala, 2013, 15–16, 85–89; Saari & Pyöriä, 2012, 41–60.)

Psykologisen sopimuksen käsite on keskeinen myös sitoutumisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta, sillä se havainnollistaa hallinnan tunteen syntymistä omia työtehtäviä kohtaan. Käsitteellä tarkoitetaan työnantajan antamaa aineetonta tai henkistä vastinetta työntekijän motivaatiosta ja työhön panostamisesta. Enää ei pidetä riittävänä, että työntekijälle luvataan pitkäaikainen työllisyys, eli annetaan työllisyyslupaus. Nykyään halutaan mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista sekä vapautta hyödyntää omia taitoja. Kannustaakseen henkilöstöä sitoutumaan, on työnantajan vastattava luottamukseen luoden edellytykset sitoutumiselle ja näin ollen myös itseohjautuvuudelle. (Alasoini, 2012, 115; Viitala, 2013, 85–89.; Saari, 2014, 5, 30–31.)

2.6.3. Vuorovaikutus ja dialogin taito

Kuten kaiken ihmisten välisen toiminnan taustalla, myös johtamisessa on kyse vuorovaikutuksesta. Esimies on merkittävä vaikuttaja sen suhteen, millaiset lähtökohdat toimivan vuorovaikutuksen onnistumisella on organisaatiossa. Olemalla valmiina

avoimuuteen ja laittamaan itsensä likoon voi esimies luoda pohjan vuorovaikutukselle, joka toimii ja jossa tunteet ovat luonnollinen osa kanssakäymistä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee myös olla yhtäläiset mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja kuulluksi tulemiseen. Avoin keskusteluyhteys parantaa myös työilmapiirin laatua. Kuten itseohjautuvuuden taustateorioissa painotetaan, menestynyt itseohjautuvuus edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja selkeitä tavoitteita. (Clutterbuck 1994, 180-181; Manka 2016, 16–17; Ryan & Deci, 2017.) Ilman sujuvaa sosiaalista toimintaa vuorovaikutus ja kanssakäyminen muiden kanssa saattaa tuntua raskaalta ja aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta.

Itseohjautuva työskentely nojaa autonomian lisäksi siihen, että toimivan vuorovaikutus ohjaa kannattavimpaan toimintaan työssä. Toimiva vuorovaikutus organisaatiossa pohjautuu muun muassa avoimuuteen, arvostukseen, luottamukseen, reflektointiin ja johtamisosaamiseen. Hyvä dialogi edellyttää lisäksi kuuntelun taitoa. (Blomqvist, 2006, 1; Syvänen, 2014, 205–216; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015; Syvänen & Tikkamäki, 2016. Viitattu 1.5.2018.) Kehittämällä hyvinvointia ja tukemalla avointa vuorovaikutusta luodaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, jotka ovat tärkeitä erityisesti silloin, kun organisaation tapoja ja kulttuuria pyritään muokkaamaan itseohjautuvampaan suuntaan. Vuorovaikutuksen merkitystä ei tällaisissa merkittävässä muutosprosesseissa tule aliarvioida. Mankan mukaan johtaminen onkin kokonaisuudessaan ymmärrettävä vuorovaikutukseksi. Tunnetaitojen kehittäminen on hyvä väline vahvan ja turvallisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi työyhteisössä. (Manka & Manka, 2016, 142–143.) Esimiehen tulee oivaltaa itseohjautuvuuden haasteet, joita työtapo tuo mukanaan erilaisille persoonille vaikuttaen samalla vuorovaikutukseen.

Työntekijän kokeman vuorovaikutuksen laatu on lisäksi riippuvainen hänen kokemastaan luottamuksesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta, joita on käsitelty yllä. Työn ollessa mielekästä ja itseilmaisun vapaata, uskalletaan luottaa omaan osaamiseen, mikä voimaannuttaa luoden tietoisuuden siitä, että kaiken taustalla oleva vuorovaikutus toimii. Vastavuoroisuus työssä synnyttää yhteisöllisyyttä, jonka on todettu olevan yhteydessä vähempään sairasteluun ja näin ollen esimerkiksi tehokkuuteen. Mielikuvat sujuvasta ja oma-aloitteisesta työskentelystä ja sitä tukevasta vuorovaikutuksesta eivät kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, minkä vuoksi tunneäly ja sensitiivisyys ovat organisaation kehittämisen ja hyvinvoinnin kannalta merkittäviä johtamistaitoja. Persoonan lisäksi

vuorovaikuttaminen on erilaista esimerkiksi eri-ikäisten kanssa. (Manka & Manka, 2016, 135, 140).

”Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Johtajan perustehtävänä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Henkilöstölle on sallittava aikaisempaa enemmän autonomiaa” (Manka & Manka, 2016, 135). Aidon dialogin muodostaminen esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää, sillä se synnyttää aitoa ymmärrystä ja edistää vuorovaikutusta neuvottelutilanteissa. Mikäli esimiehen ja työntekijän välillä on ainoastaan muodollista vuorovaikutusta, se koetaan yleisyydestään ja neutraaliudestaan huolimatta negatiiviseksi vaikuttajaksi. (emt. 143.)

Tutkielman käsitys itseohjautuvuudesta on nyt määritelty työksi, jossa työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä, työskentelytapoihinsa ja hänellä on vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. (esim. Deci & Ryan, 1987; 2017; Clutterbuck, 1994; Neck & Houghton, 2006; Laloux, 2014.) Itseohjautuvan työn johtamiseen tulee kiinnittää huomiota sen kehittämiseksi yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi. Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä lukuisia ominaisuuksia sekä tavoite-orientoituneisuutta. Lisäksi on tarkasteltu itseohjautuvuuden taustalla olevia ilmiöitä ja käsitteitä, sekä esitelty määritelmä kannalta keskeisiä edellytyksiä ja avaintekijöitä itseohjautuvalle työlle. Kuten todettu, itseohjautuva asiantuntijatyö on kuitenkin vaativaa, mikä todennäköisesti aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta yksilöille. (Manka & Manka, 2016, 74–75). Seuraavaksi syvennyttään tutkielman toisen pääkäsitteen tarkasteluun ja selvennetään sen tarkoitusta.

3 Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan työn sisältöön, organisointiin ja sosiaaliseen toimivuuteen liittyvää, työtä tehdessä syntyvää psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta. (Bordi ym., 2014.) Se on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tällainen kokonaisvaltaisuus kuvastaa tilannetta, johon jokaisen työpaikan on toivottavaa pyrkiä huomioimalla kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet. Manka ja Virolainen kuvaavat ilmiön kokonaisvaltaisuutta. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin malli koostuu organisaatioon vaikuttavista tekijöistä, johtamisesta, työyhteisöstä, yksilöstä ja työn hallinnasta. (Manka 2016; Virolainen 2012.) Työn kuormitustekijöillä tarkoitetaan työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä, joilla on yksilöä kuormittavia myönteisiä tai haitallisia seurauksia. (Viitala, 2013, 214–215.) Työn kuormitustekijöistä painotetaan tässä tutkielmassa nimenomaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työn fyysiset ulottuvuudet, kuten työergonomian tarkastelu tai muut mahdolliset haittatekijät, kuten melu, rajataan tämän tutkielman ulkopuolelle keskittyen työntekijän psykososiaaliseen hyvinvointiin. Fyysisten kuormitustekijöiden ennaltaehkäisy on yhtä tärkeää kuin psykososiaalistenkin, mutta koska tutkielma tarkastelee muuttuneen työn luonnetta johtamisen ja erityisesti yksilön henkisen jaksamisen kautta, päädyttiin tähän rajaukseen. Tutkielman muina pääkäsitteinä ovat itseohjautuvuus ja johtaminen, sekä niiden suhde toisiinsa.

Tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat, eikä toimistolla tarvitse enää istua kahdeksasta neljään, vaan työstä otetaan enemmän vastuuta ja sen tekemistä määritetään enemmän itse. (Jarenko & Martela, 2014.) Tämä on joillain toimialoilla jo normaalia työarkea. Uudenlaiset toimintamallit antavat vapauksia ja toisaalta vaativat vastuuta, mikä voi kuormittaa yksilöä. Itseohjautuvuuden vaikutuksia yksilön kokemuksellisuuteen ja psykososiaalisiin työhyvinvointitekijöihin ei ole juurikaan tutkittu. Hyvää tulosta voidaan tehdä tehokkaasti, myös ilman hyvinvointia. Tämä ei kuitenkaan ole edullista niin organisaatioille kuin yksilöillekään, ja lisäämällä vapautta sekä mahdollisuuksia luovuuteen, johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja näin ollen pitkällä tähtäimellä myös organisaation tulevaisuuteen. (Jarenko & Martela 2014, 24.) Kun työtä tehdään hyvällä vireellä, syntyvät ideat ja sitoutumista työpaikkaan, jolloin myös itseohjautuva työnteko mahdollistuu.

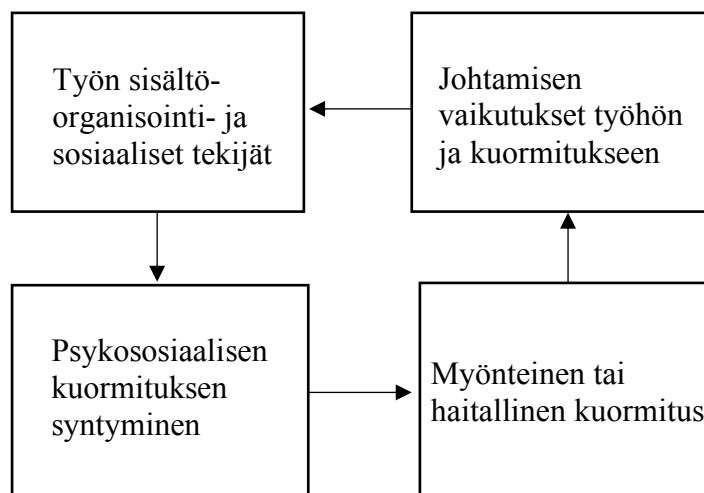
Tutkielmassa keskitytään työn sisältöön, organisointiin ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin, jotka voivat kuormittaa työntekijän psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tunnettu tapa puhua työn kuormittavuudesta on tarkastella sitä työkyvyn ja työssä jaksamisen käsitteiden kautta. (”Psykososiaalinen kuormitus”. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 5.10.2017.) Yksi malli, jolla työkykyä voi havainnollistaa on työkykytalo, jonka keskeisiä elementtejä ovat yksilön hyvinvoinnin pohjaa kannatteleva hyvä terveys, ja sen päälle rakentuvina elementteinä osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot, sekä työyhteisö ja organisaation toiminta. Mallilla kuvataan osa-alueita, joista tulee pitää huolta, jotta henkilöstö jaksaa ja kuormitusta voitaisiin ennaltaehkäistä. (Ilmarinen 2003; Viitala 2013, 213; Manka & Manka, 2016.) Psykkinen kuormitus on yleensä sellaista, jossa työn vaatimukset ja työhön kohdistuvat odotukset tai työntekijän voimavarat ovat ristiriidassa keskenään ja henkinen jaksaminen on koetuksella. Kuormitus voi liittyä työtehtävien vaikeustason sopivuuteen tai niiden epäsopivaan määrään.

Asiantuntijatyön haasteet kytkeytyvät ajatustyön tekemiseen ja yksilön psykososiaaliseen hyvinvointiin. Psykososiaalinen työhyvinvointi on keskeistä koetun hyvinvoinnin kannalta, sillä se syntyy ja näyttäytyy työtä tehdessä. Lisäksi itseohjautuvuusteorian mukaisten psykologisten perustarpeiden toteutuessa yksilöt kokivat vahvempaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon sekä vähemmän uupumusta. (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008, 284–289.) Psykososiaalinen kuormitus syntyy työn kontekstiin ja sisältöön liittyvistä tekijöistä, jotka voivat vahingoittaa niin psyykkistä- kuin fyysistä hyvinvointia, mutta ne ovat peräisin joko psyykkisistä tai sosiaalisista riskitekijöistä. (Bordi ym., 2014; Manka & Manka, 2016, 174–180, 183–185; Vartia ym., 2012, 9.) Psykososiaaliset hyvinvointitekijät voidaan jakaa kuormitus- ja voimavaratekijöihin. Työn psykososiaaliset voimavaratekijät ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia, kun taas psykososiaaliset kuormitustekijät uhkaavat sitä, lisäten työhyvinvointiin kohdistuvia riskejä.

Haitallinen psykososiaalinen kuormitus voi ilmetä esimerkiksi yksilön uupumuksena, stressinä, sairauspoissaoloina, työtyytymättömyytenä tai muina terveysongelmina. Kuten muiden terveyden laiminlyöntien, psykososiaalisesta kuormituksesta koituvat sairauspoissaolot tulevat kalliiksi niin organisaatioille, kuin yhteiskunnalle. (Manka & Manka, 2016, 38–40.) Työ on kuormittavaa silloin, kun työntekijä ei pysty vastaamaan työn edellyttämiin vaatimuksiin tai kun yksilö kokee esimerkiksi jotain olennaista

puuttuvan työnteostaan sitä haittaavasti. (Manka & Manka, 2016, 177-178, 183–184; Juuti & Vuorela, 2002.) Esimerkiksi jännittyneen, haavoittuneen tai urautuneen työilmapiirin keskellä koetaan enemmän psyykkistä kuormitusta. Mankan mukaan verrattuna organisaatioon, jossa on yleisesti hyvä ilmapiiri, jännittyneessä ilmapiirissä koetaan psyykkisiä haittoja jopa kolme kertaa enemmän, samoin kuin sairauspoissaolojen määrä on noin 70% suurempi. (Manka, 2012, 61.) Työntekijöiden hyvinvointi ja innovatiivisuus ovat yrityksille kilpailuvaltti. Hyvät työolot vaikuttavat myös rekrytointiin houkuttelemalla osaavia työntekijöitä. (Martela & Jarenko, 2014, 10.) Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan kuitenkin nähdä myös työn voimavaroja lisäävinä tekijöinä, ja parhaassa tapauksessa kuormittava tekijä voi hallitussa työssä myös muuttua sellaiseksi (Bordi ym., 2014, 9). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin psykososiaalisten tekijöiden aiheuttamaan haitalliseen kuormitukseen, jotta voidaan selvittää, miten sitä voidaan ehkäistä ja vähentää. Psykososiaalista kuormitusta organisaatiossa havainnollistetaan kuviossa 2.

Nykypäivänä kasautuvat työtehtävät aiheuttavat kuormitusta, joka on luonteeltaan pitkään jatkuvaa. Sosiaalista kuormitusta aiheuttaa työ, johon liittyy sosiaalista kanssakäymistä, kuten erityisesti esimerkiksi hoito- ja asiakaspalvelualan tehtävissä. Pyöriä luettelee psyykkisesti kuormittavan työn ominaisuuksiksi erityisesti henkisen raskauden ja kiireen. (Viitala 2013, 213–222; Pyöriä, 2002, 58–59; Antila & Ylöstalo 2000, 37–38.) Sosiaalista kanssakäymistä esiintyy kuitenkin jossain määrin lähes kaikilla aloilla ja esimerkiksi erilaiset ristiriitatilanteet tai jatkuva vuorovaikuttaminen voivat aiheuttaa sosiaalista kuormitusta.



KUVIO 2. Psykososiaalinen kuormitus

Psykososiaaliset riskit tai haitalliset kuormitustekijät työssä voidaan laajasti käsittää työn suunnitteluun ja hallintaan, sosiaaliseen ympäristöön ja työjärjestelyihin liittyviksi työssä syntyviksi ominaisuuksiksi, jotka voivat aiheuttaa yksilölle psyykkistä tai fyysistä haittaa. (Vartia ym., 2012, 9; Netterstrøm ym. 2008, 119; Manka & Manka, 2016, 177–178.) Kuten mainittu, tutkielman ulkopuolelle rajataan työn fyysiset kuormitustekijät, kuten melu tai työergonomia. Vaikka fyysisiä kuormitustekijöitä ei tarkastella tutkielmassa erikseen, huomioidaan niiden kuitenkin mahdollisesti synnyttävän psyykkistä kuormitusta tilanteessa, jossa jokin fyysisten työhyvinvointitekijöiden osa-alue on epäkunnossa. Rajanveto psyykkisen ja fyysisen kuormituksen välillä ei kuitenkaan ole aivan yksinkertaista, sillä esimerkiksi tietotyössä painottuva istuminen aiheuttaa uudenlaisia fyysisiä ongelmia. (Pyöriä, 2002 60–61.)

3.1. Psykososiaalisen kuormituksen luokittelu

Keskityn tarkastelemaan niin sanottua henkistä kuormitusta, jota aiheutuu nykyisessä asiantuntijatyössä enenevässä määrin. Taulukoissa 3a. ja 3b. (s. 55–56) on esitettyinä yleisimpiä työhön liittyviä psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Luokittelen psykososiaaliset kuormitustekijät tässä tutkielmassa työn organisointi- ja sisältötekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Käytän tätä jakoa myös tutkielman haastattelujen perustana. Yhdistän johtamisen ja esimiehen työskentelyyn liittyvät tekijät sosiaalisiin tekijöihin. Taulukot perustuvat sosiaali- ja terveysministeriön psykososiaalisia tekijöitä kuvaaviin raportteihin, joita on laadittu työterveyslaitoksella ja työturvallisuuskeskuksen työsuojeluosastossa, sekä Työsuojeluhallinnon luokitukseen psykososiaalisista kuormitustekijöistä. (Vartia ym., 2012, 17–39; Bordi ym., 2014, 8; Murtonen, 2003, 65–67; ”Psykososiaalinen kuormitus”. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 19.10.2017.)

Organisointitekijät	Sosiaalinen toimivuus
<p><u>Työtehtävät</u></p> <p>Työnjako Tehtävien luonne Epäselvät tehtäväkuvat ja tavoitteet</p> <p><u>Työmäärä ja työtahti</u></p> <p>Kiire Keskeytykset</p> <p><u>Työaikamuoto</u></p> <p>Työajat</p> <p><u>Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön</u></p> <p>Työmäärä, -tahti ja -vuorot Työn hallinta (-mahdollisuudet)</p> <p><u>Työuran kehitys</u></p> <p>Pysähtyneisyys</p> <p><u>Työskentelyolosuhteet ja -välineet</u></p> <p>Puutteet fyysisessä työympäristössä voivat aiheuttaa psyykkistä kuormitusta</p> <p><u>Lisäksi</u></p> <p>Sairaana työskentely Työpaikan liikkuvuus</p>	<p><u>Vuorovaikutustilanteet työssä</u></p> <p>Sosiaaliset ristiriidat</p> <p><u>Yhteistyö ja tiedonkulku</u></p> <p>Huono tiedotus Ei tukea ongelmanratkaisuun</p> <p><u>Häirintä ja epäasiallinen kohtelu</u></p> <p>Väkivallan uhka</p> <p><u>Monimuotoisuus</u></p> <p>Syrjintä</p> <p><u>Lisäksi</u></p> <p>Työtovereiden apu ja tuki Vastuu muista ihmisistä Työskentely yksin Työn ja muun elämän yhteensovittaminen (Epäselvä) rooli organisaatiossa Tavoitteiden määrittelemättömyys Organisaation kulttuuri ja toimintatavat</p>

TAULUKKO 3a. Työn organisoinnista ja sosiaalisesta toimivuudesta aiheutuvat psykososiaaliset kuormitustekijät

Sisältötekijät	Johtamisen toimivuus
<p><u>Yksipuolinen työ</u></p> <p>Tylsä, sirpaleinen, merkityksetön työ tai sen epämielisyys</p> <p><u>Työn laadulliset vaatimukset</u></p> <p>Epätasapaino tiedollisten ja emotionaalisten taitojen ja vaatimusten suhteen</p> <p>Liika vastuu</p> <p><u>Työn tekemisen laatu</u></p> <p>Työsuhteen epävarmuus</p> <p>Jatkuva valppaana olo, keskeytykset työssä</p> <p>Ei mahdollisuutta tehdä työtä huolella</p> <p>Työn venyminen</p> <p>Tiedon käsittely</p> <p>Työskentely yksin</p>	<p><u>Johtamisen toimivuus</u></p> <p>Esimiehen ja työyhteisön tuki</p> <p>Huono organisointi</p> <p>Liian vähäinen läsnäolo</p> <p>Johtamisen tapa</p> <p>Epäoikeudenmukaisuus</p> <p>Esimiehen velvollisuuksien hoitamatta jättäminen</p> <p>Palautteen antaminen ja vastaanottaminen</p>

TAULUKKO 3b. Työn sisältötekijöistä ja johtamisesta aiheutuvat psykososiaaliset kuormitustekijät

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät jaettiin työn sisältötekijöihin, työn organisointiin liittyviin tekijöihin ja työn sosiaaliseen toimivuuteen. Jaottelu on selkeä ja erottelee myös tekijöitä, joihin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan verrattuna niihin tekijöihin, jotka ikään kuin “annetaan” hänelle, ja joihin vaikuttaminen on vaikeampaa. Työn sisältötekijät kuvaavat ensisijaisesti työn luonnetta, työn organisointiin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työtehtäviin liittyvät järjestelykysymykset, kuten työnjako ja työn sosiaalisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi työn jatkuva keskeytyminen sosiaalisesta vuorovaikutuksesta johtuen (Vartia ym., 2012, 17–19). Sosiaalinen toimivuus kuvaa tässä tutkielmassa työskentely-ympäristöä ja vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Tähän sisällytettiin myös työnantajaan tai esimieheen liittyvät mahdolliset kuormitustekijät.

Kaikista tekijöistä aiheutuvaa kuormitusta voidaan kuitenkin ehkäistä lisäämällä tietoutta niistä niin henkilöstön, kuin esimiestenkin keskuudessa ja pyrkimällä vaikuttamaan työn psykososiaalisiin ulottuvuuksiin esimerkiksi paremmalla työn hallinnalla ja

kiinnittämällä johtajien huomio työn psykososiaalisiin riskitekijöihin. Ongelmat jäävät sitä pienemmiksi, mitä aiemmin niihin vaikutetaan. Eniten ennaltaehkäiseviä toimia kohdistuu sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen mukaan kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun esiintymiseen, kun taas enemmän toimia toivotaan kohdistettavan johdon puolesta saman kyselyn mukaan johtamistyön kehittämiseen, sekä esimerkiksi työntekijöiden kokeman aikapaineen ja stressin vähentämiseen. Tutkimuksia, jotka keskittyvät lisäämään ymmärrystä psykososiaalisten pitkän aikavälin riskien, kuten masennuksen, ehkäisemisestä kaivataan kuitenkin lisää tieteellistä kirjallisuutta. (Vartia ym., 2012, 43–50; Bonde, 2008, 443; Manka 2016, 53–56.)

3.2. Kokemuksellisuus

Ihminen on moniulotteinen, psykofyysis-sosiaalinen kokonaisuus ja tarvitsee tuekseen kokonaisvaltaista johtamista. Sekä psyykkiset, fyysiset, että sosiaaliset ominaisuudet vaikuttavat yksilön toiminnan tehokkuuteen. Pentti Sydänmaanlakka toteaa, että niin ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisen hyvinvoinnin kohdalla tulisi puhua hyvinvoinnin vaikutuksesta suorituksiin, se kertoo myös yksilön arvostuksesta. (Sydänmaanlakka, 2012, 235). Niin kuin muutkin hyvinvoinnin osa-alueet, tutkielman kiinnostuksen kohteena oleva psykososiaalinen hyvinvointi on moniulotteisuutensa lisäksi vahvasti sidoksissa kokemuksen tunteeseen ja tästä syystä subjektiivisuus, eli yksilön henkilökohtainen kokemus tulee ottaa huomioon tutkielmassa muun muassa sen luotettavuutta arvioidessa. Koiviston, Sandelin ja Perttulan artikkelissa hyvinvoinnin kokemuksen tutkimuksesta kerrotaan ihmisten kokemusten hyvinvoinnistaan olevan rakentuneita, persoonakohtaisia ja sosiaalisia. Vaikka hyvinvoinnin kokemusta osataan kuvailla ja tulkita, se voi siitä huolimatta olla puutteellista. Erityisesti dialogin kautta jäsenettyjä kokemuksia hyvinvoinnista voidaan kokemuksen tutkimisen ja kehittämisen avulla jäsentää saavuttaen taidollisia hyvinvointia edistäviä elämänmuutoksia, kuten itsetuntemusta ja -hallintaa. Silloin kun hyvinvointia halutaan kehittää, on tärkeää huomioida ihmisen elämäntilanne ja kokonaisvaltaisuus. (Koivisto, Sandelin & Perttula, 42, 47, 50.)

Kokemus on arkipäiväistä. Yksilöillä on kokemustietoa, jota pyritään ymmärtämään ja jolle rakennetaan merkityksiä. (Hyypä, Kiviniemi, Kukkola, Latomaa & Sandelin, 2015, 1.) Tutkielman aineistossa on oletettavasti tällaista työhön liittyvää kokemuksen

perusteella kerääntynyttä tietoa. Kokemuksen tutkija Juha Perttula edusti kokemuksen psykologista näkökulmaa keskeisenä ajatuksena, että ihmisen elämä toteutuu kokemuksina, eli sen perusteella, millaisia kokemuksia ihmisillä on (Perttula, 1995).

Menetelmällisesti kokemusta voidaan tutkia esimerkiksi fenomenologisen analyysin avulla, tulkitsevan fenomenologisen analyysin avulla tai narratiivisen tutkimustavan avulla. Fenomenologinen tutkimus keskittyy ihmisten todellisuudesta muodostuviin merkityksiin. (Perttula, 1995, 55, 64; 2000; Smith, Flowers & Larkin, 2009.) Perttulan mukaan kokemukset rakentuvat tiedosta, tunteista, intuitiosta ja uskomuksista. Kokemukseen sisältyvät toimija sekä toiminnan kohde. On haasteellista ymmärtää kokemuksia, jotka eivät kuulu yksilön elämäntilanteeseen, sillä elämäntilanne merkityksellistää kokemuksen, jonka tajunnallinen toiminta pyrkii ymmärtämään. (Perttula 2005, 116–119, 133; 2012, 324.) Fenomenologisen erityistieteen mielenkiinnonkohteena ovat ihmiselämän kokemuksista koostuvat merkitykset, jotka puolestaan syntyvät havainnoista, kuvitelmista, mielipiteistä ja arvoista. (Perttula 2005, 116). Kokemuksellisuudesta on myös julkaistu kotimainen, viisiosainen Kokemuksen tutkimus -kirjasarja, joka perehtyy tarkemmin kokemusta tarkasteleviin empiirisiin tutkimuksiin. Lisäksi kirjoissa esitellään näkökulmia kokemuksen tutkimisen tieteenfilosofisten ja menetelmällisten valintojen tueksi ja kokemus -käsitteen hahmottamiseksi. Teoksiin ei valitettavasti ehditty tutkielman teon aikarajoitteiden vuoksi syvällisesti perehtymään.

Kvalitatiivinen tutkimus kokemuksellisuudesta on tärkeää ja se sopii erinomaisesti työn ja hyvinvoinnin tutkimiseen. Vaikka omaa kokemusta pidetään yleensä merkittävänä ja toisen kokemukseen on haastavaa päästä aidosti käsiksi, voidaan työpaikalla puhua silti esimerkiksi yhteisestä tahtotilasta. Kokemuksesta on lisäksi tullut tärkeä osa työelämää esimerkiksi asiakaskokemuksen tutkimisen kautta. (Hyypä ym., 2015, 1–2.) Kainulaisen mukaan ”*On tärkeää saada tietoa siitä, millaiseksi yksilö kokee hyvinvointinsa pelkän tilastodatan sijaan.*” (Kainulainen, 2014). Fenomenologian kriittinen huomio kvalitatiiviseen tutkimukseen kohdistuu siihen, ettei tutkija voi täysin sulkea ulkopuolelle omia käsityksiään tutkittavasta aiheesta. (Perttula, 1995, 55.)

Tutkielman näkökulman, eli johtamisen, kannalta työssä on tärkeää ymmärtää yksilön tarpeita suhteessa käyttäytymiseen, luoda kehittymismahdollisuuksia ja huomioida

yksilön kokemuksellisuus. Tekijät selittävät yksilöiden välisiä eroja ja reagointia sosiaalisiin tilanteisiin, mikä lisää kokemuksellisuuden merkitystä itseohjautuvuuden psykologiassa ja tutkimuksessa. (Deci & Ryan, 1987, 1026–1028, 1035.) Myös Laloux puhuu mielen ja kehon yhteydestä. Niin sanotut Teal-ihmiset tai itseohjautuvat persoonat tavoittelevat hänen mukaansa suurempaa kokonaisvaltaisuutta. Usein puhutaan esimerkiksi työn- ja vapaa-ajan tasapainosta, eli työ ja vapaa-aika nähdään toisistaan erillisinä asioina ja kotiin lähteminen työstä eriytymisenä, vaikka tosiasiasa niin ei esimerkiksi psyykkisesti käy. Työn olisi tavoiteltavaa olla osa kokonaisvaltaista elämää, ja sen mukaisesti mielekästä. Esimerkkinä hän nimeää itsensä työllistäneet henkilöt, jotka ovat hänen mukaansa päässeet jo lähemmäs kokonaisvaltaisuutta, jossa työ nähdään muun elämän ohella tasavertaisena osa-alueena. Itseohjautuvuuden tavoittelu voidaan nähdä haluna kokonaisvaltaisuuden kokemiseen ja omana itsenä olemiseen. (Laloux, 2014, 48.)

Lisäksi Niemi-Kaija on väitöskirjassaan tutkinut kokemuksellisuutta työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä ja julkishallinnon työntekijöiden tehokkuudessa. Hän viittaa Hanseniin ym. (2007, 552.) ja Stratiin (2000, 13.), joiden mukaan ymmärrys yksilöiden kokemuksista vaatii ymmärrystä organisaatioiden jäsenten subjektiivisesta tietoisuudesta ja tuntemuksiin pohjautuvista tulkinnoista. Lisäksi nämä tulkinnat muodostuvat ja muuntautuvat kollektiivisesti. Niemi-Kaijan mukaan tämä on sosiaalista konstruktionismia (kts. esim. Berger & Luckmann, 1994), joka tarkoittaa todellisuuden ja merkitysten yhteisöllistä rakentumista. (Niemi-Kaija, 2014, 9, 20–21.)

On huomion arvoista, että kokemuksen esittämisessä muille on mukana aina myös kielen vaikutus. (Hyypä ym., 2015, 1; Niemi-Kaija, 20–21.) Hänen tutkimustuloksissaan esille nousi työelämässä esiintyvä ”tehokkuuspuhe”, jonka riskinä oli tutkimuksen mukaan sivuuttaa työntekijöiden todelliset kokemukset tehokkuudesta. Aineistoperustaisena riskinä Niemi-Kaija esitti, että tästä syytä ratkaisua työhön liittyviin ongelmiin saatetaan hakea vääristä paikoista tunnekokemusten sijaan, joista haasteet oikeasti nousevat esiin. (emt., 118, 20–21.) Nämä huomiot kokemuksellisuudesta ovat olennaisia myös tämän tutkielman kannalta, sillä organisaation johdolla on riskinä ratkaista itseohjautuvan työn psykososiaalisista haasteista syntyviä ongelmia väärin keinoin, ellei työntekijän kokemusta kuulla ja tarkastella huolella.

3.3. Työhyvinvoinnin johtamisen vaikutukset psykososiaaliseen kuormitukseen

Johtaminen vaikuttaa kaikkeen, mitä organisaatiossa tapahtuu. Siitä syystä se on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu pitkään ja yhteys on yleisesti tunnustettu. (ks. esim. Paauwe, 2009; Vanhala & Stenius, 2013; Manka & Manka, 2016.) Tutkimusten mukaan työhyvinvointiaan parantaneissa organisaatioissa hyvän ja tarkoituksenmukaisen johtamisen merkitys tunnustettiin ja sillä nähtiin olevan suuri vaikutus työhyvinvoinnin kehittymiseen. Juuti ja Vuorela (2002, 5–6) toteavat teoksessaan olevan perusteltua todeta, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä.” Psykososiaalista kuormitusta aiheutuu yleensä tilanteissa, joissa työn luonnollisia kuormitustekijöitä johdetaan tai hallitaan väärin, mikäli niitä on liikaa tai puutteellisesti tai mikäli tilanne ja työympäristö ovat ristiriidassa kuormitustekijöiden ilmentymisen kanssa. Kuormitus voi aiheutua myös elämäntilanteesta ja sen sietämiseen vaikuttavat persoonallisuus- ja osaamistekijät sekä yksilön fyysinen kunto. Alikuormitus tarkoittaa oman kestokyvyn ylittymisen sijaan sitä, että yksilö turhautuu, koska työ ei tarjoa riittävästi haastetta. Kaikenlainen kuormitus voi kuitenkin johtaa lyhyt- tai pitkäkestoiseen organisaation ja yksilön terveyden kannalta luonnollisesti tärkeän toimintakyvyn ja esimerkiksi luovuuden alenemiseen tai stressiin. (”Psykososiaalinen kuormitus”. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 5.10.2017; Rahunen 2013; Viitala 2013, 216.)

Haitallinen kuormitus voi aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijällä on hankaluuksia hallita työtään ja lopulta hallita itse kuormitusta. (Viitala, 2013, 214.) Pitkällisen kuormituksen on todettu olevan yhteydessä myös työntekijän masennukseen tai muihin mielenterveysongelmiin (Netterstrøm ym., 2008, 219). Haitallista kuormitusta tulee ehkäistä, eikä ainoastaan reagoida siitä aiheutuviin seurauksiin ja korjata aiheutuneita vahinkoja. Jokainen tietää, että psyykkinen kuormitus voi tuntua lähes samalta, yhtä raskaalta, kuin fyysinenkin kuormitus vieden voimat kokonaan ja latistaen suorituskyvyn lähes nolnaan. Psykososiaalista kuormitusta on mielenkiintoista tutkia, sillä se ei ole samalla tavalla näkyvää kuin fyysinen kuormitus, joten sitä voi olla hankalaa myöntää tai havaita. Valitettavasti myös ajan henki ja muuttuneet työtavat tuntuvat lisäävän psykososiaalisten kuormitustekijöiden ilmenemistä. Psykososiaalisten kuormitustekijöiden sisällöstä on tehty useita luokitteluita. Tämän tutkielman

luokittelussa psykososiaaliset kuormitustekijät jaetaan työn sisältö- ja järjestelytekijöihin sekä työn sosiaaliseen toimivuuteen. Luokitteluni esiteltiin tarkemmin tutkielman psykososiaalista kuormitusta käsittelevässä osiossa.

Suomalaiseen työkuulttuuriin ei ole kuulunut kotiin jääminen henkisen väsymyksen vuoksi, vaikka mielenterveys on nykyään yksi yleisimmistä syistä vierailta työterveydessä (Bordi ym., 2014, 33). Ihminen on kokonaisuus ja mieltä kuormittavat asiat heijastuvat kuitenkin suoriutumiseen työssä. Esimerkiksi oma riittämättömyyden tunne peitetään usein yhä kovemman suorittamisen alle. On ajalle tyypillistä hakea jatkuvaa itsensä ylittämistä, jolloin tavallinen työstä suoriutuminen ei enää riitä vaan tavoitellaan jatkuvaa innovointia ja omien rajojen venyttämistä. Itseohjautuvan työntekijän onkin syytä reflektoida omaa ajatusmaailmaansa huolella ja pohtia omaa jaksamistaan ja suorituskykyään sekä henkisiä voimavaroja. Monesti itseohjautuvalle ja kunnianhimoiselle persoonalle on tyypillistä olla myös vaativa niin itselleen, kuin muille. Tärkeää olisikin osata tasapainottaa omat voimavarat suhteessa annettuihin odotuksiin ja korjata asiat ennen haitallisia seurauksia. Johtajan on tästä syystä seurattava henkilöstöään herkällä korvalla ja puututtava tilanteisiin, jossa yksilön sietokyky näyttää kuormittuneen liikaa.

Työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota siksi, että työssä pysytään ja jaksetaan. Työhyvinvoinnin tutkimus yleisesti onkin viime vuosina keskittynyt työn voimavarakeskeisyyden tutkimiseen. (Manka & Manka, 2016, 68.) Tämän perusteella psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamisella on merkittävä yhteys onnistuneeseen itseohjautuvuuden johtamiseen. Nykyisen työn kuormittavuuden ongelma tulee pystyä ratkaisemaan ja työtä ohjaamaan sitä ennaltaehkäisevään suuntaan. Muuten itseohjautuvuuden ilmiö ei toimi kestävästi, ja siitä luultavasti taannutaan takaisin aiempiin työskentely- ja johtamismalleihin. Psykososiaalinen kuormitus on kaikesta huolimatta osa työssä aiheutuvaa kokonaiskuormitusta. Kuormitustekijöiden esiintyminen vaihtelee toimialasta riippuen. Psykososiaalisen tai henkisen kuormituksen estämiseksi ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat erityisen tärkeitä. Ehkäisevät toimet tulisi kohdistaa ensisijaisesti suoraan kuormitusta aiheuttavaan tekijään. Kaikkia kuormitustekijöitä ei voida täysin poistaa, vaan ne omalla tavallaan kuuluvat työhön. Työnantajalla ja -tekijällä tulee kuitenkin olla keinoja hallita haitallista kuormitusta. (Murtonen, 2003, 65 & 69.)

4 Tutkimusasetelma

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena, puolistrukturoituna haastattelututkimuksella. Sen teoriakeskustelu havainnollistaa nykyajan asiantuntijatyötä ja siihen liittyviä psykososiaalisia haasteita. Empiirisen osuuden tarkoituksena on todentaa mainittujen psykososiaalisten kuormitustekijöiden olemassaolo ja korostaa tarvetta huomioida ne muuttuvassa työelämässä, erityisesti johtamisnäkökulmasta. Tutkimusasetelma haluttiin kohdistaa nimenomaan psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin työssä sekä hyvinvointiin vaikuttamisen tarkastelu erityisesti johtamiseen yksilö- työyhteisö- ja organisaatiotasonäkökulmien sijaan. Tämä on tärkeää, sillä henkilöstön huomioinnin merkitys johtamisasemassa olevien työssä on korostunut. Johtaminen on kuitenkin luonnollisesti sidoksissa näihin kaikkiin hyvinvoinnin tasoihin työpaikalla. Tutkielma pyrkii vastaamaan siihen, voidaanko johtamisella vaikuttaa työssä koettuun psykososiaaliseen kuormitukseen. Johtamisen ja perinteisten hierarkiatasojen ollessa osa työelämän murrosta on johtajilla tärkeä rooli erityisesti tutkielmassa käsiteltävän psykososiaalisen työhyvinvoinnin ottamisessa osaksi kriittisempää tarkastelua muutoksia suunniteltaessa ja toimeenpantaessa. Tutkimuksen teon vaiheisiin syvennyttään tarkemmin metodologia-osiossa.

Psykososiaalisen kuormituksen tutkiminen itseohjautuvassa, nykyaikaisessa asiantuntijatyössä yhdistettynä johtamiseen tarkasteluun on uudenlainen tutkimusasetelma, mutta erittäin ajankohtainen. Tutkimusasetelma koostuu kvalitatiivisesta tutkimustavasta, jonka analyysia ohjaa teoriaohjaava sisällönanalyysi ja jonka empiria koostuu puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkimusasetelma pyrkii nostamaan esille, etteivät muuttuvan työelämän ja sen uudistamis- ja kehittämistarpeet rajoitu ainoastaan työn tekemiseen vaan lisäksi muuttuneisiin vaatimuksiin, kuten entistä tarkoituksenmukaisempaan johtamiseen psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, jotta itseohjautuvan asiantuntijatyön lisääntyviin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan ja työntekoa tukemaan. Psyykkinen ja henkinen rasittavuus yleistyvät työn aiemmin suurempaan fyysiseen rasitukseen verrattuna ja muun muassa epävarmuus työssä, sekä tunne työn hallitsemattomuudesta lisäävät stressiä, jolla on kansallisella tasolla myös taloudellisia vaikutuksia. Tutkimusasetelma ei ota kantaa työntekijöiden fyysisiin ongelmiin työssä tai muihin asioihin, joihin johtamisen vaikutus työyhteisössä kohdistuu.

4.1. Kohdeyritykset

Tutkielmassa haastatellaan henkilöitä yrityksistä Memocate ja Futurice tarkastellen, miten itseohjautuvuus näyttäytyy kyseisissä, modernit toimintatavat omaavissa yrityksissä ja miten sekä työntekijät, että esimiestehtäviä hoitavat henkilöt kokevat kuormitusta työpaikalla. Tutkielma hyödyntää ajatusta siitä, että tarkoituksenmukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. (Manka & Manka, 2016, 80.) Mukaan valittiin kaksi eri yritystä, jotta voidaan vertailla, ilmeneekö yritysten välillä eroja aineistossa niiden lähtökohtiin perustuen. Tutkimuskysymys on, miten itseohjautuvaa työtä johtamalla voidaan vaikuttaa työssä koettuun kuormitukseen. Haastatteluaineiston perusteella selvitetään, miten yrityksen tarkoituksenmukainen johtaminen vaikuttaa yksilöiden kokemaan kuormitukseen ja miten itseohjautuvalla työtavalla saavutettaisiin haluttuja tuloksia. Tarkoituksena on, että työntekijät näkisivät sen ensisijaisesti mahdollisuutena luovaan toimintatapaan, eivätkä kokisi psykososiaalista räsitusta.

Aiemmin mainitusti huomiota kiinnitetään nimenomaan asiantuntijatyön psykososiaalisen kuormituksen luonteeseen ja johtamisen vaikutukseen sen syntyemisessä ja hallinnassa. Itseohjautuva työ soveltuu erinomaisesti tarkastelun kohteeksi, sillä työtapa on vaativa. Useimmat itseohjautuvat ja vahvasti sitoutuneet työntekijät haluavat kuitenkin vastata työnantajan asettamiin odotuksiin, täyttää ja jopa ylittää työn vaatimukset vastapalveluksena saaduille vapauksille, mikä lisää mielenkiintosta kohdeorganisaatioiden tarkastelua kohtaan. Seuraavaksi tutkielman kohdeyritykset esitellään lyhyesti.

4.2. Memocate

Memocate Oy on vuoden 2017 toukokuussa perustettu verkkokoulutusalan startup-yritys, joka tuottaa verkkokoulutusmateriaalia muistisairaiden ammatti- ja omaishoitajille. Memocaten tarkoitus on lisätä tietoa muistisairauksista ja tukea muistisairaahan hoitoa kouluttamalla hoitajia parempaan vuorovaikutukseen. Perusajatuksena on, että toimiva vuorovaikutus ja hyvä kohtaaminen ovat avainasemassa muistisairaahan hoidossa. Koulutus perustuu akatemiaturkija Camilla Lindholmin pitkäaikaiseen tutkimukseen Helsingin yliopistossa.

Memocaten erityispiirteenä on kahdeksasta henkilöstä koostuva tiimi, joista kaksi työskentelee Memocaten parissa päätyönään, kaksi tekee yritykselle työsuorituksia freelancereina ja lopuilla on lisäksi toinen työpaikka. Tiimi on kansainvälinen ja toimii hajautetusti Helsingissä ja Tampereella. Memocaten tiimiläiset tapaavat ja työskentelevät konkreettisesti yhdessä säännöllisesti, noin kolmen viikon välein. Muutoin yritys hyödyntää esimerkiksi videopalavereita. Tällä hetkellä yritys pilotoi ensimmäistä versiota palvelustaan, ja sen tavoitteena on laajentaa toimintansa myöhemmin ulkomaille.

On mielenkiintoista tarkastella nuorta, matalahierarkkista ja toiminnaltaan itseohjautuvaa startup -yritystä, jossa tiimi ei ole työskennellyt yhdessä vielä kovin pitkään ja verkostoituminen on nopeaa. Työn luonteen muutos näkyy Memocaten yritys rakenteessa ja uskon, että tulevaisuudessa tulee olemaan yhä enemmän Memocaten kaltaisia työpaikkoja. Nykyaikaisesta työskentelytavasta kertovat muun muassa fyysisen työpaikan liikkuvuus ja tiimin kansainvälisyys. Työskentely on toistaiseksi sujunut hyvin, mutta työntekijöiden ensi- tai toissijaiset motiivit työskennellä saattavat olla erilaisia. Memocatessa työn merkitys, yhteinen arvomaailma ja yrityksen tuottama yhteiskunnallinen lisäarvo näyttelevät suurta roolia työntekijöilleen ja synnyttävät motivaatiota ja halua työskennellä yhdessä yrityksen tavoitteiden eteen.

4.3. Futurice

Futurice Oy on vuonna 2000 perustettu IT-alan yritys, joka luo asiakkailleen digitaalisia ohjelmistopalveluita yhdistäen toiminnassaan teknologian, designin ja muun muassa liikkeenjohdon konsultoinnin. Yritys toimii Suomessa sekä Tampereella, että Helsingissä ja lisäksi muualla Euroopassa Saksassa, Ruotsissa, Norjassa ja Iso-Britanniassa. Futurice työllistää yhteensä noin 500 henkilöä, joista Tampereella työskentelee 70 henkilöä. Yritys luonnehtii löytävänsä organisaatioiden toiminnasta ratkaisun arvoisia ongelmia ja tuottaa palveluitaan käyttäjäkokemus edellä. (Futuricen [www-sivusto](http://www.futurice.com). <www.futurice.com> Viitattu 1.3.2018.) Lähtökohtina Futuricella on toiminnassaan muun muassa vahva luottamus työntekijöihinsä sekä organisaation läpinäkyvyys. Korkea luottamuksen taso onkin edellytys organisaatiolle, joissa toimitaan autonomisesti. (Pyöriä, 2002, 69–62.) Omien ideoiden toteuttamista korostetaan yrityksen toiminnassa runsaasti.

Yritys on tunnettu edistyksellisestä johtajuuskulttuuristaan, jota toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen on luotsannut yli 10 vuoden ajan. Kysyminen, palautteellisuus, jaettu informaatio ja päätösvalta sekä työtyytyväisyys ovat keskeisiä arvoja Futuricen toiminnassa. Toukokuussa toimitusjohtajan paikalle astuu yrityksessä pitkään työskennellyt Teemu Moisala. Kauppalehden artikkelissa hän toteaa, että dialogia on helppo käydä työpaikalla silloin, kun kaikilla on pääsy kaikkeen. (Honkanen, 2018. Viitattu 1.3.2018.)

”Johtamisessa voisi sanoa meillä tulevan korostumaan esimiehen rooli sparraajana ja haastajana – viime kädessä ihmisen tulee itse asettaa tavoitteet ja suunta itselleen, mutta Futulla esimiesten tehtävä on parhaansa mukaan auttaa tässä.”

[Haastateltu, Futurice]

Futuricella luotetaan työntekijöiden osaamiseen, ja yhden tutkielmaan haastatellun henkilön sanoin ”hyvien juttujen” syntymiseen. Futuricen tuoreen henkilöstöä koskevan vision mukaan työn tehtävänä on rohkaista ihmisiä tulemaan parhaaksi versioiksi itsestään on yksilön tulevaisuus sitten kyseisessä yrityksessä tai muualla. Työskentely Futuricella on pääosin itsenäistä tai tiimeissä tapahtuvaa ajatustyötä. Asiakastyöt ovat ainutlaatuisia prosesseja ja ideointi työstä aloitetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Projektitiimit muodostetaan työssä tarvittavan osaamisen perusteella. Työskentelyä Futuricella voidaan luonnehtia itseohjautuvaksi, koska siellä kiinnitetään runsaasti huomiota yksilön tavoitteisiin, kehitykseen ja kasvuun. Lalouxin (2014), Decin ja Ryanin (2017) mukaan itseohjautuvassa työssä yksilölle annettavat mahdollisuudet henkilökohtaiseen kasvuun ovat yksi tärkeimmistä itseohjautuvuuden tekijöistä. (Laloux 2014, 39–40; Deci & Ryan, 2017, 76–68.) Futurice kannustaa työntekijöitään pohtimaan tavoitteitaan sekä esimerkiksi kokeilemaan työskentelyä ulkomaiden toimipisteissä.

5 Metodologia

Tutkimuksen metodologia määrittelee tutkimuksen sisältöä. Koska tämä tutkielma keskittyy subjektiiviseen psykososiaaliseen kuormitukseen ja johtamiskokemuksiin, vaikutti se ennakkoon laadullisen tutkimuksen menetelmän valintaan. Erilaiset menetelmien yhdistelmät tuottavat jossain määrin erilaista tietoa ja muodostavat erilaisen tutkimuksen sisällön vaikuttaen myös havaintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 123.) Lisäksi aineistonkeruumenetelmällä on vaikutusta sen tulkintaan. Mikäli tutkielman menetelmävalinnat olisivat olleet erilaisia, ne olisivat saattaneet korostaa tuloksissa hieman eri asioita.

5.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja analyysi

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkielma. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteet täytyivät erityisesti siinä, että tutkielma on muotoutunut edetessään. Yleisesti ottaen kvalitatiivinen aineisto on monipuolista ja aineistoa voidaan pitää eräänlaisena näytteenä, ikään kuin se olisi ”pala maailmaa”. Laadullinen teoreettinen tiede painottaa olemassa olevien asioiden selittämistä ja niiden kuvaamista. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 27.)

Lisäksi tiedonkeruu on kokonaisvaltaista, useista menetelmistä koostuvaa ja kuten tässäkin tapauksessa, tehdyt haastattelut ovat merkittävä osa tutkimuksen aineistoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164; Alasuutari, 2011, 67). Laadullisessa tutkimuksessa on tieteellisen ilmaisun takia pyrittävä perustelemaan tehdyt valinnat ja kuvaamaan, mitä on tehty. Laadulliseen tutkimukseen kohdistuva kritiikki kuitenkin huomioi, ettei tutkijan tekemiä valintoja voida perustella loputtomiin, vaan jossain vaiheessa vastaan tulee taustalla vaikuttava asenne tai uskomus. Laadullisen tutkimuksen ristiriitana onkin subjektiivisen kokemuksen ja todellisuuden suhde. Voidaan kuitenkin ajatella, että maailma koostuu objektiivisista asioista ja subjektiivisista asiaan liittyvistä näkökulmista, jolloin tutkimus on perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 67.)

Erona määrälliseen tai tilastolliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, kvalitatiivinen menetelmä painottaa ihmisten kokemusta ja tutkimusmenetelmänä käytetään yleensä puolistrukturoitua- tai teemahaastattelua, jotka molemmat jättävät tilaa henkilön omille

kokemuksille ja kertomuksille sen sijaan, että valittavana olisi esimerkiksi tietty joukko ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Kun kvantitatiivinen tutkimus painottaa todennäköisyyksiä ja esittää tulokset usein taulukkomuodossa, kvalitatiivisen aineiston analyysi keskittyy yksilöityyn aineistoon ja sen analyysi on kokonaisvaltaisempaa. Laadullisessa analyysissä keskeistä on havaintojen teko, yksilön subjektiivinen kokemus ja jonkinlaisen päätelmän tekeminen eli toisin sanoen tulosten tulkinta. Tulkinta koostuu niille annetuista merkityksistä, tulosten yhdistämisestä aiempaan tutkimukseen ja tilastollisiin viitteisiin. Pelkät havainnot eivät ole riittäviä tuloksia. (Alasuutari, 2011, 31; 59).

Esimerkiksi yksilöhaastattelujen tuloksia pyritään yhdistelemään niin, että taustalla on yleensä kulttuuriin sidonnaisia, selittäviä tekijöitä. Erot laadullisen aineiston analyysissä ovat tärkeitä ja ne edesauttavat tavoitetta ymmärtää, mistä tutkittava ilmiö johtuu ja mitkä tekijät vaikuttavat tuloksiin. Analyysin myötä tutkimuksen viitekehystä tai näkökulmaa joudutaan joskus muokkaamaan, sillä havainnot eivät saa olla ristiriidassa väitteeseen nähden. Koska haastattelut ovat yksilöllisiä, eroja myös mitä todennäköisemmin ilmenee, mutta havainnot on silti syytä rajata sopivaksi joukoksi tai jakaa selkeällä luokittelulla. Tuloksen tulkintaa pidetään yleensä sitä onnistuneempana, mitä enemmän muihin lähteisiin sopivia viitteitä tai löydöksiä ilmenee, sillä se tarkoittaa, etteivät havainnot ole täyttä sattumaa, vaan niillä on useita yhteyksiä vastaaviin havaintoihin ja olemassa olevaan teoriaan. Tulokset ovat aineistoa selittäviä, ja yrittävät ilmentää syy-seuraussuhteita jo olemassa olevan tiedon todentamisen sijaan. On tärkeää muistaa, että tieteellinen tutkimus ei kuitenkaan ole koskaan täysin validia tai objektiivista, vaan riippuvaista tutkijasta. (Alasuutari, 2011, 31–36; Hirsjärvi ym., 2009, 161.)

5.2. Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidulle haastattelulle on Hirsjärven ja Sajavaaran keräämien määritelmien mukaan ominaista, että sen runko ja näkökulma ovat ennalta päätetyt ja kaikille samat, mutta haastateltavat vastaavat kysymyksiin subjektiivisesti omin sanoin ja kertovat kysytyistä asioista oman näkökulmansa. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan näistä syistä kutsua teemahaastatteluksi. Haastateltavat ovat etukäteen valittu joukko. Heillä on myös yhtenäinen pohja haastatteluun, eli he ovat esimerkiksi kokeneet jotain keskenään samankaltaista. Lisäksi haastattelijalla on jonkinlainen oletus siitä, millaisia vastauksia

hän saa tutkittujen kokonaisuuksien perusteella teemoistaan. (Hirsjärvi & Sajavaara, 2009, 47.)

Tutkielman aineiston keruu tapahtuu teemahaastatteluin, koska se on joustava haastattelumuoto. Kysymysten järjestys tai sanatarkkuus ei ole ehdoton, vaan haastattelijan on mahdollista mukauttaa kysymyksiä haastattelutilanteeseen sopiviksi sekä tarkentaa niitä itse haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu sopiikin tähän tutkielmaan myös siksi, että itseohjautuvan työn, johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksiä ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan paljoa ja haastattelumuoto mahdollistaa aiheeseen syventymisen ja lisäkysymysten esittämisen. Lisäksi se on sopiva lähtökohta haastatteluun, josta saatavat vastaukset saattavat olla hyvinkin monipuolisia ja kokemuksella sekä vuorovaikutuksella on paljon painoarvoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017; Hirsjärvi & Sajavaara, 2009, 205; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.) Haastattelun teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn ja tutkielman viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75.) Tämän tutkielman aineiston pohjalta analyysissa määritellään haastateltavien kokemia itseohjautuvuutta ja psykososiaalista kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, joita luokitellaan työn sisältö- ja organisointitekijöihin sekä työn sosiaaliseen toimivuuteen. Lisäksi tarkastellaan johtamisen ja itseohjautuvan työn psykososiaalisen kuormittavuuden suhdetta ja pohditaan johtajuuden vaikutusta sen vähentämiseksi.

5.3. Aineistonkeruun ja käsittelyn toteuttaminen

Tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä kahdesta eri yrityksestä, Futurice Oy:stä ja Memocate Oy:stä. Molemmat yrityksistä ovat palvelutuotantoalalla, toinen tuottaa pääosin ohjelmistokehitystä ja jälkimmäinen keskittyy hoiva-alan koulutukseen. Perinteisessä organisaatiossa tiimikoko on usein rajattu, samoin viestintäkanavat ja käytänteet on päätetty ennalta. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät voivat omien tarpeidensa mukaan muodostaa ja muokata tiimejä, roolejaan ja jopa työtehtäviään. (Laloux, 2014.) Yrityksissä työskentelevät henkilöt toimivat lähtökohtaisesti itseohjautuvasti perustuen teoriassa kuvailtuihin työskentelytapoihin ja organisaatiot ovat itseohjautuvia sen perusteella, että ne ovat vastaanottavaisia uusille ideoille ja perinteisistä hierarkiamalleja on poikettu. Haastateltavat ovat työntekijöitä tai esimiestehtäviä hoitavia henkilöitä, joista asemassaan jälkimmäiset pyrkivät ohjaamaan ja tukemaan alaisiaan itseohjautuvaan työskentelyyn. Muutamalla haastateltavista

työnkuvaan sisältyi molempia tehtäviä, eli eräänlainen kaksoisrooli. Tässä tutkielmassa heitä kutsutaan vastauksien näkökulmien erottamiseksi esimiehiksi ja työntekijöiksi.

Tutkimusasetelman perusteella valitut henkilöt edustavat itseohjautuvan työn tekijöitä, joilla on riski psykososiaaliseen kuormitukseen ja joiden tulee työssään pohtia johtamiseen liittyviä haasteita työntekijöiden kuormituksen vähentämiseksi ja työn ohjaamiseksi tarkoituksenmukaisesti. Tutkielmaan osallistuville haastateltaville korostettiin luottamuksellisuutta ja luvattiin, ettei haastateltuja voida tunnistaa aineiston tuloksista tai analyysistä julkaistussa tutkielmassa. Tähän päädyttiin erityisesti siksi, että haastateltavien joukko oli molemmissa yrityksissä suhteellisen pieni ja haastateltavat löytyivät osittain toisten haastateltujen suositusten kautta. Lisäksi haastateltavat eroteltiin esimiestehtäviä tekeviin ja työntekijätason henkilöihin, mikä tekisi heistä helpommin tunnistettavia. Lisäksi tutkielmassa haastateltiin yksilöitä esimerkiksi heidän johtajuuskokemuksistaan, joka saattaa olla arkaluontoista tietoa erityisesti pienen yrityksen sisällä.

Haastateltavan joukon koko määräytyi käytettävissä olevien tutkimusresurssien, kuten ajan perusteella. Kaksi haastattelusta toteutettiin parihaastatteluina, varmistaen kuitenkin, ettei haastateltujen asema tai työnkuva vaikuta vastauksiin. Haastattelut taltioitiin nauhurilla ja litteroitiin. Haastateltaville annettiin nähtäväksi teoriaosuudessa esitetty itseohjautuvuuden määritelmä. Määritelmän esittämisellä haluttiin varmistaa, että lähtökohdat keskusteluun ovat kaikilla haastateltavilla samat. Samalla painotettiin, ettei määritelmän paikkansapitävyydestä tarvitse olla yhtenevää mieltä ja että se on muodostettu käyttäen pohjana useita eri lähteitä. Tärkeää oli ilmaista, että aineistossa tullaan pohtimaan nykyaikaisen asiantuntijatyön luonnetta ja itseohjautuvaa työtä. Lisäksi kerrottiin, että tutkielmassa itseohjautuvuutta lähestytään ilmiönä. Aineistonkeruussa keskityttiin keskustelemaan haastateltujen omista itseohjautuvuuden käsityksistä.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on edustaa kirjoittajan tuntemusta alasta, eikä se siksi tähtää yleistämiseen. Tutkielmassa pyritään korostamaan aineiston analyysia ja tulkintojen syvällisyyttä sekä niiden tehtävää auttaa ymmärtämään kuvattua ilmiötä ja toimintaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, 85.) Osa tutkielmaan haastateltavista valikoitui joukkoon ensimmäisten haastateltujen henkilöiden kontaktien perusteella. Tavoitteena oli

valita mukaan henkilöitä, joilla on oletetusti tietoa tutkittavista aiheista heidän omista näkökulmistaan.

5.4. Sisällönanalyysi

Tässä tutkielmassa on pyritty muodostamaan kokonaiskuva siitä, mitä itseohjautuvuus työssä tarkoittaa suhteessa työhyvinvointiin ja johtamiseen. Analyysi muodostuu teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä ja sen teemoittelusta läpikäymisestä. Teoriaohjaava analyysi yhdistää asioita teoriasta, johon aineisto tuo kuitenkin uutta, syventävää tietoa. Tässä tutkielmassa haastattelut on litteroitu auki analyysia varten. Sitaatit on tarvittaessa neutralisoitu esimerkiksi poistamalla työnantajan nimi niin, ettei vastaajien anonymiteetti vaarannu. Analyysivaiheessa haastatteluaineistoa puretaan teemoittain. Teemoittelu eroaa luokittelusta sillä, että siinä painotetaan, mitä kustakin temasta on sanottu. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, ettei lukumäärillä niinkään ole merkitystä vaan keskeistä on aineistoissa esiintyvien teemojen vertailu ja kuvailu. Ennen teemoittelua aineisto voidaan ryhmitellä esimerkiksi haastateltujen aseman mukaan, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Ideana on esittää eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 92–93.) Esille voidaan nostaa muun muassa jokaisesta haastattelusta keskeisimmiksi nousseet teemat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141-142.)

Sisällönanalyysiä hyödyntämällä aineistoa voidaan eritellä systemaattisesti ja objektiivisesti. Itse analyysi pyrkii kuvaamaan aineiston tiiviissä ja yleisessä muodossa sanallisesti tuoden esiin haastateltujen subjektiivisen kokemuksen. Menetelmä sopii haastatteluiden ja havaintojen pohjalta kerätyn tiedon jäsentelyyn ja päätelmien teon pohjaksi. Se sopii myös puolistrukturoidun teemahaastatteluna analyysiin ja sitä käytetään tässä tutkielmassa muun muassa tästä syystä. Sisällönanalyysiin kohdistuu kuitenkin myös kritiikkiä. Käytännössä tulee olla tarkkana, milloin puhutaan sisällön erittelystä ja milloin taas sen analyysistä. Useissa tapauksissa tutkija kuvaa analyysia tarkasti, mutta tulkinta ja johtopäätökset saattavat jäädä uupumaan, kun itse analyysi esitetään tulosten omaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Tarkentaen, tutkielmassa hyödynnetään myös Eskolan jaotteluun (2001; 2007) perustuvaa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka pyrkii ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia sisältämällä teoreettisia kytkentöjä. Aikaisempi tieto ja teoria

vaikuttavat analyysiin, mutta se ei testaa teoriaa, vaan pyrkii luomaan myös uusia ajatuksia. Prosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, eli liikkeelle lähdetään usein aineistosta, mutta teoria ja aiempi tutkimus merkitsevät. Näitä yhdistellään, jolloin tuloksena saattaa syntyä myös uutta. (Eskola 2007, 159–183; Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Lisäksi tutkimuskohteet, jotka painottuvat ihmistieteisiin kuten tässäkin tutkielmassa terveys ja hyvinvointi, ovat usein inhimillisten arvojen sävyttämiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 32.)

6 Tulokset

Tutkimusongelmana oli selvittää, voidaanko johtamalla vaikuttaa itseohjautuvassa työssä koettuun psykososiaaliseen kuormitukseen. Tutkielman teoriaosuudessa näillä teemoilla havaittiin olevan vaikutusta toisiinsa, ja ne kietoutuivat selkeästi yhteen. Keskeisimmät tulokset tutkielmassa kertovat, että johtamalla tarkoituksenmukaisesti ja erilaisia keinoja hyödyntämällä voidaan yksilön psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttaa niin ennaltaehkäisevästi, kuin puuttamalla jo syntyneeseen kuormitukseen. Näin ollen haastatteluaineiston tulokset tukivat tutkielman kirjallisten lähteiden lisäksi entisestään näkemystä siitä, että organisaation johtamisella on vaikutusta koko organisaation toimintaan ja henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksista voidaan lisäksi päätellä, että itseohjautuva työ ja psykososiaalisen kuormituksen kokeminen ovat syy-seuraussuhteessa niissä tapauksissa, että itseohjautuvan työn edellytyksiä puuttuu, ne ovat vajavaisia tai ne nähdään haasteina työssä. Itseohjautuva työ on henkisesti kuormittavaa, mutta kuormitus koetaan subjektiivisesti.

”Totta hitossa. [johtamisella voidaan vaikuttaa psykososiaaliseen kuormitukseen] Läsnaoleminen, keskustelu. Ollaan ihmisille ihmisiä.”

Lisäksi tutkielman käytännön tavoitteena on parantaa organisaatioiden johdon valmiuksia psykososiaalisen hyvinvoinnin tukemiseen selventämällä aineistosta nousseita keinoja vaikuttaa kuormituksen kokemiseen. Johtamalla voidaan ehkäistä psykososiaalista kuormitusta ensinnäkin mahdollistamalla itseohjautuvan työn edellytykset ja poistamalla esteitä sujuvalle työlle, ja toiseksi, lisäämällä ymmärrystä siitä, mitä psykososiaalinen kuormitus on ja mistä se aiheutuu. Lisäksi, parantamalla edellytyksiä hyvälle vuorovaikutukselle, tulisi sosiaalisen paineen työssä vähentyä. Hyvän vuorovaikutuksen edellytykset lähtevät esimerkiksi työnantajan ja työntekijän välisen luottamussuhteen ylläpidosta. Tulokset on esitetty pääosin sitaatein ja kirjoittamalla keskeisimmät asiat auki, sekä taulukoimalla keskeisimpiä vastauksia. Koska tutkielma on kvalitatiivinen haastattelututkimus, mittaamiseen perustuvia tilastoja ei esitetä.

Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan haastatteluteemoittain. Ensin perehdytään haastateltujen käsityksiin itseohjautuvuudesta, jonka jälkeen eritellään, millaista psykososiaalista kuormitusta haastatellut olivat työssään kokeneet ja millä tavoin johtaminen voi vaikuttaa kuormituksen syntymiseen ja kokemiseen. Lisäksi pureudutaan

tarkemmin esimiestehtäviä hoitavien ja työntekijätason toimijoiden kokemuksiin, sekä yritysکوhtaisiin eroihin kuormituksessa. Tarkastelemalla kriittisesti näitä aineistosta esiin nousseita haasteita itseohjautuvan työn johtamisessa ja psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttamisessa minkä tahansa itseohjautuvan organisaation on mahdollista kehittää itseohjautuvaa toimintaansa sujuvammaksi ja tunnistaa sen kannalta kriittiset tekijät.

6.1. Itseohjautuvuus

Koska tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvaa työtä johtamalla voidaan vaikuttaa työssä koettuun kuormitukseen, on aiheellista syventyä haastateltujen käsitykseen itseohjautuvuudesta, ennen kuin voidaan todella puhua siitä, millaista itseohjautuvasta työstä aiheutuva psykososiaalinen kuormitus on. Moni vastaaja kertoi kokemustensa myötäilevän haastatteluissa esitettyä määritelmää (*kts. liite 1*) ja itseohjautuvuuden olevan ”tämän päivän työtä”. Erityisesti itsenäinen päätöksenteko korostui haastateltujen kokemuksissa itseohjautuvasta työskentelystä. Tutkielman teoriaan viitaten, itseohjautuvuus voi nopeuttaa työn tekemistä esimerkiksi poistamalla turhaa byrokratiaa päätöksenteosta. Yksi vastaajista luonnehti sen olevan sitä tärkeämpää, mitä vähemmän aikaa työhön on käytettävissä. Tiukat aikataulut projektiluontoisessa työssä olivat haastateltujen työlle ominaista, minkä kuitenkin koettiin aiheuttavan henkistä painetta. Tutkielman kannalta on näin ollen perusteltua pitäytyä ajatuksessa, että itseohjautuvuus on ilmiö, ja itseohjautuvaan työhön kuuluu sille luonteenomaisia piirteitä.

”Itseohjautuvalta työltä tuntuu, kun saa päättää omat työn tekotavat, ajan ja paikan, ilman että kukaan puuttuu. Organisointiin ja jokapäiväiseen työhön ei ylempi taho sinällään ota kantaa, vaikka auttaa tarvittaessa ja neuvoo.”

”Mitä pitää saada aikaan on mun päätettävissä. Toki voi kysyä apua, mutta loppujen lopuksi se on mun vastuulla. Toinen puoli, määritetään tavoite työlle ja omalle tekemiselle ja sitten mietitään, miten itseä ja muita johdetaan niin, että tavoitteet saavutetaan ja että pysyy toimintakykyisenä. Se tarkoittaa, että osaa kannustaa itseään tekemään ne asiat ehkä rakentamalla jonkinlaisia rutiineja, joka on ollut vaikeaa, kun on tavallaan vastuussa vain itselleen.”

” Siinä [itseohjautuvassa työssä] voi testata ja haastaa itseään, kuinka edistyä ja kehittää taitojaan. Sisältää myös roolien ottamista, jos vaikka johtaa jotain projektia. ”

Merkittävää oli haastateltujen yhteneväinen käsitys itseohjautuvuudesta eräänlaisena työnteon muotona, jossa keskiössä ovat työntekijälle annetut vapaudet, vastuu ja kommunikaatio. Teoriaosuudessa esitellyt itseohjautuvuuden avaintekijät (ks. 2.6.) toistuvat aineistossa edellytyksinä sujuvalle työlle. Kun työssä ilmeni luottamusta, motivaatiota ja toimivaa vuorovaikutusta, vastaajat arvioivat voivansa paremmin kuin niiden puuttuessa tai ollessa vajavaisia, tai mikäli niiden kanssa oli ongelmia. Erityisesti toimiva vuorovaikutus ja mielekäs, motivoiva ja merkityksellinen työ korostuivat vastauksissa. Itseohjautuvan työtavan sopiminen tietynlaisille persoonille sai vahvistusta haastateltujen kommentteissa.

”Ideat on tulos hyvästä itseohjautuvuudesta, motivaatiosta ja siitä, että on valtaa sekä hyvästä tiimityöstä ja siitä, että on sulla on ääni käytössä yrityksen sisällä.”

”Itseohjautuvuus sopii tietynlaisille ihmisille. Sellaisille, jotka osaavat organisoida aikaansa ja tekemistään.”

”Itsensä tunteminen on merkittävää itseohjautuvuudessa. Se vaatii tietoisia toimia, toimintamallien rikkomista.”

Vaikka teoriaosuudessa painotettiin usein nimenomaan itseohjautuville persoonille ominaisia hyviä vuorovaikutustaitoja, haastatteluista nousi ilmi sujuvan vuorovaikutuksen tärkeys organisaatiossa, edellytyksenä aidolle ja tulokselliselle itseohjautuvuudelle. Samalla vastauksista kuului tärkeänä tekijänä muun muassa SDT-teoriassa esitetysti itseohjautuville työntekijöille tärkeät tavoitteet henkiseen kasvuun ja kehitykseen. Aineisto tukee itseohjautuvuuden teorian (Deci & Ryan, 2017) osuvan psykologisista lähtökohdistaan ponnistaen hyvin lähelle tässä tutkielmassa määritellyn itseohjautuvuuden ydintä kuvaamalla psykologisia perustarpeita, autonomiaa, pystyvyyttä ja yhteenkuuluvuutta edellytyksiksi joiden toteutuessa itseohjautuva työ toimii ja joiden ollessa vajavaisia yksilö kokee helpommin haitallista psykososiaalista kuormitusta. Johtajien on merkittävää tiedostaa sisäisen kasvun ja kehityksen merkityksellisyys yksilölle itselleen, kun halutaan tukea motivaatiota ja asioiden sisäistämistä työssä. Itseohjautuvuuden mahdollistaminen ja vuorovaikutuksen parantaminen työssä nähtiinkin aineistossa keskeisinä työtä edistävinä asioina.

”Organisaationa sen miettiminen, että jos olettaa itseohjautuvuutta, niin mitä ihmiset tarvitsee sitä varten. Että tieto liikkuu ja sitä saa... ja kommunikointi, sitä ei varmasti voi olla liikaa.”

”Mutta palautetta pitää saada ajallaan, koska se tuo arvostuksen ja vastuun tunnetta projektista. Se on välttämätöntä erityisesti henkilökohtaiselle kasvulle.”

”...tyypillisesti tärkeintä on mahdollistaa se itseohjautuvuus. Parhaiten on toiminut se, että mahdollistaa keskittymisen siihen työhön, se on se mitä pystyy parhaiten. Lähtee ihan perusteista, että on kaikki, että työntekijän ei tarvitse keskittyä mihinkään turhaan, vaan oikeesti siihen työn tekoon että kaikki työkalut on kunnossa...”

”... harvoin voi kommunikoida liikaa tai liian hyvin.”

”Sellanen merkityksellisyyden hakeminen on tärkeää, se, että osaa löytää sen omasta työstään, se että voi auttaa ihmisiä...esimerkiks omalla urallaan.”

Itseohjautuvan työn vaatimukset ja koetut haasteet tuotiin esille osana itseohjautuvan työn luonnetta. Niitä olivat haastateltujen mukaan erityisesti epävarmuus oikeiden asioiden tekemisestä ja toisinaan selkeän suunnan puuttumisesta työn teossa, sekä ristiriidasta ja ongelmista itsenäisen työskentelyn ja avoimen kommunikaation välillä. Avoin kommunikaatio kärsii itseohjautuvassa työssä, mikäli työtä tehdään paljon yksin. Lisäksi osaamisperusteisissa organisaatioissa erilaiset osaamisalueet ja kollegoiden työn ymmärtäminen tuottivat haasteita esimerkiksi kokonaiskuvan hahmottamisen ja toisinaan oman työn edistämisen kannalta. Myös nämä tekijät olivat yhteneväisiä koettujen psykososiaalisen kuormitustekijöiden kanssa.

”Haasteita on eri aikoina työskentely varsinkin, kun työskentelee etänä eri aikaan. Vaikka kun tarvitsisi palautetta, sitä ei heti saa. Välissä täytyy todeta että okei, en saa palautetta, täytyy siirtyä johonkin muuhun. Tää liittyy itseohjautuvaan työhön, pitää tietää miten edistää työtä.”

”On aina parempi nähdä kasvokkain ja keskustella ideoista niin. Tapaamisissa suuret asiat ratkotaan.”

Haastateltujen vastauksia yhdisti se, että ”johtamisen” sijaan työn nähtiin vaativan pikemminkin ”johtajuutta”. Itseohjautuvan työn johtamista kutsuttiin useaan otteeseen ”ohjaukseksi”, ”sparrailuksi” ja ”fasilitoinniksi”. Johtamisen tarkoituksena nähtiin sujuvan työn mahdollistaminen ja esteiden poistaminen muun muassa vähentämällä turhaa byrokratiaa ja huolehtimalla kaikenlaisen yritystä koskevan tiedon ajankohtaisuudesta ja saatavuudesta. Vaikka itseohjautuvat työntekijät eivät kaivanneet työhönsä ”perinteistä” johtajuutta, painotettiin esimiesten ja pomon merkitystä työlle.

Työntekijät kuvailivat tarvitsevänsä jonkun, joka auttaa työssä eteenpäin ja ”raamittaa” tekemisen sekä tarvittaessa käyttää napakkaa otetta esimerkiksi päätöksenteon edistämiseen.

”Itseohjautuvuus ei välttämättä tarkoita, että ei pomoja ollenkaan – jotain ohjausta tai rakenteita on oltava. Esimerkiksi avokonttoreiden suhteen on vähän samanlainen ”hype”. Helposti voi unohtua ihmisen perustarpeet, se että ois selkeä tarkoitus ja mitä sulta odotetaan.”

”Ei ehkä voi olla itseohjautuva niin, ettei ole mitään rajoitteita.”

” ... esimies on niinku fasilitaattori tässä, niinku ohjaa enemmän. Mutta se ei välttämättä sulje pois sitä semmosta... sopivissa määrin käskyttämistä. ”

”Omat ideat on tulosta itseohjautuvuudesta ja siitä, että on valtaa, sekä hyvästä tiimityöstä ja siitä, että sulla on ääni käytössä yrityksen sisällä. Johtajan tehtävänä ei ole rajoittaa, vaan rakentaa rajoja ja kehyksiä työnkuvasta riippuen.”

”Just kun on ollut sekalainen paletti juttuja mitä on tehnyt, niin kyl mä oon kaivannut vähän selkeyttä siihen mun rooliin ja siihen, mitä multa odotetaan. Avoin dialogi, vastuun selkeys, olkoonkin, että päätät itse miten työskentelet ja miten pääset tavoitteisiin, joku siinä on oltava.”

Esimiestehtäviä hoitavien ja työntekijöiden käsitykset itseohjautuvuudesta poikkesivat toisistaan siten, että haastatellut, joilla oli kokemusta itseohjautuvan työn johtamisesta, kuvailivat itseohjautuvuutta tyypillisesti monipuolisemmin ja useammasta näkökulmasta. Esimiesasemassa toimivat tunnistivat tarkoituksenmukaisen johtamisen ja ohjaamisen tarpeen, sekä totesivat henkilöiden välisiä hierarkiaeroja väistämättä syntyvän esimerkiksi työssäolovuosien tai tietopääoman perusteella nimitysten lisäksi. Vastaukset tukivat käsitystä itseohjautuvan työn matalasta hierarkiasta ja kontrollin jakautumisesta niin esimies- kuin työntekijätasolle.

”Itsellekin kasvunpaikka, et vaikka ei itse nosta itseään jalustalle niin joku muu saattaa sen tehdä, ”Toi varmaan tietää noista jutuista.” ja tulee auktoriteettia. ”

”Auktoriteettieroja on aina, esimerkiks kokemus ja ikä. Annettua tai saavutettua, aina toisella on korkeempi auktoriteetti toiseen. Se on tavallaan tietämättään johtamista.”

”Myös alaiset voisivat tulla juttelemaan esimiehelle. Toki toimii myös vähän kollegan roolissa, mutta ei tarvisi olla niin hierarkkinen. Sieltä vois tulla myös ideoita ylöspäin kanssa.”

Itseohjautuvuutta pidetään aineiston perusteella tietynlaisen työskentelyn tapana ja työnä, johon luonteenomaisesti sisältyy runsaasti sekä vapautta että vastuuta. Tätä ilmensivät useat kommentit siitä, miten toisenlainen työ, jossa olisi vähemmän vastuuta ja näin ollen vähemmän vapauksia, ei kuitenkaan olisi itseohjautuvaa. Haastateltavat pitivät itseohjautuvuutta työn suolana ja onnistumisien lähtökohtana. Teoriaosuudessa mainitusti Antilan ja Ylöstalon mukaan (2006) proaktiivisen työn positiiviset vaikutukset, kuten työn tunteminen mielekkääksi ja merkitykselliseksi lisääntyvät erityisesti yksityisellä sektorilla. Tämän oletettiin pätevän tutkielmassa myös itseohjautuvuuteen ja aineiston perusteella näyttää siltä, että myös itseohjautuva työ lisää kuvattuja positiivisia vaikutuksia. (s. 18).

”Jos tää työ ei olis itseohjautuvaa, se tarkottais sitä, että meillä ei olis enää vapautta luoda uutta ja kehittää, etsiä ja määrittää omaa suuntaamme. Erilainen työ saattas olla vähemmän kuormittavaa, mutta paljon paljon paljon vähemmän innostavaa.”

”Jos ei tunne vastuuta työssä, ei tee mitään upeaa. Tekee vain sen mitä tarvitsee, ei pidemmälle. [Itseohjautuvuus] Antaa potentiaalin.”

”Ihan ehdottomasti on työn mielekkyys, itelle henk.koht. jos se mitä teet, jos tykkäät tehdä sitä, se kannustaa tosi pitkälle, kun on tietynlainen draivi tehdä sitä hommaa. Mutta jos se maistuu puulta, tällasessa asiantuntijajutussa se lähtee tökkimään.”

”...onnistumiseen sisältyvä hyvä palaute saa tuntemaan, että tekee niitä asioita miksi koko yritys on perustettu, että on luonut arvoa asiakkaille. Että se on auttanut niitä, ketä me halutaan auttaa.”

Taulukossa 4 (s. 78) on kerättyä haastateltavilta saadut luonnehdinnat itseohjautuvan työn luonteesta sen lisäksi, että itseohjautuvan työn luonteen katsottiin yleisesti vastaavan hyvin ennalta näytettyä määritelmää. Kukaan haastateltavista ei esittänyt eroavaa käsitystä annetusta määritelmästä tai sen yksityiskohdista. Haastateltavien käsitystä itseohjautuvasta työstä on aineiston perusteella jaoteltu sen luonnetta kuvaaviin piirteisiin ja seikkoihin, joita haastateltavat kuvasivat välttämättömiksi edellytyksiksi itseohjautuvuuden toteutumiseksi. On tärkeää huomioida, että itseohjautuvan työn luonteenomaiset piirteet ja edellyttävät tekijät nähdään myös haasteina työn teolle, mikäli niissä on ongelmia tai puutteita.

Itseohjautuvan työn luonne	Itseohjautuvuus edellyttää	Itseohjautuvan työn haasteita
<p>Työtä tehdään itsenäisesti ja tiimeissä</p> <p>Autonomista</p> <p>Työnteko on riippumatonta paikasta, ajasta ja tavoista</p> <p>Tavoitellaan (henk.koht.) kasvua ja kehitystä</p> <p>Vastuullista</p> <p>Itseohjautuvan työn merkityksellisyys motivoi</p> <p>Ideointia & ongelmanratkaisua</p> <p>Projektiluontoista</p> <p>Yksilöllinen osaaminen korostuu</p> <p>Tietynlainen paine osana työn luonnetta</p> <p>“Itseohjautuvuus on kaikkialla”</p> <p>Innostavaa</p> <p>Verkostomaista</p> <p>Ihmisyyttä korostavaa</p> <p>Mahdollistamista</p> <p>Hajaantunutta</p> <p>Fasilitoivaa johtamista</p>	<p>Läpinäkyvyyttä</p> <p>Viestintää</p> <p>Työn hallintaa</p> <p>Arvostusta ja vastuuta: “Jos työssä ei tuntisi vastuuta ja vastaavasti arvostusta, harvoin syntyisi upeaa, vaan ainoastaan tavallista työtulosta.”</p> <p>Persoonaa, jolle työ sopii</p> <p>Itsetuntemusta: Usein itseohjautuvaa työtä tekevät vaativat itseltään paljon</p> <p>Luottamusta</p> <p>Vapautta luoda ja kehittää</p> <p>Merkityksellisyyttä ja uskoa omaan työhön</p> <p>Organisointia; työn- ja ajanhallintaa, priorisointia, suunnittelua</p> <p>Ihmissuhdetaitoja</p> <p>Palautetta tekemisestä</p> <p>Tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä</p> <p>Sitoutumista yrityksen tavoitteisiin</p> <p>Mielekkäitä työtehtäviä, motivaatiota</p>	<p>Esimiesten näkökulmasta:</p> <p>Työntekijöiden ja heidän tarpeidensa tunteminen</p> <p>Työntekijöillä ehkä haasteena omistajuuden ottaminen työstä ja avun pyytäminen tarvittaessa</p> <p>Työntekijöiden näkökulmasta:</p> <p>Tieto, miten edistää työtä on joskus puutteellista</p> <p>Viestinnän ja saatavan tiedon eriaikaisuus</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet työhön koettiin toisinaan epätasaisiksi</p> <p>Itsenäinen ongelmanratkaisu</p>

TAULUKKO 4. Haastateltavien käsityksiä itseohjautuvasta työstä

Toteutuakseen organisaatiolle edullisesti, itseohjautuvuus edellyttää tiettyjä asioita sekä yksilöltä että johtamiselta. Kuten teoriaosuuden pohjalta oli odotettavissa, itseohjautuvuutta voidaan näin ollen pitää työn muotona, joka vaatii tietynlaisia työskentelyolosuhteita toteutuakseen. Näitä olosuhteita voidaan vahvistaa erityisesti tarkoituksenmukaisella johtamisella, jolla pystytään vaikuttamaan useisiin itseohjautuvuuden mahdollistaviin tekijöihin sekä osittain yksilöä koskeviin edellytyksiin, kuten esimerkiksi motivaatioon. Vastuu itseohjautumisesta on kuitenkin kaikilla organisaatiossa, mutta johtamisen tehtävänä on näyttää työn suunta.

6.2. Psykososiaalinen kuormitus

Seuraavaksi käydään läpi, millaista psykososiaalista kuormitusta haastatellut olivat kokeneet, tai pitivät uhkana psykososiaaliselle hyvinvoinnilleen, ja mitkä tekijät koettiin erityisen kuormittavina. Kuormitustekijöitä on jaoteltu teoriaosuuden mukaisesti työn sisältöön ja organisointiin liittyviin tekijöihin, sekä työn sosiaaliseen toimivuuteen. Johtamisen kannalta tärkeiksi toimiksi kuormitukseen vaikuttamiseksi nimettiin niin kuormitusta ehkäisevät toimet, kuten työntekijöiden kuulostelu, kuin jo syntyneeseen kuormitukseen puuttuminen. Lisäksi mainittiin esimerkiksi psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia tukevan ilmapiirin ylläpitäminen.

Kuormitukseen olisi haastateltujen mukaan helpompaa vaikuttaa, mikäli siitä puhuttaisiin työpaikoilla enemmän ja se osattaisiin tunnistaa. Lisäksi he mielsivät itseohjautuvan työn mahdollistamisen ja työn tavoitteiden selkeyttämisen vähentävän pahoinvointia työssä, jolloin vastaavasti hyvinvoinnin koettiin lisääntyvän. Yksilöiden persoonan vaikutus ja sietokyky koettuun kuormitukseen nähden nousivat jälleen huomionarvoisiksi yksilöistä riippuvaisiksi tekijöiksi kuormituksesta puhuttaessa. Teoriaosuudessa todetusti psykososiaalinen kuormitus on subjektiivista, eivätkä kaikki kuormitu samalla tavoin, vaikka yleisiä kuormitustekijöitä tunnistetaan.

”Henkilöstä riippuu, paljonko pystyy sulkemaan kuormitusta ja keskittymään. Ihmiset kuormittuu eri tavoin, jollekin se, että pääsee tekemään töitä ja siitä saa paljon irti voi olla se juttu. Ihmiset on kuitenkin kokonaisuuksia, kaikki vaikuttaa kaikkeen.”

”Tärkeää on oppia tunnistamaan oma psykososiaalinen stressi, koska suuri osa työstä on itseohjautuvaa ja tulevaisuudessa varmaan enemmän. Tärkeää tietää mikä toimii itselle ja mikä aiheuttaa kuormituksen.”

”Siinä on omat haasteensa, kun ihmiset on itseohjautuvia, että osaako puuttua asioihin ajoissa ja osaako puuttua, vaikka näkis että saattaa mennä vähän yli.”

Verrattuna työnteon psykososiaalista kuormitusta teoriaosuudessa jaottelemaan taulukkoon (s. 55–56) on merkittävää, että aineistossa nousi esille runsaasti luokittelua vastaavia asioita. Jotkin psykososiaalisista kuormitustekijät nousivat aineistossa esiin toistuvasti, muita nimettyjä tekijöitä useammin. Näitä olivat muun muassa ongelmat työn sosiaalisessa toimivuudessa, eli vuorovaikutuksessa sekä epävarmuus omasta pätevydestä työtehtävien suorittamista kohtaan. Haastatellut nostivat lähes järjestelmällisesti esiin melko samat kuormituksen aiheuttajat ja kuormituksen tuntemuksia kuvailtiin yhdenmukaisesti.

Muina työtä eniten kuormittavina ja motivaatiota laskevin tekijöinä itseohjautuvassa työssä pidettiin kiirettä, työn keskeytymistä, työtehtävien, roolin tai työn kokonaiskuvan epäselvyyttä ja epämieluisien, kuten esimerkiksi yksipuolisten tai paikallaan jonnaavien työtehtävien kanssa pakertamista. Työn mielekkyyttä ja mielenkiintoisia työtehtäviä pidettiin tärkeinä oman psyykkisen hyvinvoinnin kannalta ja yleisesti ottaen omasta itseohjautuvasta työnkuvasta pidettiin ja oma osaamisala koettiin mielekkäänä. Kuormittavia tekijöitä löytyi näin ollen niin työn sisältö- kuin organisointitekijöistä sekä työn sosiaalisesta toimivuudesta.

”Toisenlainen (kuormitustekijä) on se, jos joutuu tekeen...ei saa keskittyä yhteen kokonaisuuteen vaan joutuu jatkuvasti vaihtamaan fokusta. Ajattelisin, että asiantuntijatyössä haluttaisiin keskittyä pidempään yhteen asiaan. Aloittamisen kynnyks kasvaa siitä, kun tietää että (työt) jää käsken.”

”Toisaalta myös, itse pidän työstä, että se työ itsessään [tehtävien nimekkeet poistettu] niin toki lisää sitä psyykkistä hyvinvointia... tuo hyvää mieltä itsessään.”

”Ja se, ettei oo liian kiire koko ajan. Se, että saa keskittyä olennaiseen, ettei tarvi säätää liikaa työnkuvaan kuulumattomia asioita.”

”Kiire – jos on liikaa tekemistä, niitäki on ollu sillee et on tosi kovat aikataulupaineet ja muut.. Se on semmosta niinku äkillisemmin kuormittavaa, riski on että se tuntuu ylitsepääsemättömältä, siitä tulevat niinkun kuormitukset on enemmän... se on sellanen tietyllä tavalla painostavampi.”

Epävarmuutta aiheuttivat työn sisältötekijöihin lukeutuvat laadulliset vaatimukset. Kiinnostavaa oli, että haastatteluaineistossa ilmenneellä epävarmuudella ei tarkoitettu perinteistä, useissa psykososiaalista kuormitusta suomalaisessa työssä esittelevissä selvityksissä ilmenevää epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä tai esimerkiksi työn muutoksista. (Eskola, ym., 2009, 14–17; Bordi ym., 2014, 15–16.) Kukaan vastaajista ei ollut kuormittavissa määrin huolissaan työsuhteensa pysyvyydestä, vaikka omaa urakehitystä pidettiin tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kokonaiskuvassa erityisesti Futuricella, jossa yksilön urakehitys on tärkeä osa yrityksen toimintakulttuuria.

Työssä ilmenevää epävarmuutta kuvailtiin sillä, että haastateltujen oli vaikeaa olla varma siitä, osaavatko ja tietävätkö he työn kannalta tarpeeksi, vaikka toisaalta he kokivat suoriutuvansa työstään loppujen lopuksi hyvin. Oman pystyvyyden epäily ja epävarmuus omien tiedollisten taitojen suhteesta työn vaatimuksiin olivat asioita, joita vastaajat kertoivat pohtivansa toistuvasti. On toki huomattava, että itseohjautuvaan työhön päätyvät henkilöt harvoin päästävät itseään helpolla, joten ajatus siitä, että työtään voi aina parantaa on luonnollinen. On kuitenkin syytä pohtia, miten osaamisesta tai omista päätöksistä koettua epävarmuutta voitaisiin vähentää. Esimerkiksi Decin ja Ryanin (2017) itseohjautuvuusteorian mukaan pystyvyyden tunne on yksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta, joita voidaan pitää välttämättöminä edellytyksinä yksilön sisäiselle kehitykselle, jota itseohjautuvat työntekijät usein tavoittelevat. Tästä syystä, ja koska itseohjautuva työ on osaamisperustaista, epävarmuutta erityisesti itseohjautuvan työn psykososiaalisena kuormitustekijänä tulisi tutkia lisää.

”Epävarmuus tuntuu kauhealta. Ei oo kovin kivaa kun perjantaina lopettaa työt, eikä tiedä mitä maanantaina tehdään. Mistä hitosta tietää, mitä kuuluu tehdä. Varsinkin, jos on monta projektia.”

”Mulla on itellä sellanen olo et oonkohan mä nyt saanu mitään aikaseks, vaikka sit joku toinen saattaaki antaa kiitosta.”

”Epävarmuus stressaa kun ei voi olla varma, tekeekö oikeita asioita. Ja niiden kohdalla, joista on aika varma, tulee monesti tunteita, että mä en tee esimerkiksi tarpeeksi.”

Työn sosiaaliseen toimivuuteen ja viestintään liittyvät tekijät työpaikalla ovat aineiston perusteella merkittävä kuormituksen aiheuttaja. Molemmissa yrityksissä on käytössä useita eri viestintäkanavia sähköistä kommunikointia varten, mutta niiden ei koettu korvaavan kasvokkaista kommunikaatiota, jota kaikki haastateltavat pitivät

tehokkaimpana tapana hoitaa yhteisiä asioita. Työyhteisön sisäisen kommunikoinnin haasteet johtuivat esimerkiksi nimenomaan informaatiotulvasta ja useiden viestintäkanavien käytöstä johtuvasta hankaluudesta erottaa olennainen tieto. Sähköisesti viestimällä on myös hankalampaa hahmottaa muiden työyhteisöön kuuluvien työvaiheita sekä heidän työnsä suhdetta omaan työhön. Työn edistäminen koettiin helpommaksi, mikäli kaikki projektitiimiin kuuluvat olivat fyysisesti läsnä työskentelyn aikana. Sähköisesti viestittäessä saattaa lisäksi saattaa syntyä väärinymmärryksiä siitä, mitä kommunikoivat osapuolet viesteillään tarkoittavat.

”Mut ehkä enemmän [kuormittaa] lopulta kuitenkin kaikenlaiset ihmisasiat.”

”Meillä on käytössä useita sähköisiä viestintäkanavia ja kuukausittaiset tapaamiset, missä nähdään kasvokkain ja asiat aina nytkähtää eteenpäin.”

[Mikä aiheuttaa kuormitusta, ks. kysymys 2.] *”Tavallaan se epätietoisuus siitä, että aina ei tiedä mitä muut tekee.”*

”Semmonen vastausten odottelu on siis ihan todella ärsyttävää.”

”Mielestäni toinenkin asia saattaa aiheuttaa kuormitusta, muiden työprosessien ymmärtäminen ja eriaikaisuus. Pitää tietää kaikkea, mutta ei voi olla mukana kaikessa.”

”Projektit kun on tiukkoja aikatauluiltaan ja on erilaisia ihmisiä, niin välillä päät kolisee yhteen.”

Vaikka työn viestinnän organisoinnin ja sosiaalisen toimivuuden alle luokiteltujen yhteistyön ja tiedonkulun välillä oli kuormittavuuden suhteen ongelmia, haastatellut olivat sitä mieltä, että kommunikaatiota tulisi yleisesti lisätä, ”eikä sitä voi olla liikaa”. Ongelmia nähtiin muodostuvan siitä, miten kommunikoida selkeästi ja tasapuolisesti yrityksen sisällä. Itseohjautuvan työlle tyypillisenä ominaisuutena etätyön koettiin myös tuovan omat haasteensa kommunikaation sujuvuuteen.

[Mikä aiheuttaa kuormitusta, ks. kysymys 2.] *”Vastuun ottaminen siitä, mitä tekee. Vuorovaikutus, eri aikoina työskentely, varsinkin kun työskentelee etänä tai eri aikoihin.”*

”Kokemus siitä, että kuulut osaksi tiimiä, kun sä näet ne muut ihmiset siinä ja voi käydä läpi niitä asioita ja tietysti sitten kaikki vuorovaikutukseen liittyy tässä enemmän...”

Taulukoissa 5a. ja 5b. (s. 83–84) on tiivistetty aineistossa esiin nousseet psykososiaaliset kuormitustekijät teoriaosuuden mukaisesti jaoteltuina työn sisältö- ja organisointitekijöihin sekä työn sosiaaliseen toimivuuteen. Taulukoista nähdään, että useat tekijät ovat yhteydessä itseohjautuvaan työhön ja voivat olla seurausta sen luonteenomaisten piirteiden, tai edellytystekijöiden ongelmista ja puutteesta.

Organisointitekijät	Sosiaalinen toimivuus
<p><u>Työtehtävät</u></p> <p>Epäselvät tehtäväkuvat, rooli ja tavoitteet</p> <p><u>Työmäärä ja työtahti</u></p> <p>Kiire Keskeytykset työssä Liikaa tai useita samanaikaisia työtehtäviä Sälätyö</p> <p><u>Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön</u></p> <p>Voimattomuuden tunne Mahdollisuuksien puuttuminen Järjestelmällisyyden puute</p> <p><u>Työuran kehitys:</u></p> <p>Pysähtyneisyys ja arvostuksen puute</p> <p><u>Työskentelyolosuhteet ja -välineet</u></p> <p>Esimerkkinä mainittiin tilojen puutteesta ja niiden järjestelystä aiheutuva stressi Varsinaisista työtehtävistä ja osaamisesta irtonaiset asiat kuten byrokratia, lupa-asiat ja muut hidasteet</p> <p><u>Vuorovaikutuksen organisointi:</u></p> <p>Etätyö ja sen haasteet kuten eri aikoihin työskentely Useat sähköiset viestikanavat Olellaisen informaation erottaminen</p> <p><u>Lisäksi</u> Työpaikan liikkuvuus Muutokset</p>	<p><u>Vuorovaikutustilanteet työssä</u></p> <p>Konfliktit Liian vähän kasvokkaista kommunikointia</p> <p><u>Yhteistyö ja tiedonkulku</u></p> <p>Huono kommunikaatio Palautteen saamisen puute ja hitaus Olellisten asioiden erottaminen tietotulvasta</p> <p>Ulkopuolisuuden tunne</p> <p>Muiden työnkuvan ymmärtämättömyys Epätietoisuus muiden työvaiheista</p> <p>Työskentely yksin ja yksinäisyys</p> <p><u>Työtovereiden apu ja tuki</u></p> <p>Tunne, että on yksin asioiden kanssa Turvaverkon puuttuminen (töissä ja ulkopuolella)</p> <p><u>Lisäksi</u> Epäonnistumiset Sopeutumisvaikeudet Työn ja muun elämän tasapaino Oman itsensä tsemppaaminen</p>

TAULUKKO 5a. Aineistossa ilmenneet työn organisoinnista ja sosiaalisesta toimivuudesta aiheutuvat psykososiaaliset kuormitustekijät

Sisältötekijät	Johtamisen toimivuus
<p><u>Yksipuolinen työ</u></p> <p>Mielekkyyden puute Toistuvat tai yksipuoliset työtehtävät Henkinen paine omista ja yrityksen tavoitteista Vastuun paino</p> <p><u>Työn laadulliset vaatimukset</u></p> <p>Haasteellisuuden puute Tunne, ettei voi oppia uutta työssä Epävarmuus omasta osaamisesta Pystymättömyyden ja riittämättömyyden tunteet Odotukset ja niihin vastaaminen</p> <p><u>Työn tekemisen laatu</u></p> <p>Keskeytykset työssä Useat samanaikaiset työtehtävät</p>	<p><u>Johtamisen toimivuus</u></p> <p>Resurssien hallinta Suunnittelu (työn kokonaiskuivuusva ja yksilökohtainen) Kokonaiskuvan (rakenteiden ja rutiinien muodostamisen hankaluus)</p>

TAULUKKO 5b. Aineistossa ilmenneet työn sisältötekijöistä ja johtamisen toimivuudesta aiheutuvat psykososiaaliset kuormitustekijät

Yhteisesti tärkeänä asiana painotettiin lisäksi työn ja muun elämän tasapainon, ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitystä, joka on teoriaosuuden mukaan tärkeää myös itseohajutuvan työ autonomialle. Vastajaat eivät olleet kokeneet osa-alueen suhteen erityisiä ongelmia, mutta tätä painotettiin asiana, joka voisi epätasapainossa tuottaa hyvin suurta kuormitusta yksilölle ja tästä syystä siitä huolehtimista pidettiin tärkeänä, ja tekijää haluttiin korostaa. Usea vastaaja tarkensi työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviä asioita puhumalla kunnossa olevista sosiaalisista suhteista, omasta terveydestä, fyysisen kunnan ja jaksamisen huolehtimisesta, unen tärkeydestä sekä kyvystä rentoutua.

”...myös huolenpitäminen ei vaan työstä vaan muutenkin hyvinvoinnistaan ja ihmissuhteista huolehtiminen, vapaa-ajasta, harrastuksista, näistä jotka on tärkeitä jaksamisen kannalta.”

”Ihmiset on kuitenkin kokonaisuuksia, kaikki vaikuttaa kaikkeen...Lopulta se kokonaiskuormitus on isoin.”

6.3. Erot esimiesten ja työntekijöiden kokemassa kuormituksessa

Psykososiaalisen kuormituksen kokemisessa nousi esille eroja riippuen siitä, tiedusteltiin kuormitustekijöitä esimiehiltä vai työntekijätason toimijoilta. Tyypillisesti tämä näkyi niin, että esimiesasemassa oleva nimesi kuormittaviksi tekijöiksi myös koko yrityksen toimintaa, sekä henkilöstöä koskevia asioita. Karkeasti voidaan sanoa, että esimiehillä on työssään enemmän kuormitukselle altistavia tekijöitä, sillä he ovat oman työnsä lisäksi vastuussa työntekijöistä ja toisaalta organisaation toimivuudesta.

”Vastuu työstä ja alaisten jaksamisesta painaa ja sitten tietysti mitä liittyy isossa kuvassa arjen työhön, pienet valinnat, miten jostakin tilanteesta selvittää ja jos joku menee pieleen, johtajana ja esimiehenä kuuluukin ottaa vastuu asioista, jotka ei oo toiminu tai näin.”

”Epämääräisyys ja epävarmuus on myös kuormittavaa. Tulee [ylemmältäkin, sana muutettu yleistettävään muotoon] tasolta, että kaikki on kaikkien tiedossa. Numerot, meneekö yrityksellä hyvin tai huonosti, se, että kaikki on saatavilla ja kaikesta voi jutella.”

Yhtä haastateltua lainaten niin sanottu ”sälätyö”, eli varsinaiseen työnkuvaan kuulumattomat tai mahdollisesti ulkoistettavat tehtävä kuten esimerkiksi tuntikirjauksien tekeminen kuormittivat erityisesti esimiehiä vieden aikaa varsinaiselta johtamistyöltä. Moni kertoi pyrkivänsä sparraamaan alaisiaan ja tunnistamaan heidän tuen tarpeensa. Itseohjautuvan työn ja sen haasteiden nähtiin olevan osittain persoonakohtaisia, vaikka asiantuntijatyöhön kuuluvia.

Kaikki esimiehet painottivat, ettei erityisesti kasvokkain tapahtuvan kommunikaation merkitystä tule aliarvioida, ja että sitä tulisi lisätä. Moni toivoi työhönsä lisää järjestelmällisyyttä, jotta työn hallinta ja työntekijöiden tukeminen olisi helpompaa. Itseohjautuvuuden tulosten lailla, ilman alaisen aloitteellisuutta esimiestehtäviä hoitavien on hankalahkoa olla varma työntekijöiden avun tai tuen tarpeesta, vaikka heitä pyrittäisiinkin kuuntelemaan herkällä korvalla. Toivottiin, että alaiset lähestyisivät vastavuoroisesti esimiestään erityisesti, mikäli he kokevat kuormitusta. Kuulumisten kyselyä alaisilta pidettiin erityisen tärkeänä, sillä kevyemmän juttelun uskottiin rohkaisevan työntekijöitä kertomaan, mikäli heillä on huolia työnsä suhteen.

”Kun kysyy mitä kuuluu, voidaan lopulta päätyä olennaiseen.”

Työntekijöille tärkeää oli erityisesti tehtäväkuvien ja yhteisten tavoitteiden selkeys sekä pitkän aikavälin suunnitelmallisuus. He nostivat esille myös työstä saadun palautteen merkityksen itseohjautuvan työn edellytyksenä. Mikäli palautetta ei saada, se on puutteellista tai sitä joudutaan odottelemaan, tuottaa se psykososiaalista kuormitusta laskien jopa motivaatiota suorittaa kyseistä työtehtävää. Lisäksi tieto siitä, että ohjausta ja tukea työhön on tarvittaessa saatavilla, ehkäisee työntekijöiden henkistä kuormitusta.

6.4. Kohdeyritysten erot

Kohdeyritysten keskeisimmät erot ovat niiden koko ja vakiintuneet periaatteet toiminnassa. Futurice on perustettu vuonna 2000, ja se työllistää n. 500 henkilöä, kun taas Memocate on toimintansa vuonna 2016 aloittanut Start up, jonka tiimiin kuuluu kahdeksan henkilöä. Lisäksi Futuricella työskennellään yleensä ensisijaisena työnä ja yrityksellä on toimitilat Suomessa sekä Tampereella että Helsingissä. Memocate kokoontuu kuukauden aikana noin kahdesti vaihtuvassa paikassa. Suurin ero yritysten välillä näkyi Memocaten toimihenkilöiden suurempana epävarmuutena tulevasta sekä selkeiden suunnitelmien puutteesta myös työtehtävien suhteen. Tätä voidaan kuitenkin osittain selittää sillä, että yritys on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa ja muuttuu myös ympäristötekijöiden vaikutuksesta sekä oppiessaan. Epävarmuutta voidaan pitää luonnollisena yritystoiminnan alussa vakiintuneiden toimintatapojen puuttuessa tai hakiessa muotoaan. Esimiehen rooli suunnitelmallisena ja vuorovaikuttavana toimijana on toiminnan ja henkisen paineen vähentämisen kannalta keskeinen.

Toinen ero liittyi vuorovaikutukseen. Memocatella tiimiläiset työskentelivät pääsääntöisesti etänä varsinaisten toimitilojen puuttuessa, mikä näkyi kommunikation ja sähköisen viestinnän haasteina. Haastateltavat pitivät esimerkiksi viesteihin vastaamisen ja palautteen odottamista työn kannalta turhauttavana ja motivaatiota vähentävinä tekijöinä. Palautteenannon välittömyys viestii sen arvostuksesta, kun asia pidetään näkyvillä, eikä se painu unohduksiin. On myös muistettava antaa aiheellista palautetta ja konkreettisia esimerkkejä. Toisaalta todettiin, että tiimiläisten työaikoihin on etätyössä ja toissijaisena työpaikkana hankalaa vaikuttaa, mikä lisäsi ymmärrystä tilanteesta. Osa oli lisäksi kokenut sähköiseen viestintään liittyviä konflikteja esimerkiksi väärinymmärryksistä johtuen. Säännölliset tapaamiset ja yhdessä työskentely nähtiin tehokkaana ratkaisuna työn sujuvoittamiseksi.

Futuricella kuormittavuus painottui eniten ajankäytöllisiin haasteisiin kuten kiireen kokemiseen ja useisiin työtehtäviin. Lisäksi työn mielekkyyttä ja itsensä haastamista pidettiin tärkeinä. Esimiehet toivoivat, että enemmän aikaa voitaisiin käyttää ihmisten johtamiseen, jolla uskottiin voivan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden psykososiaaliseen hyvinvointiin. Yrityksen itseohjautuvuutta voidaan perustella yksilön urakehityksen merkityksen korostamisessa, joka on osa yrityksen toimintaperiaatteita. Haastatellut mainitsivat oman kehityksensä ja tavoitteensa osana itseohjautuvuutta ja että omaan osaamiseen ja tulevaisuuteen liittyvien asioiden ajatteluun kannustetaan myös esimiesten toimesta. Lalouxin Teal-organisaatioiden (2014) tai Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian (2017) omaisesti itseohjautuvat ihmiset pyrkivät ottamaan huomioon oman henkisen kasvunsa ja elämän kokonaisvaltaisuuden työssä.

Verratessa haastateltuja organisaatioita esiin nousi yritysten kokoerosta huolimatta enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia sekä käsityksissä itseohjautuvuudesta että psykososiaaliseen kuormitukseen vaikuttamisessa. Tulokset yritysten rakenteellisten ominaisuuksien vaikutuksesta koettuun psykososiaaliseen kuormitukseen olisivat voineet olla erilaisia, mikäli yritysten ominaisuuksiin olisi tarkoituksellisesti perehdytty haastatteluissa syvemmin tai niitä olisi ohjattu pohtimaan.

6.5. Kuormitukseen vaikuttaminen

Psykososiaalisen hyvinvoinnin parantamiseksi johtamalla koettiin olevan useita keinoja. Psykososiaalisen kuormituksen tunnistamisella on haastateltavien mukaan keskeinen rooli siihen vaikuttamisessa. Johtaminen on keskeinen väylä tehdä teema kuulluksi ja nähdäksi organisaation sisällä ja toimia esimerkillisesti sen ehkäisemiseksi, sekä välittää selkeä viesti siitä, mistä kuormitukseen saa helpotusta. Johtamistyön näkökulmasta työntekijöiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja ihmistuntemus ovat tärkeä osa kuormitukseen vaikuttamisessa. Huomioimalla kuormituksen kokemuksellisuus ja esimerkiksi tunnetaitoja kehittämällä voidaan lisätä ymmärrystä työntekijöiden kuormituksesta ihmisten erilaisuudesta huolimatta. On tärkeää puuttua havaittuun kuormitukseen myös silloin, kun ne johtuvat vaikeista tilanteista, kuten konflikteista. Mikäli yksilö on jo kuormittunut, eräs haastateltava totesi suuren merkityksen kuormituksen vähentämiseksi olevan sillä, että työntekijä tietää saavansa apua ja että asiaa edistetään.

”Kiinnittämällä huomio johtamiseen ja lisäämällä ymmärrystä siitä, mitä psykososiaalinen kuormitus on, voidaan vaikuttaa kuormituksen vähentämiseen. Kuormitus ei välttämättä ole kiinni itseohjautuvuudesta, vaan ihmisen tasapainosta.”

[Kysymys 3b. Mikä saisi voimaan paremmin työssä?] ” ... heti kun niitä [psykososiaalisia kuormitus-] tekijöitä tunnistaa, niin niihin puututtais ees jollain tavalla.”

Aineistosta ilmeni, että johtamalla voidaan vaikuttaa psykososiaaliseen kuormitukseen etenkin mahdollistamalla itseohjautuvan työn avaintekijät esimerkiksi rakentamalla luottamusta. Luottamusta voidaan vahvistaa aineiston perusteella ja teorian tukemana esimerkiksi avoimella tiedonkululla ja näyttämällä työntekijöiden ansaitsema arvostus. Tämä ehkäisee myös koettua epävarmuutta. Avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutuksesta huolehtiminen nousivat aineistossa keskiöön. On tärkeää mahdollistaa tiedon saatavuus jokaiselle toimijalle organisaatiossa. Lisäksi selkeä viestiminen ja tarvittaessa toistaminen ovat keinoja, joiden avulla tärkeä informaatio tavoittaa työntekijät. Käytännön johtamisen näkökulmasta sosiaalisen toimivuuden parantaminen yksinkertaisesti ottamalla asiat puheeksi ja vastaanottamalla itekin rakentavaa palautetta vähentää psykososiaalista kuormitusta. Rakentavassa palautteen annossa tulee huomioida sanamuodot. Toiveet ja ehdotukset kuulostavat usein ystävällisemmiltä ja ne omaksutaan helpommin kuin esimerkiksi syyllistäminen siitä, miksi asia hoidetaan juuri tietyllä tavalla. Työn reflektointi myös tiimitasolla on tärkeää. Vuorovaikutusta ja työntekijöiden kuulemistä voidaan edistää myös suunnitelmallisuudella ja varaamalla kalenterista säännölliset juttutuokiot jokaiselle alaiselle.

”Mielestäni vuorovaikutus on avain monissa tapauksissa. [puhuttaessa johtamisen vaikutuksesta kuormituksen vähentämiseen] Jos on vaikka ongelmia, jotka aiheuttavat kuormitusta, ne tulee ratkaista. Luulen, että kuormitus on jotain lähes jokapäiväistä... Kun mietitään millainen on hyvä yritys, kyse ei ole siitä, koetaanko siellä kuormitusta, vaan miten siihen kuormitukseen suhtaudutaan ja miten asia ratkaistaan.”

”Pitäis jutella [alaisille] ensinnäkin vielä enemmän.... Vois tuoda omaan esimiestyöhön sellaista suunnitelmallisuutta.”

Esimies voi toimia eräänlaisena puskurina ja edunvalvojana työntekijöilleen rajaamalla ylimääräiset häiriötekijät työn ulkopuolelle, jotta he pystyisivät keskittymään työssään olennaisiin tehtäviin. Selkeyttämällä tehtävänkuvia ja -jakoa työsuunnittelulla johtaja voi

työn organisoinnin keinoin vähentää työntekijöiden kuormitusta. Työtä suunnitteleamalla ja työntekijän toiveita kuulemalla voidaan perehtyä paremmin työn yksilökohtaisuuteen ja mahdollistaa esimerkiksi uuden oppiminen työssä, jolloin työnkuva säilyy sopivan haasteellisena ja mielekkäänä.

Vaikka itseohjautuva työ on itsenäistä, esimiehen näyttämällä suunnalla on merkitystä, ettei työn tekemisestä koettaisi epävarmuutta ja tavoitteet koettaisiin selkeinä ja yhteisinä. Johtaja voi aineiston perusteella vaikuttaa kuormituksen syntymiseen myös muistuttamalla, että jokainen on osaltaan itse vastuussa hyvinvoinnistaan. Itseohjautuvaa työtä tekevien kohdalla itsetuntemus ja oman työn hallinta ovat välineitä, joilla omaan kuormitukseen voidaan vaikuttaa. Työntekijää olisi hyvä ohjeistaa ottamaan yhteyttä esimieheensä, jos hän tuntee työssään kuormitusta. Esimies voi ohjata työntekijän eteenpäin tai antaa tälle tarvittaessa vapaata. Lisäksi omien kiinnostusten kohteiden aktiivinen toteuttaminen pitää huolta psykososiaalisesta jaksamisesta työssä. Johtajan tulee tukea myös työn- ja vapaa-ajan tasapainoa. Konkreettisia keinoja aineiston perusteella on esimerkiksi ylläpitää yrityskulttuuria, joka ei katso hyvällä jatkuvaa ylitöiden tekemistä. Itseohjautuvan ja projektiluontoisen työn tai esimerkiksi etätöiden mahdollisuuden huomioon ottaen tämä on usein seikka, jossa on käytännön kannalta haasteita. Aineiston perusteella töiden kasaantuessa tulee muistaa ”ei”-n sanomisen ja työn tauottamisen tärkeys.

6.6. Tutkielman eettisyys ja tutkimustulosten luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä ja tiedonkeruun menetelmien ollessa aina jokseenkin avoimia, mahdollisia eettisiä ongelmia on toisinaan hankalahko ennustaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 125.) Tässä tutkielmassa on pyritty takaamaan vastaajien anonymiteetti olemalla erittelemättä haastateltuja muutoin kuin heidän asemaan perustuen puhumalla tekstissä esimiehistä ja työntekijöistä. Heidän kommenttejaan ei ole eritelty lukuun ottamatta yleisiä mainintoja työpaikkojen välisistä eroissa, joissa tiedonantajia ei kuitenkaan voida tunnistaa. Tutkielmassa käytetyt tutkimusaiheet ovat ajankohtaisia ja yleisesti tunnettuja, eivätkä eettisesti arveluttavia. Käytetyt tutkimuskeinot ovat perinteisiä laadullisen tutkimuksen tekotapoja, joita avattiin kohdassa 5, Metodologia.

Laadulliseen tutkimukseen voidaan kohdistaa kritiikkiä lisäksi siitä, etteivät tutkittavat asiat kerro ainoastaan asiasta tai ilmiöstä itsestään, vaan mukana on luonnollisestikin tutkimuksen tekijän asenteet ja uskomukset, lähtien liikkeelle siitä, että tutkittavaan asiaan on jostain syystä tai kiinnostuksen kohteiden myötä päädytty. Tämä tutkielma pyrkii täyttämään Tuomen ja Sarajärven esittelemät Mertonin (1957) määrittelemät tieteen eetoksen neljä perusnormia, jotka ovat esitettävien väitteiden perusteleminen ja argumentointi, puolueettomuus, tutkielman julkisuus ja esitettävä kritiikki. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadukkaat lähteet ja tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, joka esitetään argumentointina, ja tutkimuksen laatu määrittelevät myös eettistä ja hyvää laadullista tutkimusta. Rehellisyys, tutkimuksen arviointi ja luotettavuus ovat näin ollen osa tutkimuksen eettisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 126–127, 132–133.)

Kun puhutaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, nousevat esiin objektiivisen tiedon ja totuuden ongelma. Subjektiiivinen näkemys totuuden luonteesta voi olla eriävä ja haastaa näin ollen luotettavuuteen suhtautumisen. Objektiivisen tiedon ongelmaan liittyy myös puolueettomuuden suhde luotettavuuteen, kun puhutaan esimerkiksi havaintojen tekemisestä. Puolueettomuuteen vaikuttaa kiistatta tutkijan tausta ja se, mitä hän havainnoi ja nostaa esiin aineistosta, sekä miten hän tulkitsee aineistoa. Kuten tässäkin tutkielmassa, voidaan kuitenkin pyrkiä tekemään mahdollisimman validia tutkimusta tutkimalla sitä, mitä tutkimusongelmassa on kuvattu. Lisäksi voidaan pyrkiä huomioimaan tutkimuksen toistettavuus, jossa on kuitenkin ongelmansa tutkittaessa subjektiivisia kokemuksia. Erilaiset subjektiiviset todellisuudet siis hankaloittavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohtimista, mutta jo näiden asioiden pohtiminen ja avaaminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Sisäinen johdonmukaisuus on yleisesti ottaen hyvä väline tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Tuomi & Sarajärvi, 134–141.)

Tutkielman parantamiseksi aineiston taustana käytetyn haastattelurungon olisi voinut muotoilla tarkoituksenmukaisemmaksi, jotta oltaisiin voitu kerätä tarkempia vastauksia juuri johtamisen toimista ja kokemuksia siitä, miksi johdon toimet vaikuttavat psykososiaaliseen hyvinvointiin. Muiden johtopäätösten yleistettävyyden kannalta on tärkeää huomata, että psykososiaalinen kuormitus on kokemuksellisuuden lisäksi myös tilannesidonnaista ja erilaiset roolit työssä, sekä muu elämäntilanne muuttuvat työsuhteen aikana, mikä vaikuttaa myös koettuun kuormitukseen ja saatuihin tuloksiin. Lisäksi

perehtyminen itseohjautuvuuteen jatkui koko tutkielman teon ajan ja tutkielma olisi saattanut saada uusia näkökulmia, mikäli teoriaan perehtyminen kokonaisuudessaan olisi tapahtunut ennen aineistonkeruuta.

Muuna tutkielman luotettavuuteen kohdistettavana kritiikkinä voidaan todeta, että haastateltaville esitetty itseohjautuvuuden määritelmä saattoi vähintäänkin tiedostamatta vaikuttaa tiedonantajien käsitykseen itseohjautuvuudesta. Määritelmän näyttäminen koettiin kuitenkin tarpeelliseksi käsitteen kompleksisuuden vuoksi ja näin tekemällä varmistettiin, että haastattelujen aikana pyrittiin käsittelemään samaa ilmiötä, kuitenkin haastateltujen omiin käsityksiin pohjautuen. Lisäksi osa haastatelluista näki itseohjautuvuuden työkontekstin lisäksi myös muussa elämässä ilmenevänä toimintana. Tämän käsittely kuitenkin rajattiin tämän tutkielman ulkopuolelle sen keskittyessä työn laadun kehittämisen tutkimukseen, vaikka esimerkiksi itseohjautuvuusteoria käsittelee ihmisen itseohjautuvuutta psykologiaan perustuen muussakin, kuin työkontekstissa.

Tutkielman yleistettävyyden kannalta sen aineisto oli pieni, vaikkakin pro gradu - tutkielmaan hyvin soveltuva. Lisäksi Memocaten tiimin koostuessa kahdeksasta henkilöstä, haastateltiin yrityksestä suhteellisesti huomattavan paljon suurempi osa kuin Futuricen toimihenkilöistä. Myös käytössä oleva aika vaikutti tutkielman tekemiseen. Rakenteeltaan löyhät ja verkostomaiset organisaatiot yleistyvät, ja tämä tutkielma toimii sellaisten yritysten kontekstissa. Mikäli olisi tutkittu erilaisia yrityksiä, joissa yksi organisaatio toimii yhden talon sisällä, oltaisiin saatu todennäköisesti erilaisia tuloksia. Vaikka tutkimusta voidaan soveltaa lähes minkä tahansa organisaatiossa tai yrityksessä, kolmas sektori poikkeaa edellä mainituista hieman. Myös kolmannella sektorilla tarvitaan johtajuutta ja johdonmukaisuutta, mutta koska työn tekeminen perustuu useissa tapauksissa muihin, kuin perinteisiin tulostavoitteisiin, saattaa työntekijöiden motivaatio ja työn tekemisen luonne erota jokseenkin perinteisempien organisaatioiden ajattelutavoista, mistä syystä tutkielman soveltamisesta sinne tulee kuitenkin olla tarkkana.

7 Pohdinta

Psykososiaalinen kuormitus aiheuttaa haasteita nykyaikaisessa asiantuntijatyössä. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta, mutta ongelmia syntyy, mikäli ei olla varmoja mitä itseohjautuvuus edellyttää organisaatiolta ja johtamiselta. Johtajan on työssään tiedostettava, millaiset asiat vaikuttavat yksilöiden toimintaan ja käyttäytymiseen sekä millaisia johtamisen keinoja eri tilanteissa tulee käyttää. Itseohjautuvan työn johtaminen kohtaa useita haasteita työntekijöiden erilaisesta persoonasta, työn luonteen monimuotoisuudesta ja usein epäsuorasta kommunikaatiosta johtuen. Syntyy myös työnhallinnallisia haasteita, kun esimiestehtäviä hoitava henkilö yrittää huolehtia yrityksen verkostosuhteista, pitää kasassa omaa työtään ja kannustaa samalla osaamisperustaisen organisaation työntekijöitä itseohjautuvuuteen hyvinvointia unohtamatta.

Itseohjautuvan työn hallintaa on mahdollista helpottaa tarkastelemalla johtajuutta kriittisesti ja jakamalla vastuuta tasapuolisesti koko työyhteisölle. Ihmisten johtajana on oltava tarkka ja alaisia tulee kuunnella herkällä korvalla, jotta työntekijän psykososiaalinen kuormitus osattaisiin tunnistaa ajoissa. Työn tekemisen laatua voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota erityisesti työn arkisiin organisointitekijöihin. Työjärjestelyjen parannuksiin pitää sitoutua ja ne tulee olla mahdollista toteuttaa tasapuolisesti koko työyhteisölle. Muuten on vaarana, että itseohjautuvuus tyrehtyy osaamattoman johtamisen, vuorovaikutuksen puutteen ja näistä aiheutuvan psykososiaalisen kuormituksen vuoksi. Tällöin organisaation kehitys junnaa paikallaan. Näistä syistä johtajuutta tulee tarkastella itseohjautuvissa organisaatioissa kriittisesti.

7.1. Itseohjautuvuus työyhteisön tavoitteena

Proaktiivisuuden kohdalla tarkasteltiin organisaation toimintatapojen suhteellisuutta ja todettiin, ettei ole olemassa tiettyä rajaa tai mittaustapaa, jolla voidaan todeta organisaation olevan proaktiivinen tai itseohjautuva. Aineiston perusteella itseohjautuvuus on omaksuttu asia tai oletus, jota kohti pyritään ja jota parannetaan aktiivisesti. Itseohjautuvuus on organisaatioille tavoitteenomainen toiminnan perusta, tai työnteon tapa, jota tulee pyrkiä kehittämään koko työyhteisön voimin, kuten mitä tahansa organisaatiomuutosta. Kannustavan ilmapiirin luominen työyhteisöön on esimiehen

merkittävä tehtävä, johon voidaan vaikuttaa sopivalla johtajuusmallilla, esimerkiksi ja avoimella vuorovaikutuksella. Kannustava ilmapiiri edesauttaa yksilön pystyvyyden ja autonomian tunnetta, joita itseohjautuvuusteorian (SDT) mukaan tarvitaan yksilön suoriutumiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Manka & Manka, 2016, 86–88.)

Esimies voi tärkeänä tekijänä vaikuttaa myös siihen, että asioihin työpaikalla puututaan ja niin sanotusti ”tartutaan”. Aineiston perusteella ja Harisaloon mukaan organisaation auktoriteetti on aina hierarkkinen, eikä se voi olla jakautunut tasaveroisesti kaikkien kesken. Hänen mukaansa pienissä organisaatioissa voi tuntua siltä, mutta tunne ei pidä paikkaansa. (Harisalo, 2010, 77.) Tutkielman perusteella kuitenkin kokemus työhön vaikuttamisesta ja omien ratkaisujen tekemisestä on tärkeä, samoin kuin se, miten johtaja käyttää asemaansa. Tehottomuus niin ryhmä- kuin yksilötasolla lisääntyy, mikäli asioihin ei puututa. Henkilöstön kuormitus ja paine syntyvät erityisesti kokemuksesta, että työn eettisyys kärsii ja työt eivät toteudu tavoitteiden mukaisesti, jolloin omat voimavarat koetaan riittämättömiksi. Esimiehen välittämättömyys tai hiljainen hyväksyntä esimerkiksi töiden laiminlyöntiä tai puhumattomuutta kohtaan välittävät viestiä koko työyhteisöön siitä, miten asioihin suhtaudutaan. Päälle jääneet konfliktit vaikuttavat koko työyhteisöön, pahimmillaan pitkäaikaisesti normalisoituessaan osaksi työyhteisön luonnetta. Toiminta ohjaa tottumuksiin, mikä voi aiheuttaa henkilöstölle kuormitusta ja tehottomuutta. Tästä syystä esimerkiksi johtaminen ja työskentely vaikuttavat koko työyhteisöön.

Asioihin tarttumista voidaan edistää avoimella tiedon välittämällä ja vastuullisella vuorovaikutuksella, antamalla palautetta, lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia, näyttämällä arvostusta työntekijöille sekä keskustelemalla ja kuuntelemalla. Johtamisen tulee olla tarpeeksi napakkaa, mutta ihmisläheistä ja osaavaa. Luottamus ja oikeidenmukaisuus sekä ratkaisukeskeisyys ristiriitojen hallinnassa ovat keskeisiä asioihin vaikuttajia. Esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen vaikuttavat myös koettu oikeudenmukaisuus käytännöissä ja päätöksenteossa, sillä käytännön valinnat kertovat esimiehen suhteesta työntekijöihin. (Blomqvist, 2006, 2; Manka, 2012, 57–60.)

7.2. Itseohjautuvan työn organisointi

Organisaation rakenteiden muuttaminen itseohjautuviksi on todellisuudessa haastavaa. Hamel ja Zanini esittävät näkemyksensä, miksi byrokratian ja perinteisten toimintamallien korvaaminen uusilla on niin hankalaa. Ensiksi, byrokratia on tuttu toimintatapa, joka näyttäytyy pitkälti samanlaisena ympäri maailman. Toiseksi, monet johtajat säilyttävät mieluusti valta-asemansa uudistumisen sijaan. Lisäksi, tie itseohjautuvuuteen ja uuteen organisoitumisen tapaan ei ole yksinkertainen. Byrokratiaa on, koska se toimii – ainakin jossain määrin. Monet ei-byrokraattisista tai holokraattisista toimintatavoistaan tunnetut organisaatiot ovat kehittäneet toimintamallejaan pitkään. Siirtymä on pelottava, ja myös johtajat tarvitsevat siihen tukea ja sparrausta. Avoimuudella ja ottamalla vastaan ideoita, päästään kuitenkin alkuun ihmiskeskeisemmän organisaation kehittämisessä. (Hamel & Zanini, 2016.) Organisaation muutos koskee koko työyhteisöä, joten samalla muutokseen annettavan tuen tulisi koskea kaikkia. Yksilöiden aktiivisuudella voidaan herättää johtajat toimimaan.

Muutokset lähtevät liikkeelle organisaation kulttuurista ja arvoista, joiden luominen ja ylläpitäminen vaatii johtamista. Organisaation kulttuuri muotoutuu yhteistoiminnan ja johtamisen myötä vaikuttaen myös yksilön päätöksiin ja tapoihin toimia. Myös itseohjautuvuus tullaan omaksumaan osaksi organisaatioiden toimintaa ajan kuluessa. On mielenkiintoista pohtia, voiko osa itseohjautuvan työn psykososiaalisesta kuormituksesta aiheutua ajatustyöhön sopimattomista työn rakenteista. Ajatustyö ja innovointi vaativat tuekseen luovuutta, mikä sopii toisinaan huonosti virastotyöaikana työskentelyyn ja täyteen tehokkuuteen tähtäämiseen. Luovuus edellyttää sille avointa kulttuuria ja sopivaa ympäristöä sekä aikaa ja tilaa ajattelulle. Etätöyön mahdollisuus ja työn tauottaminen ovat tärkeitä organisaatioissa, joissa työskennellään pääsääntöisesti kahdeksasta neljään. On hyvä pohtia, millainen työ on oikeasti tuottavaa halutun lopputuloksen kannalta. Lisäksi etätöydessä tapahtuva vuorovaikutus tulee organisoida huolella, kuten aineistosta kävi ilmi.

Mikäli tutkielman teoriaosuudessa esitettyä määritelmää itseohjautuvuudesta tarkastellaan aineiston perusteella uudelleen, voisi siihen sisällyttää muutoksia esimerkiksi huomioimalla vuorovaikutuksen ja organisaation antaman merkityksen itseohjautuvalle työlle. Vaihtoehtoinen määritelmä voisi yksilön näkökulmasta olla esimerkiksi seuraava: “Itseohjautuvuus on työn tavoitteet mahdollistava, työntekijän

vapauteen ja vastuuteen perustuva itsenäinen työmuoto. Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen jatkuvaa vuorovaikutusta, työn tarkoituksen syvempää ymmärtämistä ja sen merkityksellisyyden omaksumista. Itseohjautuvuus ei ole ainoastaan itsensä johtamista ja kehittämistä, se on lisäksi oman työn sisällön suhteuttamista muiden työhön organisaatiolle edullisimmalla tavalla, eli samanaikaisesti laajan kokonaisuuden näkemistä ja sen parhaaksi työskentelyä.”

7.3. Johtajuus ja psykososiaalinen kuormitus

Kuormituksen tunnistaminen on asia, jota jokaisen organisaation johtajan olisi hyvä käydä läpi yhdessä työntekijöidensä kanssa. Hyvä itsetuntemus ja tieto kuormituksesta auttavat todennäköisesti tunnistamaan ohjaamisen tarpeen tai tilanteen, kun joku työyhteisössä vaikuttaa kokevan kuormitusta. Kuormituksen vähentäminen vaikuttaa positiivisesti koko organisaation sosiaaliseen toimintaan ja työn tekoon yleisesti, tarttuen myös kollegoihin. Johtamalla voidaan organisaatiossa kannustaa innostuksen ja virittyneisyyden tilaan, jossa keskitytään työn imun löytämiseen hyvien haasteiden kautta, jotka tuottavat mielihyvää ja ammattitilpeuden kokemusta. (Manka & Manka, 2016, 109.)

Oli odotettavissa, että aineiston perusteella itseohjautuvaa työtä tukemaan kaivattiin enemmän ”johtajuutta” kuin ”johtamista”. Myös johtajan antamat signaalit koettiin huomionarvoisiksi, sillä yleisesti ottaen henkilöstö toivoo esimiehen läsnäoloa ja avointa tiedottamista siitä, missä mennään. Usein tähän ei kuitenkaan koeta olevan aikaa. Esimiehen kuormituksen vähentämiseksi heidän kannattaisi kuitenkin tuoda tarkemmin esiin työnkuvaansa ja kertoa muista työtehtävistä ja niihin liittyvästä kuormituksesta tai huolista. Näin kohtaan voitaisiin ymmärrystä esimiehen työtä kohtaan ja rakentaa luottamusta. (Manka & Manka, 2016, 142.) Parhaimmillaan se voisi myös aktivoida alaisten aloitteellisuutta. Vastuun jakaminen ei kuitenkaan tarkoita organisaation huolien yleistä vuodattamista työntekijöille, joiden tulee voida keskittyä työhönsä.

Mielenkiintoista on pohtia esimiesten ja johtajien psykososiaalista hyvinvointia työssä. He ovat asemassaan keskeisessä roolissa vaikuttaessaan muiden hyvinvointiin ja organisaation kehitykseen. Lalouxin mukaan erityisesti korkealla olevat johtajat kokevat ympäristön paineista johtuen sisäistä tyhjyyttä, jonka innostunut kuori kuitenkin yleensä

peittää (Laloux, 2014, 4). Aineistossa viitattiin useaan otteeseen myös esimiestehtäviä hoitavien psykososiaaliseen kuormitukseen, ja sen vähentämiseksi ehdotettiin useimmiten järjestelmällisyyden lisäämistä tai HR-osaston tukea. Kaikissa tapauksissa HR-osastot ei kuitenkaan ole käytettävissä yrityksen koosta riippuen, tai se puuttuu peliin liian myöhään. Kiinnostava jatkotutkimusaihe siis olisi, miten erityisesti esimiestehtäviä hoitavien psykososiaaliseen kuormitukseen voidaan vaikuttaa. Mielenkiintoista olisi lisäksi tutkia, miten ikä vaikuttaa johtajien ja työntekijän kokemaan psykososiaaliseen kuormitukseen. Tutkielmaan haastatellut ovat iältään 20 ja 40 vuoden väliltä, eikä näin ollen ikääntyviä asiantuntijatyön osaajia päästy kuulemaan. Nuorelle ikäpolvelle työelämän muutokset ovat toisaalta osa työtä, eivät niinkään erillisiä muutoksia, mitä ne saattavat olla vanhemman sukupolven edustajille ja tapoihinsa tottuneille johtajille. Uuden tiedon ja uuden työtavan omaksuminen saattaa tuottaa vanhemmalla iällä erilaista kuormitusta.

Toiseksi, esimiesten ja johtajien olisi hyvä ottaa selvää erilaisista verkostoista ja vertaistukimahdollisuuksista. Esimerkiksi yrityksissä toimitusjohtaja on viime kädessä vastuussa kaikesta ja psykososiaalisen kuormituksen syntyminen on inhimillistä. Tästä syystä oman tukiverkon varmistaminen olisi tärkeää. Myös keinoista, joilla esimies voi turvata omaa psykososiaalista hyvinvointiaan, olisi tarvetta jatkotutkimukseen. Itsensä tunteminen on tärkeää, mutta on eri asia tunnistaako ja hyväksyykö oman vointinsa yhtä samalla tavoin kuin henkilöstön tilanteen. Toimivan kommunikaation merkitystä painotettiin niin monesti, että jatkotutkimusta ajatellen olisi tärkeää tutkia myös, mitä sujuva kommunikaatio oikeastaan on suhteessa psykososiaaliseen kuormitukseen.

7.4. Vuorovaikutus johtamisessa

Vuorovaikutuksen merkitys on sanoinkuvaamattoman suuri asia työyhteisölle, ja esimiehellä on yleensä parhaat mahdollisuudet vaikuttaa sen lähtökohtiin. Vuorovaikutus johtamistyössä todettiin tärkeäksi jo teoriaosuudessa, mutta aineiston tulosten perusteella dialogisen, eli vuorovaikutuksen johtamisen tarkastelu on perusteltua ottaa vieläkin suuremmaksi osaksi itseohjautuvan organisaation johtamista. Yhteisellä keskustelulla työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta voidaan edistää dialogisuutta johtamisessa. (Manka, 2012, 62.) Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma Dinno on osoittanut, että dialogisella johtajuudella voidaan edistää niin hyvinvointia, työelämän laatua, kuin

innovatiivisuutta työssä, mikä on ideaalia itseohjautuville työpaikoille. Tutkimuksen perusteella erityisen tärkeää dialogisessa johtamisessa ovat selkeät suunnitelmat ja tavoitteet, palaute, työntekijöiden odotusten huomiointi ja muun muassa hyvinvoinnin huomioiminen työssä. Dialoginen johtaminen, edistää myös motivaatiota ja organisaatioon sitoutumista sekä vähentää positiivisena vaikutuksena esimerkiksi sairaspoussaoloja. Kun organisaation kehittämistä tehdään vuorovaikutuksessa yhdessä henkilöstön kanssa, organisaation sisäistä osaamista ei hukata. (Syvänen ym., 2015; Syvänen & Tikkamäki, 2016. Viitattu 1.5.2018.)

Koska ihmisten välinen vuorovaikutus on sekä sanallista, että sanatonta, on ymmärrettävää, että esimerkiksi sähköisesti viestien sanattoman kommunikoinnin tulkinta vaikeutuu merkittävästi ja väärinymmärryksiä tai epävarmuutta syntyy silloin tällöin. Riskinä on, että dialogin puutteen vuoksi työntekijöiden odotukset työstä jäävät epäselviksi, mikä saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä, tai heidän potentiaaliaan jää käyttämättä. Dialogin puuttuessa ja ilman vuorovaikutusta johtajat saattavat lisäksi kokea johtamistapansa todellisuutta paremmiksi. Dialogin tavoitteena ei ole kuitenkaan päätöksenteko, vaikka se onkin ratkaisuhakuista vaan pyrkimys ymmärtää keskustelukumppania (Syvänen ym. 2015, 32–33.) Kaikkeen vaikuttava sujuva ja avoin kommunikaatio perustuu luottamukseen, ja sen on oltava syvällistä, jotta sen tuomat edut tukisivat työyhteisöä oikeasti.

Monet teokset painottavat nimenomaan avointa vuorovaikutusta toimivana ja tuottavana tapana viestiä. Avoimen viestinnän keskiössä on tilan tekeminen vapaalle puheelle antamalla työntekijöiden toimia itsenäisesti, ja estää rutiinien muodostaminen. Esimerkiksi osallistava johtaminen, tiimit ja rehellisyys mahdollistavat tällaisia rakenteita. Vaikeista tilanteista täytyy uskaltaa puhua ja niistä tulee oppia. Kyseenalaistaminen, reflektointi niin yksin- kuin ryhmässä tekee hyvää koko työyhteisölle. Puhumista ja oppimista edistävät muun muassa dialogin taitojen opettelu. Dialogin taitoihin kuuluvat vastavuoroinen kuuntelu, oman mielipiteen selkeä ja avoin esittäminen, hyväksyntä sekä yhteisten ratkaisujen työstäminen. (Manka 2010, 139, 146.) Mahdollistaessaan reflektiivisen dialogin, johtajuus on oikeilla jäljillä vuorovaikutuksen kehittämisessä ja tukemisessa itseohjautuvassa organisaatiossa.

8 Yhteenveto

Tutkielman teoreettiset lähtökohdat rakentuivat kahdesta pääteemasta: itseohjautuvuuden ilmiöstä ja psykososiaalisen kuormituksen käsitteestä, joita tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta. Itseohjautuvuus on saapunut työelämään. Sitä tavoitellaan ja jopa edellytetään, mutta se ei ole aiheena selkeä. Tutkielma onnistui vastaamaan tutkimusongelmaan selvittäen, että johtamisella voidaan vaikuttaa itseohjautuvan työn psykososiaaliseen kuormitukseen. Riski psykososiaaliseen kuormitukseen on ominaista juuri itseohjautuvalle asiantuntijatyölle. Lisäksi valitut teemat eli itseohjautuvuus, johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus kietoutuivat tiiviisti yhteen.

Itseohjautuvan työn ominaisuuksien ja psykososiaalisen kuormituksen lisääntymisen välille todettiin muodostuvan syy-seuraussuhde niissä tapauksissa, että itseohjautuvan työn edellytyksiä puuttuu, ne ovat vajavaisia tai ne nähdään haasteina työssä. Psykososiaalista hyvinvointia voidaan lisätä johtamisen keinoin etenkin mahdollistamalla edellytykset työn itseohjautuvuudelle. Näin ennaltaehkäistään psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka jaoteltiin työn sisältö- ja organisointitekijöihin sekä työn sosiaaliseen toimivuuteen.

Johtaja ei kuitenkaan ole yksin vastuussa työn psykososiaalisesta kuormittavuudesta, vaan vastuu on myös työntekijöillä. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan epätasapaino voi aiheuttaa kuormitusta ja tähän yksilöllä itsellään on usein paremmat vaikutusmahdollisuudet. Monet keinot puuttua kuormitukseen näyttäytyivät inhimillisinä toimintatapoina, kuten asioiden ottaminen puheeksi. Esimiehillä on työpaikasta riippuen suhteellisen vähän käytettävissään konkreettisia työkaluja verrattuna esimerkiksi HR-yksiköiden toimintaan, mutta heitä olisi suotavaa ohjeistaa toimimaan kuormitusta ennaltaehkäisevästi ja ennen kaikkea kuulemaan työntekijää. Tutkielman käytännön tavoite lisätä organisaatioiden valmiuksia tukea työntekijöiden psykososiaalista hyvinvointia itseohjautuvassa työssä ja tietoa aihepiirin merkityksestä onnistui ainakin siinä mielessä, että tämän tutkielman tuloksia voidaan perustellusti soveltaa johtamistyön tarkasteluun.

Haastattelujen perusteella yksilöiden kokema psykososiaalinen kuormitus on asiantuntijatyössä luonteeltaan hyvin samankaltaista, joskin esimiestehtävissä toimivat

kokevat suoriutumispaineita selkeän kokonaiskuvan luomisesta ja työntekijöiden tavoitettavissa olemisesta sekä useiden erilaisten työtehtävien yhtäaikaista hallinnasta. On myös tärkeää muistaa koetun kuormituksen subjektiivisuus. Työn organisointia hankaloittavat tekijät, kuten ”sälätyö” tai esimerkiksi pitkäaikainen palautteen odottelu hidastavat työntekoa ja aiheuttavat psyykkistä työn keskeytymisestä aiheutuvaa painetta. Kuormitusta syntyi myös epävarmuudesta. Sen sijaan, että oltaisiin huolissaan työn pysyvyydestä tai tulevista muutoksista, haastateltavien huolen kohteena oli oma osaaminen suhteessa työtehtäviin ja päätöksentekoon.

Huomattavan suuri osa psykososiaalisesta kuormituksesta aiheutui kuitenkin työn sosiaalisesta toimimattomuudesta. Kuormittavina asioina nähtiin muun muassa kasvokkaisen viestinnän puute ja esimerkiksi sähköisen informaation tulva sekä erilaiset työntekijöiden väliset konfliktit. Lähes kaikki haastatellut nimesivät kasvokkain tapahtuvan kommunikation parhaana tapana ratkaista ongelmia itseohjautuvassa työssä ja vähentää kuormitusta yksinkertaisesti puhumalla ongelmista. Esimiehet mielsivät, että puhumalla voidaan tunnistaa useita ongelmia ja jopa ennaltaehkäistä ne. Kommunikointi ja sujuvan vuorovaikutuksen merkitystä ei aineiston perusteella voi näin ollen painottaa liikaa edellytyksenä hyvin johdetulle, tulokselliselle itseohjautuvalle työlle. Haastatellut näkivät johtamisen osana itseohjautuvaa työtä erityisesti ohjaamisena ja sparrailuna, sekä tahona, joka määrittää toiminnalle suunnan ja tarjoaa apua tarvittaessa. Ilman selkeitä tavoitteita on hankalaa kulkea kohti organisaation päämääriä.

Johtamisen näkökulmasta työntekijöille annettu aika ja yhteinen vaivan näkeminen hyvän vuorovaikutuksen eteen ja edistämiseksi koko organisaatiossa tuottaa positiivisia hyötyjä. Hyvinvointi itseohjautuvassa työssä tulisi ottaa osaksi niin johtamisen, kuin työhyvinvoinnin strategiaa erityisesti organisaatioissa, joissa itseohjautuvuutta pyritään edistämään. Tärkeää ovat tieto psykososiaalisesta kuormituksesta, sen tunnistaminen ja siitä puhuminen työpaikoilla. Erityisen tärkeää on johtamisen kriittinen tarkastelu, sillä johtaja ja johtajuustyylit vaikuttavat itseohjautuvan työntekijän sekä koko organisaation hyvinvointiin. (esim. Harisalo, 2008, 96–97; Manka 2016, 4.1.; Sydänmaanlakka, 2012, 235–236.) Keskeistä on lisäksi ymmärtää, millaista johtamista itseohjautuva työ tarvitsee.

Itseohjautuvuus todettiin kompleksiseksi ilmiöksi eikä sitä pyritty määrittelemään tyhjentävästi, mutta sen merkitys ja tarve jatkotutkimukselle erityisesti suomalaisessa

työelämäkontekstissa osoitettiin teoriapohjan avulla. Tarkastelun helpottamiseksi laaja kokonaisuus purettiin osiin, ja siitä muodostettiin tutkielmassa käytettävä määritelmä. Itseohjautuvuus on toistaiseksi organisaatiokohtaista, mutta on mielenkiintoista seurata, muodostuuko ilmiöstä lähitulevaisuudessa esimerkiksi johtajuustyylejä vastaava, selkeä konsepti. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista perehtyä nimenomaan itseohjautuvan työn haasteisiin vastaamiseen keskittyvään tutkimukseen, sen sijaan, että keskityttäisiin työn organisointiin itseohjautuvampaan suuntaan tai esimerkiksi työpahoinvoinnin vähentämiseen, joista on yleisesti kirjoitettu. (ks. esim. Laloux, 2014; Manka, 2012; 2016.) Lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin tehdä esimiesten hyvinvoinnista itseohjautuvassa työssä.

Tutkielman perusteella on syytä uskoa, että niin itseohjautuvuus kuin psykososiaalinen kuormitus näyttelevät lähitulevaisuudessa yhä suurempaa roolia suomalaisen työelämän kehityksessä ja ovat tästä syytä erittäin mielenkiintoisia tutkimuksen kohteita. Itseohjautuvuus ominaisuuksineen vastaa moniin yksilön työelämätoiveisiin edellyttäessään parempaa johtamista ja vuorovaikutusta organisaatioissa sekä mahdollistamalla aiempaa suuremman autonomian, merkityksellisyyden kokemisen ja henkilökohtaisen kasvun työssä. Pyrkiminen kohti inhimillisempää ja hyvinvoivaa työelämää on itseisarvo, jota kohti on syytä kurottaa.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Antila, J. & Ylöstalo, P. 2000. Proaktiiviset ja traditionaaliset työpaikat henkilöstön näkökulmasta. Teoksessa Anna-Maija Lehto & Noora Järnefelt (toim.) Jaksaa ja joustaa: artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskus, tutkimuksia, 230, 15-44.

Antila, J. & Ylöstalo, P. Proaktiivinen toimintatapa yksityisellä ja julkisella sektorilla. Teoksessa Lehto, A. M., Sutela, H., & Miettinen, A. 2006. Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia, 244.

Amabile, T. A., & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. Harvard Business School Publishing.

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. 2010. What really motivates workers. Harvard Business Review, 88:1, 44-45.

Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work & Organizational Psychology, 8, 9-32.

Bateman Thomas S. ja Crant J. M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. Journal of Organizational Behavior, 14(2), 103-118.

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli, 2, 2006, 20-27.

Bonde, J. P. E. 2008. Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. Occupational and environmental medicine, 65(7), 438-445.

Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. 2012. Does high involvement management improve worker wellbeing? Journal of Economic Behavior & Organization, 84(2), 660-680.

Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. International Journal of Manpower, 27(1), 75-90.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of management Journal, 50(5), 1217-1234.

Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. 1994. The power of empowerment: release the hidden talents of your employees. Kogan Page.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2008. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3).

De Jonge, J. 1995. Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers. Maastricht University.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen Juhannustaiat Laadullisen aineiston analyysin vaihe vaiheelta, Teoksessa Juhani Aaltola, Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin 159–183. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, K., Huuhtanen, P. & Kandolin, I. 2009. Psykososiaalisten työolojen kehitys vuosina 1997–2008. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 45. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Futuricen www-sivusto. <www.futurice.com>. Viitattu 1.3.2018.

Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership*. New York: Paulista Press.

Greenleaf, R. K. 2002. Essential of servant-leadership. In *focus on leadership. Servant-leadership for the 21st century* (ed.) Spears, L.C. ja Lawrence, M. John Wiley & Sons, inc. New York. 19–26.

Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Eds.). 2010. *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: an international study*. Oxford University Press.

Guest, D. E. 2017. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.

Hakanen, J. 2005. Työn ja kodin vaatimusten ja voimavarojen yhteydet työn imuun, työuupumukseen, työholismiin ja muun elämän hyvinvointiin. *Työ ja ihminen*, 19(1), 49-70.

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.

Hamel, G., & Zanini, M. 2016. Top-Down Solutions like Holacracy won't fix bureaucracy. *Harvard Business Review*.

Harisalo, R. 2011. *Luovuuden teknologia: Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*.

Harisalo, R., & Miettinen, E. 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere University Press.

Harley, B. 1999. The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment and Society*, 13(1), 041-066.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkanen, V. 2018. Kauppalehden www-sivusto. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/futuricen-liikevaihdon-kymmenkertaistanut-tuomas-syrjanen-jaa-syrjaan---uusi-johtaja-loytyi-sisalta/qNPmTyMY>>. Viitattu 1.3.2018.

Hyypä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. Viitattu 30.4.2018.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kainulainen, S. 2014. Mitä uutta kokemuksellisuus tuo hyvinvoinnin käsitteeseen ja käyttöön? Teoksessa Nieminen, A., Tarkiainen, A., & Vuorio, E. 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Raportteja, 177.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena: Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylä studies in business and economics.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. 1999. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.

Koivisto, K., Sandelin, P., & Perttula, J. 2014. Hyvinvointi subjektiivisena kokemuksena–fenomenologisen erityistieteen näkökulma. Teoksessa: A. Nieminen, A. Tarkiainen & E. Vuorio. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun raportteja, 177, 42-53.

Kuitunen, M & Pystynen, J. 2017. Johtaminen palveluna – Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.). Itseohjautuvuus–miten organisoitua tulevaisuudessa, 287-309.

Lawler III, E. E. 1992. The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization.

Lazaroiu, G. 2015. Work Motivation and Organizational Behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7(2), 66.

- Lehtonen, T. J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Tampere University Press.
- Liden, R. C., & Tewksbury, T. W. 1995. Empowerment and work teams. *Handbook of human resources management*, 386, 403.
- Lowe, P. 1994. Empowerment: Management dilemma, leadership challenge. *Executive Development*, 7(6), 23-24.
- Luciano, M., Mathieu, J., & Ruddy, T. 2014. Leading multiple teams: Average and relative external leadership influences on team empowerment and effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 322.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Tallinna: Gaudeamus.
- Manka, M-L. 2010. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy 1.-3.painos 2012.
- Manka, M. L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. Työnilonjulistus. Julkistettu 1.12.2017. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3, 2014.
- Martela, F., & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Millward, L. & Hopkins, L. 1998. Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 1998, 28, 16, s. 1530–1556.
- Mitleton-Kelly, E., 2003. Ten principles of complexity and enabling infrastructures. *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*. Elsevier science Ltd.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, Calif : SAGE Publications, Inc. 1997.
- Hiltunen, E., 2017. Muuttuva työ ja työllistymisen muutos -paneeli, Johtajuussymposium 6.9.2017. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen yliopisto.
- Neck, C. P., Houghton, J. D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21:4, 270–295.
- Netterstrøm, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R., & Stansfeld, S. 2008. The relation between work-related psychosocial factors and the development of depression. *Epidemiologic reviews*, 30(1), 118-132.

Niemi-Kaija, K. 2014. Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyyksessä: työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta. *Jyväskylä studies in business and economics*; 1457-1986; 153.

Nieminen, A., Tarkiainen, A., & Vuorio, E. 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Raportteja, 177.

Nurmi, N. 2011. Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and Health* 27(2), 123-143.

Oldham, G. R., Hackman, J. R., Smith, K. G., & Hitt, M. A. 2005. How job characteristics theory happened. *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*.

Ojanperä, S. 2018. Asiakaspalvelijat ryhtyivät työskentelemään ilman esimiestä ja työstä tuli kivaa: ”Ei tarvinnut mennä töihin muotin mukaan.” www.yle.fi. <<https://yle.fi/uutiset/3-10157983>> Viitattu 17.4.2018.

Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Paauwe, J. 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.

Pakarinen, T., & Mäki, T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita.

Parzefall, M. R., & Hakanen, J. 2010. Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.

Paul, E., Miller, F. & Paul, J. 2003 *Autonomy*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge. England.

Perko, K., & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.

Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: Tampereen yliopisto.

Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) 2005. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Tartu: Dialogia Oy.

Perttula, J. 2012. Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista. Fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. ja Suorsa T. (toim.): Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö ja tutkija. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi, 319-337.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P. 2002. ”Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi.” Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa, 57-67, 2002. Sitra.

Rahunen, N. 2013. Työkyky ja siihen vaikuttavat psykososiaaliset kuormitustekijät – kirjallisuuskatsaus. Pro Gradu –tutkielma. Hoitotyön johtaminen. Itä-Suomen yliopisto.

Rousseau, D.M. 2010. “The individual-organization relationship: the psychological contract”, in Zedeck, S. (Ed.), *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*, American Psychological Association, Washington, DC, Vol. 3.

Rousseau, D. M. 1998. The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 665-671.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017. *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere University Press.

Savaspuro, M., 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. <https://ellunkanat.fi/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>. Viitattu 23.3.2018.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, Anu & Reijonen, Helen.(toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Unipress, 117-141.

Schein, E. 1970. *Organisaatiopsykologia*. Gummerrus Osakeyhtiö. Jyväskylä.

Schein, E. H. 1990. Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. 2003. *Managing across cultures*. Pearson Education.

Smith, F., Flowers, P. & Larkin, M. 2009. *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*.

Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. 2015. Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 63-72.

Strauss, K., & Parker, S. K. 2018. Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250-1278.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2012. 8. painos. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Syvänen, S. 2014. Dialogisen johtamisen avaimia. Teoksessa T. Mäki & T. Pakarinen (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Edita, Helsinki. 204-216.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Syvänen, S. & Tikkamäki, K., 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisöissä. <<http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaaminen-tyoyhteisoeissa.html>>. Viitattu 1.5.2018.

Thompson, C. A., & Prottas, D. J. 2006. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi: Uudistettu laitos. Tammi.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. <<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>>. Viitattu 5.10.2017.

Törmälä, V., Markkanen, J., & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu–uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Valtioneuvoston julkaisuarkisto – Mäkinie mi J-P., Bordi L., Heikkilä-Tammi K., Seppänen S., Laine N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013.

Valtioneuvoston kanslia. 2016. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015–2019. Hallituksen julkaisusarja 2/2016.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.

Vanhala, S. & Von Bonsdorff, M., 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys (119–136). Helsinki: Gaudeamus.

Vanhala, S. & Stenius, M. 2013. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teoksessa Vanhala, S. (toim.): Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella, Aalto-yliopiston julkaisusarja kauppa + talous (sivut.) Helsinki: Aalto Yliopisto

Vartia, M. & Hirvonen, M. 2012. Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & T. Kauppinen (toim.), Työ, terveys ja työssä

jatkamisajatukset (s. 67–81). Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergholm, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:14.

Vartiainen, P. 2018. Mielekkyyttä ja mielettömyyttä työssä. https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ihmisen_aani/mielekkyytta_ja_mielettomytta_t_yossa/. Viitattu 21.2.2018.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö, Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Verkkokirja. Helsinki: Edita. Viitattu 5.10. 2017.

Viitala, R., & Lehto, K. 2014. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Toim. T. Pakarinen & T. Mäki. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P., & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy, 1(6).

Wilenius, M & Kurki, S. 2017. Sitä niittää mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.). Itseohjautuvuus—miten organisoitua tulevaisuudessa, 171-200.

Williams, S. 1997. Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.

Wood, S., & de Menezes, L. M. 2011. High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.

Woodrow, C., & Guest, D. E. 2017. Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587-595.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluinfo

Itseohjautuvan työtavan johtaminen ja psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy

ENGLISH / SUOMEKSI

Esittely:

Haastattelu itseohjautuvasta työskentelystä, psykososiaalisesta kuormituksesta ja itseohjautuvan työn johtamisesta.

Tavoitteeni on haastatteleamalla selvittää, miten itseohjautuvaa työskentelytapaa tulisi johtaa niin, että se vähentäisi työntekijöiden kokemaa psykososiaalista kuormitusta työssä. Työn luonne erityisesti asiantuntijatyössä ja yleisesti on muuttunut suuntaan, jossa paljon riippuu työntekijästä itsestään, työ on pitkälti ajatustyötä ja sosiaalisella vuorovaikutuksella on suuri rooli. (Juuti & Vuorela, 2002, 5.) Tämä tapa työskennellä antaa työntekijälle vapauksia ja valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä, mutta vaatii vastineeksi lisääntyntä vastuuta, joka saattaa johtaa psykososiaalisen kuormituksen kokemiseen.

Keskeiset käsitteet

Itseohjautuva työ: Tässä tutkielmassa määrittelen itseohjautuvan työn sellaiseksi työksi, jossa työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä, työskentelytapoihinsa ja hänellä on vapautta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvassa työssä työn kontrolli on jaettu niin, että työntekijä kontrolloi työtään pääsääntöisesti itse.

Tällaisen työn johtaminen työnantajan puolesta on enemmänkin työn ohjaamista ja työntekijöiden kannustamista oikeaan suuntaan ja heidän tavoitteidensa mahdollistamista. Itseohjautuva tapa työskennellä vaatii oma-aloitteisuutta ja selkeitä tavoitteita, joita kohti työntekijä pyrkii. Itseohjautuva työntekijään yhdistetään muun muassa oma-aloitteisuus, luovuus, joustavuus ja määrätietoisuus. (esim. Deci & Ryan, 1987; 2017; Jarenko & Martela, 2017; Neck & Houghton, 2006; Clutterbuck, 1994.)

Psykososiaalinen kuormitus: Psykososiaalinen kuormitus syntyy työn kontekstiin ja sisältöön liittyvistä tekijöistä, jotka voivat vahingoittaa niin psyykkistä- kuin fyysistä hyvinvointia, mutta ne ovat peräisin joko psyykkisistä tai sosiaalisista riskitekijöistä. (Bordi ym., 2014; Manka & Manka, 2016, 174–180, 183–185; Vartia ym., 2012, 9.) Haitallinen psykososiaalinen kuormitus voi ilmetä esimerkiksi yksilön uupumuksena, stressinä, työtytymättömyytenä tai muina terveysongelmina ja niistä johtuvina sairauspoissaoloina.

Työ on kuormittavaa silloin, kun työntekijä ei pysty vastaamaan työn vaatimuksiin tai kun yksilö kokee esimerkiksi jotain olennaista puuttuvan työnteostaan sitä haittaavasti. (Manka & Manka, 2016, 177-178, 183–184; Juuti & Vuorela, 2002.) Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan nähdä myös työn voimavaroja lisäävinä tekijöinä, ja parhaassa tapauksessa kuormittava tekijä voi hallitussa työssä myös muuttua sellaiseksi (Bordi ym., 2014, 9). Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin psykososiaalisten tekijöiden aiheuttamaan haitalliseen kuormitukseen, jotta voidaan selvittää, miten sitä voidaan ehkäistä. Kuormitus jaotellaan työn sisältö- organisointi- ja sosiaalisten tekijöiden aiheuttamaan kuormitukseen.

Liite 2. Haastattelurunko

Itseohjautuvan työtavan johtaminen ja psykososiaalisen kuormituksen ennaltaehkäisy

Tutkielman haastattelurunko

ENGLISH / SUOMEKSI

Kysymykset:

0. (Lämmittelykysymys) Kerro työstäsi. Millaiset tehtävät ja työskentelytavat ovat tyypillisiä työllesi?

1. Vastaako määritelmä kokemuksen mukaan käsitystäsi itseohjautuvuudesta? Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa?

- a. TYÖNTEKIJÄT Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi? Mitä se on?
- a. ESIMIEHET Miten itseohjautuvuus näkyy työssäsi? Mitä se on? Mitä sen ohjaaminen on?

2. Liittyen edellä puhuttuun itseohjautuvuuteen: Mitkä asiat työssäsi ovat kaikkein kuormittavimpia (jos ei lasketa fyysisiä olosuhteita)?

- a. Mikä voisi aiheuttaa kuormituksen?
- b. Miksi?
- c. Voisiko työ olla vähemmän kuormittavaa, jos se ei olisi itseohjautuvaa?
Vai ei?

3. Mitkä tekijät ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät psykososiaaliselle hyvinvoinnillesi itseohjautuvassa työssä? Mainitse ainakin muutama asia.

- a. Mikä saa sinut tuntemaan henkistä tai sosiaalista pahoinvointia työssä?
- b. Mikä saisi sinut voimaan paremmin?

3.1. ESIMIEHILLE Miten tuet alaistesi psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia itseohjautuvassa työssä?

a. Miten ajattelet johtamisen vaikuttavan psykososiaaliseen hyvinvointiin?

4. TYÖNTEKIJÄT Tuntuuko sinusta siltä, että saat itseohjautuvaan työhösi tarpeeksi tukea esimieheltä?

a. Mikä toimii hyvin (tällä hetkellä)?

b. Millaista tukea tai ohjausta toivoisit enemmän?

c. Onko jotain muuta, jota toivoisit esimieheltäsi?

4. ESIMIEHET? Tunnetko tukevasti ja ohjaavasti itseohjautuvia työntekijöitä ja tiimejasi tarpeeksi?

a. Mikä toimii hyvin? (Tällä hetkellä)

b. Mitä sinun tulisi kehittää esimies- ja johtamistaidoissasi?

c. Millaisia odotuksia sinulla on työntekijöiden puolelta?

5. Tuleeko mieleesi uusia ajatuksia tai mitä haluat lisätä aiemmin pohdittuun: Mikä voisi vähentää työssä kokemaasi psyykkistä ja sosiaalista kuormitusta?

a. Miten kiinnittämällä huomio johtamiseen voitaisiin vaikuttaa psyykkisen ja sosiaalisen kuormituksen vähentämiseen?

b. Mikä saisi sinut voimaan paremmin?

c. Muuttaisitko tai kehittäisitkö jotain työssäsi tai työpaikallasi?

6. Mitä muuta aiheeseen liittyvää haluaisit sanoa?