
Riitta-Liisa Larjovuori & Kirsi Heikkilä-Tammi

Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa

Tiivistelmä

Perinteisiä hierarkioita purkavat ja korvaavat työn organisoimisen ja ohjaamisen mallit ovat yleistyneet viime aikoina. Matalahierarkkisen tai itseohjautuvan työn organisoimisen odotetaan usein vastaavan paremmin sekä dynaamisen ja ennakoimattoman toimintaympäristön vaatimuksiin että työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan niin sanottujen itseohjautuvien organisaatioiden toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Viiden itseohjautuvuuteen pyrkivän suomalaisen työpaikan työntekijöiltä kerätyn teemahaastatteluaineiston (n=35) sisällönanalyysin avulla kuvataan, miten työntekijät itse aktiivisella toiminnallaan rakentavat työhyvinvointiaan ja millaisia yhteisöllisiä käytäntöjä työhyvinvoinnin tukemiseen työpaikoilla on rakentunut. Toimijuuden ja yhteisöllisten käytäntöjen teemat luokiteltiin analyysissa yksilön hyvinvointiin, työyhteisöön, työhön ja organisaatioon tai organisointiin yleisemmin liittyviin luokkiin. Työhyvinvoinnin tukemisessa yhteisölliset käytännöt ovat itseohjautuvissa organisaatioissa keskeisiä toiminnan mahdollistajia.

Avainsanat: työhyvinvoinnin johtaminen, toimijuus, yhteisölliset käytännöt, itseohjautuvuus, itseohjautuva organisaatio

Johdanto

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa on jo varsin pitkään tunnistettu, että hierarkkiselle, muodolliseen asemavaltaan perustuvalla johtamisella on olemassa vaihtoehtoja (Parker 1984). Viimeaikainen työelämän kehitys, kuten toimintaympäristön yhä nopeammat ja ennakoimattomat muutokset, asiantuntija- ja tietotyön lisääntyminen, digitalisaatio ja osaamistason nousu antavat mahdollisuuksia kehittää uusia tapoja organisoida ja johtaa työtä – ja edellyttävät niitä. Johtamisen muutosta tarvitaan myös vastaamaan työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin ja odotuksiin koskien esimerkiksi työn monipuolisuutta ja oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia (Lindbeck & Snower 2000). Perinteiset organisaatio- ja johtamismallit ovat kuitenkin juurtuneet syväälle työelämän rakenteisiin. Hierarkiasta poikkeavalla tavalla toimivien työpaikkojen toimintamalleja ja kokemuksia niistä on toistaiseksi tutkittu varsin niukasti (Collin ym. 2021; Salovaara & Bathurst 2018).

Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa valtaa ja vastuuta on muodollisesti ja radikaalisti hajautettu koko organisaatioon (Lee & Edmondson 2017). Kiinnostavia kysymyksiä ovat, miten työntekijät kokevat toimintamahdollisuutensa, työhyvinvointia tukevana vai kuorimitusta tuovina, ja miten työhyvinvoinnin voimavaroja rakennetaan ja mahdollisia haasteita ratkotaan itseohjautuvissa organisaatioissa.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata työhyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyviä yhteisöllisiä käytäntöjä ja työntekijöiden toimijuutta itseohjautuvuuteen pyrkivässä organisaatiomallissa. Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Millaisen toimijuuden kautta työntekijät rakentavat työhyvinvointiaan itseohjautuvuuteen pyrkivillä työpaikoilla?
- Millaisia työhyvinvoinnin rakentumista tukevia yhteisöllisiä käytäntöjä itseohjautuvuuteen pyrkivillä työpaikoilla on?

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla viiden itseohjautuvan työpaikan henkilöstöä. Koska vallan ja vastuun täydellinen hajauttaminen on ideaalimalli, määritellään tässä tutkimuksessa itseohjautuvaksi organisaatio, joka tietoisesti pyrkii edistämään itseohjautuvuutta ja korvaamaan hierarkioita vaihtoehtoisilla hallintatavoilla.

Tavoitteena on laajentaa ymmärrystä työntekijöiden aktiivisesta roolista itseohjautuvuuden toteuttamisessa sekä käytäntöjen dynaamisesta luonteesta. Työhyvin-

voinnin rakentumista ja sitä tukevaa työpaikan toimintaa tarkastellaan konstruktionistisesta näkökulmasta. Yksilöt ja ryhmät nähdään aktiivisina sosiaalisen ja jaetun todellisuuden luojina, tilanteiden tulkitsijoina ja käytäntöjen rakentajina. Organisaation rakenteita ja prosesseja ei oleteta konkreettisiksi, pysyviksi, tai yksilöiden toimintaa yksisuuntaisesti määrittäviksi. (Berger & Luckmann 1966; Burrell & Morgan 1979.)

Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Työhyvinvointia käsitellään tutkimuksissa nykyisin usein laaja-alaisesti ja monitieteisesti ottaen huomioon siihen vaikuttavat tekijät, sen ilmenemismuodot ja vaikutukset (esim. Nielsen ym. 2017; Robertson ym. 2011). Yksilön työhyvinvointi voidaan nähdä myös yksilöotteisemmin työhön kohdistuvana kokemuksena ja tunnetilana. Työhyvinvointi voi ilmentyä myös yksilön toiminnassa ja asenteissa (Taris & Schaufeli 2015): esimerkiksi motivaationa tai tavoitteellisuutena, autonomisuutena ja pystyvyyden tunteena (Warr 1987). Työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavina tekijöinä on tunnistettu esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri ja toimivuus, johtaminen, organisaation rakenne ja toimintakulttuuri sekä työn ominaisuudet, kuten monipuolisuus ja vaikutusmahdollisuudet.

Työntekijöiden hyvinvointi on tunnistettu olennaiseksi organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista tukevaksi resurssiksi, mihin perustuu tarve nostaa se entistä tietoisemmän johtamisen kohteeksi (esim. Taris & Schaufeli 2015). On kuitenkin ollut haasteellista määrittellä, millaiset työpaikan käytännöt lisäävät työhyvinvointia ja millaisten mekanismien kautta vaikutukset syntyvät. Johtamisen ja työn kehittämisen käytäntöjen seuraukset voivat olla ristiriitaisia: esimerkiksi työn haasteellisuuden lisääminen työtä ”rikastamalla” tai mahdollistamalla työnsiirtoa voi lisätä motivaatioita ja oppimista mutta samalla myös stressiä ja työn rasittavuutta (Grant ym. 2007). Hyvät johtamiskäytännöt eivät myöskään ole yleispäteviä. Käytäntöjen tulee sopia kulloisellekin työpaikalle, toimialalle ja toimintaympäristöön ja lisäksi muodostaa keskenään koherentteja kokonaisuuksia (Lepak ym. 2005).

Tutkimus korostaa ylimmän johdon ja lähiesihenkilöiden roolia työhyvinvoinnin edellytysten luomisessa ja edistämisessä. Johto voi asemoida työhyvinvoinnin organisaation keskeiseksi tavoitteeksi, osoittaa resursseja sen kehittämiseen ja vaikuttaa

yksilöiden ja ryhmien hyvinvointiin omalla esimerkillään ja johtamistyyllillään (Nielsen ym. 2017). Keskeisinä toimijoina nähdään usein organisaation ylin johto, esihenkilöt, HR-asiantuntijat sekä yhteistyökumppanit, erityisesti työterveyshuolto (Aura ym. 2012). Lähiesihenkilö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin oman johtamisvuorovaikutuksensa kautta sekä esimerkiksi jakamalla resursseja ja organisoimalla ja ohjaamalla työtä.

Työyhteisön ja yksilön roolit on sisällytetty osaan työhyvinvointia kuvaavista ja selittävästä malleista (esim. Nielsen ym. 2017). Työntekijän mahdollisuuksina vaikuttaa työhyvinvointiin nähdään esimerkiksi omasta työkyvystä ja osaamisesta huolehtiminen, myönteinen asennoituminen (erityisesti ns. psykologinen pääoma, Luthans ym. 2015), työn ”tuunaaminen” sekä organisaatiokansalaisuus tai työyhteisötaitoisuus. Työyhteisön jäsenten kollektiivista roolia työhyvinvoinnin rakentajana on tuotu esille muun muassa sosiaalista pääomaa, sosiaalisia suhteita, psykologista turvallisuutta tai työpaikan kulttuuria ja ilmapiiriä tarkastelevissa tutkimuksissa (esim. Simbula 2010).

Itseohjautuvat organisaatiot työhyvinvoinnin näkökulmasta

Organisaatiomuodot, joissa valtaa ja vastuuta on tietoisesti ja laajasti hajautettu työyhteisölle, vaikuttavat yleistyvän. Tällaisia ”uudentyyppisiä organisaatioita” on kirjallisuudessa kuvattu esimerkiksi matalina, vähähierarkkisina, itse- tai yhteisöohjautuvina tai itseorganisoituvina. Käsitteistön ja määrittelyn kirjavuus heijastelee yhtäältä matalahierarkkisten työpaikkojen ja toisaalta niiden tarkasteluun hyödynnettyjen tutkimusnäkökulmien moninaisuutta (ks. Vuori 2021).

Vaikka itseohjautuvalle organisaatiolle ei ole yleispätevää määrittelyä, voidaan tunnistaa joitakin sellaisiksi nimetyille työpaikoille yhteisiä piirteitä. Muodolliset esihenkilöroolit puuttuvat tai niiden merkitys toiminnan ohjaamisessa on vähäinen. Tavoitteiden määrittäminen, työn jakaminen ja toiminnan koordinointi toteutuvat esimerkiksi itseohjautuvien tiimien, uudentyyppisten roolien tai niin sanottujen yhteisöllisten käytänteiden avulla. Toiminta perustuu etenkin kattavaan ja läpinäkyvään tiedonjakoon, vertaispohjaiseen vastuunkantoon ja palkitsemiseen sekä työntekijöiden oikeuteen ja velvollisuuteen määritellä tarvittavat tehtävät ja var-

mistaa, että ne tulevat tehdyiksi. (Martela 2019; Martela ym. 2021; Puranam ym. 2014; Salovaara 2020.)

Yhtenä perusteluna hierarkioiden purkamiselle on nähty autonomisemman ja osallistavamman organisoinnin myönteinen vaikutus yksilöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon (Lee & Edmondson 2017). Aikaisemman tutkimuksen pohjalta voidaan olettaa, että itseohjautuva organisointi mahdollistaa hyvinvointiin yhdistettyä itsemääräämisoikeutta ja voi täten tukea hyvinvointia ja tuottavuutta (Ryan & Deci 2006; Trist & Bamforth 1951). Itseohjautuvan organisoinnin voidaan odottaa tukevan hyvinvointia myös työn piirteiden teorian (Hackman & Oldham 1976) perusteella. Teoria tuo hyödyllisinä työn piirteinä esille työtehtävien organisoinnin mielekkäisiin kokonaisuuksiin, tehtävien merkityksellisyyden, osaamisen monipuolisen hyödyntämisen, autonomian ja palautteen saamisen. Työn imun onkin havaittu olevan itseohjautuvissa organisaatioissa korkealla tasolla (Larjovuori ym. 2021) ja yhteydessä työntekijän kokemukseen työpaikkansa itseohjautuvuudesta (Martela ym. 2021).

Julkisessa keskustelussa ja tutkimuskirjallisuudessa on esitetty huomioita myös lisääntyvään itseohjautuvuuteen kätkeytyvistä hyvinvointihaasteista. Itseohjautuva työ nähdään palkitsevuuden ohella myös vaativana (Collin ym. 2021). Vahvaan sitoutumiseen kytkeytyvät kannusteet liialliseen vastuunottamiseen ja sen myötä uupumiseen on tuotu esille mahdollisina haittapuolina (Kunda 2006). Johdon kontrollin tilalle rakentuva vahva vertaiskontrolli voidaan kokea myös stressaavaksi ja esihenkilövaltaa arvaamattommaksi (Barker 1993). Itseohjautuvan työn kuormittavuutta voi lisätä sen viestintäintensiteetti (Vuori & Martela 2020), jonka hallitsemiseksi tulisi kiinnittää huomiota informaatioergonomiaan.

Yksilön toimijuus ja yhteisölliset käytännöt työhyvinvoinnin edellytysten rakentajina

Johtamiskirjallisuudessa yksilöt ja työntekijät nähdään usein pikemminkin vaikuttamisen kohteina kuin aktiivisina ja luovina toimijoina. Humanistisessa johtamisorientaatiossa yksilön toimijuuden keskeinen merkitys tunnustetaan (Seeck 2012). Toimijuuden erilaisille määritelmille yhteistä on ajatus toimijan vallasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa asioihin, tehdä valintoja ja saada aikaan jotakin uutta. Toi-

mijuutta mahdollistavat yksilön resurssit, kuten osaaminen, tieto tai sosiaaliset verkostot. Toimijuuden on määritelty esimerkiksi ”ilmenevän ihmisen teoissa silloin, kun hän olisi voinut toimia myös toisella tavalla ja kun se, mikä tapahtui, ei olisi tapahtunut ilman kyseistä tekoa” (Giddens 1984).

Toimijuus antaa yksilölle mahdollisuuden ilmaista itseään, tehdä merkityksellisiä valintoja ja saavuttaa haluamia tavoitteita. Työkontekstissa toimijuudella voikin olla monia myönteisiä vaikutuksia. Se tukee hallinnan tunnetta ja kokemusta tehdyn työn merkityksellisyydestä ja tarjoaa työntekijälle uusia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja uraansa. Työorganisaation kannalta yksilön laajempi toimijuus voi tarkoittaa uusia resursseja ja käytettävissä olevia tietovarantoja, mikä on esitetty tuottavuuteen liittyvänä perusteluna itseohjautuvuuden ja demokraattisuuden lisäämiselle (esim. Salovaara ym. 2023). Toimijuus voi tukea sekä yksilö- että organisaatiotason muutosta ja kehittymistä (Eteläpelto ym. 2015; Seeck & Parzewall 2008; Vähäsantanen ym. 2019).

Toimijuuteen vaikuttavat yksilön kyvyt ja motivaatio, mutta myös hänen käytettävissään olevat resurssit ja toimintaympäristön ominaisuudet. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä pidetään työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta: mitä vastuullisemmassa tai haastavammassa roolissa työntekijä toimii, sitä enemmän hän tarvitsee resursseja ja vaikutusmahdollisuuksia (esim. Bakker & Demerouti 2007). Voidaan olettaa, että itseohjautuvassa organisaatiossa sekä työn haastavuus että vaikutusmahdollisuudet ovat korkealla tasolla, mikä parhaimmillaan mahdollistaa merkityksellisyyttä ja oppimista tukevaa toimijuutta (Karasek 1979; Salovaara ym. 2023).

Kirjallisuudessa on nostettu esille myös laajan autonomian haittapuolia. Yksilön kykyihin, rooliin ja tavoitteisiin nähden liian laaja liikkumavara voi tehdä työstä vaikeasti hallittavaa ja epämotivoivaa. Vaikutusmahdollisuuksien laajuuden ja kohdistumisen tulisikin palvella nimenomaan kyseistä työtehtävää ja yksilöä. (Häusser 2010; Kubicek ym. 2017.)

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin liittyvä toimijuus määritellään yksilön toimina tai valintoina, joiden päämääränä on työhyvinvoinnin ylläpitäminen tai lisääminen vaikuttamalla käytettävissä oleviin resursseihin ja työhön liittyviin vaatimuksiin näiden välisen tasapainon parantamiseksi (ks. työn vaatimusten ja voimavarojen malli, Bakker & Demerouti 2007). Mukaillen ajatusta sosiaalisen kontekstin ja rakenteiden vaikutuksesta yksilöiden toimijuuteen (Foucault 2003;

Giddens 1984) yhteisölliset käytännöt nähdään keskeisenä työhyvinvoinnin resursseina, joka rakentuu vuorovaikutuksessa yksilöiden toimijuuden kanssa. Käytännöt nähdään sosiaalisina toimintoina, jotka ovat kontekstissaan yleisiä tai jaettuja ja joilla on myös ajallista pysyvyyttä. Käytännöistä muodostuu laajempia sosiaalisia järjestelmiä, jollaisena esimerkiksi itseohjautuvasti toimiva työpaikka voidaan nähdä. Toteutettaviin käytäntöihin vaikuttavat kollektiiviset skeemat eli yleistyneet uskukset ja sisäiset tai jaetut mallit, joiden varassa toimijat toimivat. Skeemoihin vaikuttavat myös organisaation, toimialan ja ammattikunnan kulttuuri sekä vallalla olevat johtamisopit ja ideologiat. Itseohjautuva organisaatiomalli nähdään keskeisenä tutkimuskontekstissa vaikuttavana johtamisoppina ja toiminnan viitekehyksenä.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistona on käytetty Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeessa (Työsuojelurahasto 190356) kerättyä haastatteluaineistoa, joka käsitti 35 yksilöhaastattelua viidessä organisaatiossa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet työpaikat pyrkivät tietoisesti kehittämään itseohjautuvuutta, mutta niissä oli keskenään varsin erilaisia käytäntöjä. Työpaikat olivat kohtalaisen pieniä: henkilöstömäärältään muutamasta kymmenestä yli sataan henkeen. Kaksi työpaikkaa oli suurempien organisaatioiden osia ja kolme itsenäisiä pk-yrityksiä. Yksi tutkituista organisaatioista toimi kunnallisella sektorilla, muut olivat liikeyrityksiä. Kaikki organisaatiot olivat toimintaiältään kohtalaisen nuoria: useimmat oli perustettu 2010-luvulla. Kahdessa tutkituista työpaikoista oli lähiesihenkilörooleissa toimivia henkilöitä, kolmessa organisaatiossa tällaisia rooleja ei ollut. Kolmessa tutkituista työpaikoista työ oli luonteeltaan pääosin paikasta riippumatonta, tietointensiivistä asiakastyötä. Yhdessä tutkituista työpaikoista tehtiin valtaosin aikaa ja paikkaan sidottua asiakastyötä ja yhdessä teknisiä mittauksia asiakkaiden tiloissa. Kaksi yritystä toimi ohjelmistoalalla, yksi markkinoinnin ja digitaalisen viestinnän alalla, yksi tuotti palveluita rakennusteollisuudessa ja yksi työpaikoista oli kunnallinen kirjasto.

Teemahaastatteluihin osallistui 5–7 työntekijää kultakin työpaikalta. Haastattelut valittiin vapaaehtoisten ilmoittautuneiden joukosta, ja he edustivat kohtalaisen

kattavasti organisaatioiden erilaisia työtehtäviä. Teemahaastattelut toteutettiin maaliskesäkuussa 2020. Pandemiatilanteen vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin verkkokokousohjelman avulla. Haastatteluista 34 toteutettiin suomeksi ja 1 englanniksi. Haastattelut kestivät 41–131 minuuttia, ja haastattelun keskimääräinen pituus oli 1 h 13 minuuttia. Haastatteluiden teemoja olivat oma työ ja työhyvinvointi sekä yrityksen tai työpaikan toimintamallit, esimerkiksi päätöksenteko, johtaminen, tehtävien jakaminen, tiedonkulku sekä työhyvinvoinnin tukeminen.

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä (esim. Tuomi & Sarajarvi 2018). Analyysin toteutusta voidaan kuvata niin sanotuksi hybridiksi: siinä yhdistyi sekä deduktiivisen että induktiivisen analyysin piirteitä. Hybridianalyysissä hyödynnetään teoriasta nousevia käsitteitä ja luokitteluja laajentaen ja muokaten niitä tarvittaessa (esim. Fereday & Muir-Cochrane 2006). Analyysitapa valittiin, koska haluttiin yhtäältä saada aineistolähtöistä tietoa kohtalaisen vähän tutkitusta aiheesta ja toisaalta verrata tuloksia olemassa olevaan teoreettiseen malliin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka 1999; Nielsen ym. 2017).

Molemmat kirjoittajat tutustuivat ensin aineistoon kokonaisuudessaan. Aineistosta tunnistettiin kohdat, joissa kuvattiin työhyvinvointiin liittyvää yksilöiden toimijuutta tai yhteisöllisiä käytäntöjä eli toimintaa ohjaavia yhteisesti sovittuja malleja, sääntöjä tai periaatteita (Giddens 1984). Tutkijat kävivät otteita läpi ja tekivät merkintöjä ja muistiinpanoja usein toistuvista teemoista, minkä perusteella kumpikin tutkija teki ensin oman teemoittelunsa. Tutkijoiden alustavia teemoitteluja verrattiin keskenään, keskeisistä eroista keskusteltiin ja synteesisinä muodostettiin laajempia aineistolähtöisiä kategorioita sekä toimijuuden (esim. osaamisen kehittäminen, työmäärän hallinta) että käytäntöjen (esim. joustava työn organisointi, jännitteiden ja konfliktien käsittelyn toimintamallit) osalta. Näitä luokitteluja työstettiin palaamalla takaisin aineistoon ja alustavaan teemoitteluun sen varmistamiseksi, että luokittelu kattaisi mahdollisimman hyvin kaikki aineistosta esille nousevat teemat (Glaser & Strauss 1967).

Tämän jälkeen tunnistetut teemat ryhmiteltiin kokonaisuuksiin, joiden muodostamisen kehikkona käytettiin teorioita työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä – yksilö, työ, yhteisö, johtaminen ja organisaatio (Manka 1999; Nielsen ym. 2017). Tunnistetut teemat oli mahdollista sijoittaa aiemmin tutkittuihin kategorioihin. Tutkijoiden tekemien alustavien analyysien tuloksia verrattiin keskenään, eriävistä kohdista keskusteltiin tutkijoiden kesken ja lopullisesta tulkinnasta tehtiin yhteinen

päätös. Aineistosta valittiin lisäksi merkityksellisiä ja kuvaavia näytteitä, joita on esitetty löydösten yhteydessä.

Tutkimuksen löydökset

Työhyvinvoinnin rakentuminen toimijuuden ja käytäntöjen dynamiikkana

Lähtökohtana on, että itseohjautuvien organisaatioiden työntekijät ylläpitävät ja vahvistavat työhyvinvointiaan aktiivisella toimijuudella. Aktiivinen toimijuus yhdistyy yhteisöllisiin käytäntöihin. Toimijuus suuntautuu aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettuihin työhyvinvoinnin osatekijöihin eli yksilöön, työhön, työyhteisöön sekä organisaatioon liittyvien voimavarojen vahvistamiseen. Löydökset raportoidaan sekä toimijuuden että käytäntöjen osalta tämän viitekehyksen avulla. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen on hajautettua, mikä näkyy työhyvinvointia tukevassa toimijuudessa ja siihen liittyvissä käytännöissä siten, että johtaminen ei muodosta erillistä teemaa.

Toimijuutta tukevat ja sen kanssa vuorovaikuttavat työyhteisön sosiaaliset käytännöt, joiden voidaan nähdä myös tähtäävän aiemmin kuvattujen työhyvinvoinnin osatekijöiden vahvistamiseen (ks. taulukko 1). Johtamisen voidaan itseohjautuvassa organisaatiossa tulkita kytkeytyvän muihin osa-alueisiin eli yksilön ja yhteisön toimintaan, työhön ja organisointiin. Toisin sanoen, yksilöiden ja yhteisöjen toimijuus ja sen kanssa vuorovaikutuksessa olevat organisaatiokäytännöt ylläpitävät, suuntaavat ja kehittävät työhyvinvointia tukevaa ja ylläpitävää toimintaa. Työhyvinvointia ei johdeta ”ylhäältä alas” kuten hierarkkisessa organisaatiossa.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyvän toimijuuden ja yhteisöllisten käytäntöjen teemat ja teoriasta johdetut kategoriat

Teoriasta johdettu kategoria	Työntekijöiden toimijuuden aineistolähtöiset teemat	Yhteisöllisten käytäntöjen aineistolähtöiset teemat
<i>Yksilö</i>	Omien tarpeiden ja ajatusten ilmaiseminen, autenttisuus	Hyvinvointia ja tasapainoa korostava vuorovaikutus ja kulttuuri
	Oman osaamisen, voimavarojen ja valmiuksien arvioiminen ja kehittäminen	Kollegiaalinen ja yhteisöllinen huolenpito työkavereista
<i>Työ</i>	Omaan työhön vaikuttaminen	Joustava työn organisointi
	Oman työroolin kehittäminen	Työn tavoitteisiin ja tuloksiin keskittyminen
	Työkuormituksen sääteleminen	Työkuorman ja työn jakautumisen kollektiivinen tarkastelu
<i>Työyhteisö</i>	Avun ja tuen tarjoaminen ja hakeminen	Yhteisöllisyyden mahdollistaminen ja tukeminen
	Aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus	Avoimen tiedonjakamisen kanavat ja käytännöt
	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Jännitteiden ja konfliktien käsittelyn toimintamallit
	Neuvotteleva toimijuus jännitteiden ja konfliktien käsittelemiseksi	
<i>Organisaatio</i>	Päätöksentekoon osallistuminen: aloitteiden tekeminen, oman näkemyksen kertominen	Mallinnetut päätöksentekoprosessit
	Organisaation ja toimintamallien kehittämiseen osallistuminen	Käytäntöjen ja rakenteiden luominen ja jatkuva kehittäminen
	Laaja-alaisissa rooleissa ja kehittämistehtävissä toimiminen	Johdon rooli itseohjautuvuuden mahdollistajana

Seuraavaksi kuvataan työhyvinvoinnin eri osatekijöihin liittyvää työntekijöiden toimijuutta ja siihen kytkeytyviä yhteisöllisiä käytäntöjä havainnollistettuna näytteillä haastatteluaineistosta. Koska toimijuus ja käytännöt integroituvat toiminnassa yhteen, kuvataan niiden ilmenemistä teorialähtöisten (esim. Nielsen ym. 2017) työhyvinvoinnin tekijöiden mukaisesti ryhmiteltynä. Tutkimuslöydösten yhteydessä on esitetty näytteitä haastatteluaineistosta, joiden yhteydessä olevat numeroinnit viittaavat haastateltavaan ja hänen työpaikkaansa. Lainauksia on luettavuuden parantamiseksi muokattu yleiskielisemmiksi ja tiivistetty poistamalla täytesanoja tai toistoa.

Yksilö

Toimijuuden teorioissa esiintyvä oletus kyvykkäästä ja viisaasti toimivasta yksilöstä kuvastaa myös itseohjautuvan organisoinnin taustalla vaikuttavaa ihmiskuvaa. Tulosten perusteella työntekijällä on itseohjautuvassa organisaatiossa varsin laaja vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja toisaalta myös paljon toimintamahdollisuuksia työhyvinvointia rakentavien voimavarojen kehittämiseen ja hankkimiseen. Hyödyllistä, työhyvinvointia ja työn sujumista tukevaa yksilön toimijuutta kuvattiin aineistossa esimerkiksi proaktiivisuutena, muiden huomioimisena, vuorovaikutustaitoisuutena sekä kykynä ohjata omaa toimintaa yhteisen päämäärän suuntaisesti.

Työhyvinvoinnin kuvattiin olevan tutkittujen työpaikkojen arvomaailmassa keskeisellä sijalla, mikä näkyi vahvana työhyvinvoinnin painottamisena, pyrkimyksenä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemisena.

Mua ihmetytti, kun kyseltiin et mitä me voitais tehdä että tää olis sulle viel parempi työpaikka. Se tuntui vähän hassultakin, et hetkinen, enks mä oo täällä töissä, teen duunia ja tulee rahaa, et peruskaava. (Haastattelu 5.4.)

Meil ei oo semmosta hullua työntekoa ihannoivaa kulttuuria. Siit ei tuu sellasta, et se on tosi siistiä. Vaan se on tosi siistiä et sul on balanssi. (Haastattelu 2.4.)

Yksilön oma toimijuus on kuitenkin tarpeen oman työn hallinnassa ja rajojen asettamisessa. Yksilön odotettiin osaavan tunnistaa omia tarpeitaan ja kertovan oma-aloitteisesti esimerkiksi liiasta kuormittumisestaan tai kohtaamistaan ongelmista. Yksilöiden tuodessa esille hyvinvointiinsa liittyviä tarpeita tai esimerkiksi ylikuormitustaan, asiaan yleensä reagoitiin: tukea ja apua sai, ja työtilannetta pyrittiin muokkaamaan voimavaroja vastaavaksi. Mikäli ei kuitenkaan itse osaa tai jaksa toimia aktiivisesti, tuki voi myös jäädä saamatta.

Saa apua, kun huutelee, mut sit se on vähän itestä kiinni. Musta tuntuu että monet menee tosi pitkälle ennen kun lähtee huutelemaan. Ei oikeestaan oo semmosta mekanismia, että jonkun kans juttelis säännöllisesti, että mikä on meininki ja meneekö asiat oikeaan suuntaan. (Haastattelu 1.5.)

Yksilön hyvinvointia tuettiin esimerkiksi tarjoamalla mentorointia, keskusteluapua ja erilaisia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tähtääviä palveluita. Ulkoiset palvelut, kuten työnohjaus ja työterveyshuollon asiantuntijoiden tuki, tulivat esille jossakin määrin. Työhyvinvoinnin tukemisen ”ytimen” nähtiin kuitenkin muodostuvan työpaikan, tiimin ja työn tekemisen ympärille. Keskeisenä tuen ja voimavarojen lähteenä mainittiin oma lähitiimi, yksikkö tai solu, jossa keskustellaan haasteista ja ratkotaan työn pulmia.

Suurimmassa osassa tutkituista organisaatioista ei ollut varsinaista henkilöstöasiantuntijaa tai HR-toimintoa. Työhyvinvoinnin tukemista toteutettiin usein kollegojen toimesta ja oman toimen ohella. Työpaikoilla toimi myös työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen tähtääviä ryhmiä, kuten ”hyvinvointikonklaavi” tai ”OSH-Circle” (työterveys- ja turvallisuuspiiri). Jotkut työntekijöistä saattoivat toimia esimerkiksi ”tukityyppinä”, jotka auttoivat kollegoja käsittelemään haastavia tilanteita. Osa haastatelluista tunnisti myös tähän liittyviä haasteita. Tuen tarjoaminen kollegoille vertaispohjalta saattoi käydä raskaaksi joko osaamisen, ratkaisuvaihtojen tai ajan puutteen vuoksi.

Tavallaan ne asiat tuli tietoon, mutta sitten niitä ei pystytty ratkasemaan. Et se jäi vähän silleen puolitiehen se homma. (Haastattelu 1.5.)

Joissakin tilanteissa koettiin, että yksilön toimintavapauksille täytyi asettaa rajoja tämän oman tai muiden työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, ja tällaisen niin sanotun rajaavan toimijuuden toteuttaminen saatettiin kokea hankalaksi kollegan asemasta käsin.

Työ

Työntekijät arvioivat omaavansa varsin laajat mahdollisuudet toimia autonomisesti omassa työroolissaan. Mahdollisuuksien tehdä itsenäisesti omaan työhön liittyviä päätöksiä, kuten esimerkiksi hankintoja, koettiin tukevan työhyvinvointia mahdollistamalla työn sujuvuutta.

Jos tarviin vaikka nyt uuden näppäimistön, mun ei tarvii kysellä esimieheltä ja täyttää jotain lippulappuja. Niin, sit mä vaan tilaan sen. (Haastattelu 1.1.)

Tällä koettiin olevan myös välillisempi, symbolinen merkitys: vaikutusmahdollisuuksien kuvattiin synnyttävän molemminpuolista luottamusta ja arvostusta työntekijän ja organisaation välille.

Työhyvinvointia tukevana omaan työhön vaikuttamisena tuli esille muun muassa päivittäistasolla tapahtuva omien työaikojen ja työnteon paikkojen valitseminen sekä eri tehtävien ajoittaminen ja rytmittäminen. Työhyvinvointiin liitettiin myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työmäärään, etenkin tilanteissa, joissa työkuormaa oli tarve vähentää. Itseohjautuvillakin työpaikoilla työn luonne ja asiakastarpeet määrittelevät työn joustojen raamit.

Työpäivien rytmittäminen on ihan omassa hallinnassa. Meillä ei oo mitään määrättyä aikaa, koska pitäis olla tavoitettavissa, mut jossain määrin on toivottavaa et tehtäis siinä päivällä töitä. Voi ilmoittaa, jos tekee niin sanotusti iltavuorossa et aamun on jossain muualla ja aloittaa vasta iltapäivällä työt. (Haastattelu 5.5.)

Itseohjautuvilla työpaikoilla työroolit olivat usein tavanomaista laaja-alaisempia ja yksilöllisempiä. Työhön liittyvä roolittaminen tuli aineistossa esille työnjakoa, toimivallan hajauttamista ja täten myös yksilöiden toimijuutta mahdollistavana käytäntönä. Roolien kuvattiin olevan joustavia ja tarpeen mukaan muuttuvia. Työntekijällä oli tyypillisesti useita eri rooleja.

Yksilöiden ja ryhmien roolien tunnistaminen ja määrittelemisen antoi toiminnalle selkeyttä ja ennakoitavuutta, joiden puute on joissakin tutkimuksissa (esim. Collin ym. 2021) tunnistettu itseohjautuvan organisoinnin riskitekijäksi. Monet kuvasivat hyötывänsä ja nauttivansa laajemman osallistumisen tuomasta työtehtävien rikastumisesta. Toisaalta kaivattiin myös mahdollisuutta keskittyä omaan ”ydintehtävään”.

Mua kiinnostaa tosi paljon vaikka just myynti ja rekrytointi ja markkinointi. Ku ne kiinnostaa mutta sitte, jossain kohtaa mä hiffasin et se kuitenkin on niin kuormittavaa kun on niin monta eri juttua minkä kans pitää jakaa sitä omaa aikaa ja keskittymistä niin oon nykyään keskittyny vaan muutamaan asiaan ja, en haali itselleni [liikaa] tekemistä. (Haastattelu 1.4.)

Työhyvinvointia tukevana käytäntönä koettiin mahdollisuus muuttaa omaa rooliaan ja omaksua uusia rooleja: ei kuitenkaan omavaltaisesti, vaan muiden kanssa neuvotellen. Havaittujen tarpeiden mukaan voitiin luoda uusia rooleja ja lakkauttaa vanhoja.

Omilla näytöillä ja omalla aktiivisuudella niin on aika vapaata, se mahdollistaa aika vapaan liikkuvuuden, että meillä ei oo positioita, meillä on vaan pelkästään rooleja ja roolit vaihtelee tarpeen mukaan. (Haastattelu 2.1.)

Kun mä oon omaksunu jonkun roolin, niin mä pyrin siirtymään siihen ja kouluttamaan sen mun edellisen roolin jollekin muulle. (Haastattelu 5.3.)

Roolipohjaisuus mahdollisti myös työhyvinvointia tukevaa työn joustavuutta. Esimerkiksi tehtävien jakaminen ylikuormitustilanteissa koettiin yleensä kohtalaisen helpoksi, koska työntekijöillä ei ole perinteisiä tarkkaan määriteltyjä toimenkuvia. Muuttuvien ja kehittyvien roolien koettiin tukevan ja mahdollistavan myös kasvua ja oppimista.

Koska roolit mukautuu dynaamisesti tarpeisiin niin se pitää mielen virkeänä siinä, eli saa kehittää itseä ammatillisesti siihen suuntaan mikä mua itseäni kiinnostaa. (Haastattelu 2.3.)

Työn lopputulosten ja vaikutusten painottamisen työn teon tapojen kontrolloinnin sijaan koettiin antavan tilaa yksilöllisille ratkaisuille ja luovuudelle. Joustavat työn teon puitteet tarkoittivat esimerkiksi työntekijöille annettuja mahdollisuuksia tehdä työhönsä liittyviä valintoja sekä erilaisten työn teon tapojen sallimista ja arvostamista.

Itseohjautuvuuteen kannustaminen on ehkä semmoinen ajatus, että teet mitä teet tai teet miten teet, kunhan se on asiakkaan tavoitteen mukaista. Ja että osaat perustella sen tekemisen. (Haastattelu 3.3.)

Joustavan organisoinnin käänköpuoleksi koettiin nopeasta muutosvauhdista ja roolien ja tehtävien hajautuneisuudesta aiheutuvat ajoittaiset epäselvyydet. Myös epävarmuus siitä, tekeekö itse kulloinkin oikeita asioita, mainittiin stressitekijänä. Kuormittavat epävarmuuden kokemukset kytkeytyivät etenkin työuran alkuun sekä erilaisiin muutoksiin ja taitekohtiin, kuten ”projektien välissä” olemiseen.

Työntekijöiden ylikuormittuminen on aiemmassa tutkimuksessa tuotu esille itseohjautuvamman työn riskitekijänä (Collin ym. 2021). Tulostemme perusteella riski voi liittyä sekä laajoihin vastuullisuuden ja proaktiivisuuden odotuksiin että moniin rooleihin kytkeytyvään työmäärän ja -tehtävien hallintaan. Työntekijän

toimijuus ei tällöin toteudu riittävästi, ja tilanne voi johtaa koetun työhyvinvoinnin heikentymiseen.

Koska just se että, vähän niin kuin sinkoilet joka suuntaan ja, sul on monta hattua päässä ikään kun. Niin se on, välillä kuormittavaa. (Haastattelu 1.1.)

Kuormitus on löydettävissä siitä proaktiivisuuden vaatimuksesta. Että aidosti pystyy toimimaan osana työyhteisöä ja olemaan osa dynaamista organisaatiota, niin pitää myöskin olla jatkuvasti aktiivinen. (Haastattelu 2.1.)

Ylikuormitusriski oli organisaatioissa tunnistettu ja sen hallitsemiseksi oli pyritty luomaan käytäntöjä. Työmäärää ja sen jakautumista tarkasteltiin monissa tutkituissa organisaatioissa säännöllisesti ja jopa kurinalaisesti yhdessä. Tällä pyrittiin ennaltaehkäisemään ylikuormittumista, lisäämään läpinäkyvyyttä ja ylläpitämään tasa-puolisuutta. Eräessä tutkitussa organisaatiossa viikko aloitettiin kokouksella, jossa käytiin läpi viikon työtehtäviä ja niiden jakautumista.

Jos jollakin tiimiläisellä on viikosta toiseen liikaa hommia, niin niissä tilanteissa pyritään jo huomaamaan se. (Haastattelu 4.5.)

Toisessa organisaatiossa työntekijät arvioivat viikoittain täyttämässään tunti-raportissa myös oman työkuormansa sopivuutta. Ylikuormitusta kokeviin työntekijöihin otettiin yhteyttä ja käynnistettiin toimenpiteet kuormituksen vähentämiseksi. Yksittäisten työntekijöiden tuottama kuormitustieto oli myös kaikkien nähtävillä, jotta myös kollegat pystyivät suuntaamaan toimintaansa työkuormien tasaamiseksi.

Kun jollain menee jonkun tietyn määrätyn rajan yli ni alkaa semmonen kysely, että onhan kaikki ok. Se kuormittavuus ei välttämättä oo pelkästään työstä johtuva, et se on semmonen miltä susta tuntu se työpäivä enemmänkin. Sit vaan töitä pois henkilöltä, tuuraajii tilalle, pakkolomalle tai vastaavalle. (Haastattelu 5.2.)

Työyhteisö

Työyhteisöjen toiminta tuli esille vahvana työhyvinvointia tukevana voimavarana. Itseohjautuva toimintamalli näytti yhtäältä edellyttävän korkeatasoista vuorovai-

kutusta ja yhteistyötä ja toisaalta tarjoavan näiden kehittymiselle suotuisan kasvualustan. Olennaiseksi toimijuuden mahdollistajaksi koettiin työkuulttuuri, jossa jokaista kohdellaan tasavertaisena ja kaikilta odotetaan yhteisöllisyyden aktiivista rakentamista.

Mä en oo koskaan elämässäni ollu työpaikassa missä mä kuulen niin paljon sanoja “kiitos” ja “anteeks”. Me tehdään yhdessä töitä, me mokaillaan koko ajan, ja talletaan toistemme varpaille, ja koko ajan pyydetään anteeks. (Haastattelu 3.8.)

Yhteisöllisyyttä ylläpitävä toimijuus näyttäytyi kaksisuuntaisena: yhtäältä tuen, huolenpidon ja palautteen antamisena muille, ja toisaalta niiden pyytämisenä ja vastaanottamisena. Tuki saattoi tarkoittaa käytännön apua, neuvomista, henkistä tukea, kuuntelua tai asioiden jakamista. Yhteisöt ja kollegat kantoivat vastuuta muiden hyvinvoinnista; kulttuurin ja käytäntöjen koettiin kannustavan tällaiseen toimintaan. Työntekijät itse yhdistivät tämän myös esihenkilöiden puuttumiseen.

Jos mä koen et mä en osaa jotain asiaa, niin mä saan siihen kyllä apua tiimikavereilta. Ketään ei jätetä oman onnensa nojaan. (Haastattelu 5.5.)

Aika paljon kysellään et mites sä jaksat ja miten pitkä päivä sul on oikein ollu, mitä sä täällä vielä teet, nyt meet kotiin siitä. (Haastattelu 3.2.)

Koska toiminta on dynaamista ja uusia toimintamalleja aktiivisesti kokeilevaa, yhteistyön ja viestinnän tulee toimia hyvin. Työntekijöiden odotettiin viestivän toiminnastaan aktiivisesti ja pystyvän itsenäiseen asioiden selvittelyyn, mikä edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja muiden työntekijöiden ja näiden työtehtävien huomioimista. Tähän yhdistettiin erityisesti työpaikan avointa tiedonvälitystä ja läpinäkyvyyttä tukevat käytännöt.

Ei taida juurikaan olla mitään asiakirjoja, mitkä ois rajattu vaan joillekin tietyille henkilöille. Meillä on palkat ja työsopimukset avoimia, ja niin edelleen. (Haastattelu 1.1.)

Työntekijöiden välinen suora kommunikointi korostuu esihenkilöiden puuttuessa tai heidän roolinsa ollessa tavanomaista pienempi. Kollegiaalisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kannustettiin erilaisilla toimintamalleilla ja työkaluilla. Joillakin työpaikoilla kerättiin muodollista, jopa palkitsemiseen vaikuttavaa ver-

taispalautetta. Palautteen saaminen koettiin kuitenkin osittain liian vähäiseksi. Riskinä nähtiin, että jonkun hyvinkin työsuoritus voi jäädä ”näkyvämmäksi”, kun taas paljon esillä olevat henkilöt saattavat saada helpommin kiitosta.

Perinteisestihän esimies antaa sitä palautetta, jos antaa, mut nyt kun se on tavallaan kollegoiden harteilla niin ei sitä kovin paljon tuu sitä palautetta. (Haastattelu 5.6.)

Yhteisön toimivuuden tarkasteluun varatut areenat koettiin tärkeiksi: esimerkiksi säännöllinen keskustelu siitä, ”mitä meille kuuluu”. Keskustelua käytiin esimerkiksi ”retrojen” eli retrospektiivien muodossa. Yhdellä työpaikalla psykologinen turvallisuus oli otettu keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi, ja sen lisäämiseksi oli yhdessä laadittu turvallisemman tilan periaatteet.

Mehän [...] tehtiin turvallisen tilan periaatteet, joissa määriteltiin, minkälainen työyhteisö me halutaan olla, ja miten me toimitaan täällä kollegoita kohtaan ja yhdessä. (Haastattelu 3.2.)

Organisaatioissa hyödynnettiin konfliktin- tai jännitteidenhallintaprosesseja, joiden tavoitteena oli tukea henkilöstön oma-aloitteista toimintaa ristiriitojen ratkaisussa ja ehkäisemisessä. Mallit olivat usein moniportaisia: esimerkiksi siten, että ensimmäisessä vaiheessa osapuolet yrittävät ratkaista erimielisyyden keskenään, ja toisessa vaiheessa mukaan pyydetään molempien hyväksymä kollega tai mentori. Mikäli ristiriita ei vielääkään ratkea, apua ja tukea haetaan tämän jälkeen vielä laajemmalta piiriltä tai viime kädessä ylimmältä johdolta.

Työpaikoilla oli myös erityisiä vaikeiden asioiden viestintäkanavia tai erikseen nimettyjä tiimejä jännitteiden käsittelemisen tueksi. Yhdessä yrityksessä tiimi-palaverit aloitettiin aina käsittelemällä mahdolliset ilmassa olevat jännitteet.

Jännitekonklaavi. Eli siis jos on tullu jännitteitä, mikä se asia nyt ikinä onkaan, niin niitä käsitellään siellä. (Haastattelu 1.1.)

Solupalavereissa ensin käsitellään jännitteet ja sit kaikki muut asiat. (Haastattelu 5.2.)

Jännitteiden- ja konfliktienhallinta mainittiin usein myös kehittämiskohteena. Osa haastatelluista koki vertaispohjaisen konfliktinratkaisun haastavana. Joskus hankalissa tilanteissa kaivattaisiin myös vahvempaa tukea. Käytäntöjen toimivuuden

kannalta olennaista on yksilöiden aktiivisuus ja vastuunotto omasta toiminnastaan ja yhteisen ratkaisun löytämisestä. Jännitteiden hallintaan ja konfliktien ratkaisuun liittyvää toimijuutta kuvataan analyysissä ”neuvottelevan toimijuuden” käsitteellä, jonka oppiminen ja omaksuminen vaikuttaa usein vaativan vahvaa tukea yhteisöllisistä käytännöistä.

Mulla tuli konflikti työkaverin kanssa, ja [...] sit tää työkaveri ei halunnu käsitellä asiaa. Pitäis olla itseohjautuva, mutta sitten kun toinen ei suostu käymään sitä asiaa läpi, sit tuntuu, että keinot vähän loppuu sen asian kanssa. (Haastattelu 2.5.)

Organisaatio

Tutkituilla työpaikoilla työntekijät osallistuivat organisaation toiminnan kehittämiseen, päätöksentekoon ja strategiseen suunnitteluun. Näitä toteutettiin sekä muodollisten prosessien, kuten osallistavien kokouskäytäntöjen ja edustuksellisuuden (esim. työntekijöiden vapaa osallistumisoikeus hallitustyöskentelyyn), että epämuodollisemman, jatkuvan ja verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta. Aloitteita ja ideoita tuotiin esille ja päätöksiä tehtiin eri viestintäkanavissa käytävissä keskusteluissa.

Täällä kaikki asiat jaetaan välittömästi Slackissa eri kanavissa. Ja on valtava määrä eri kanavia ja kaikki asiat keskustelutetaan läpi. (Haastattelu 4.2.)

On joku tietty asia, joka vaikuttaa koko yhtiöön niin sinne pyydetään kommenttia, jokaiselta. (Haastattelu 5.1.)

Tähän liittyvää toimijuutta kuvattiin esimerkiksi kenen tahansa työntekijän mahdollisuutena nostaa tärkeiksi katsomiaan seikkoja päätöksentekoon tai kehittämisen kohteeksi. Muun työyhteisön reagointi eli se, kokevatko muutkin asian tärkeänä ja lähtevätkö edistämään sitä, määrittelee aloitteiden etenemisen. Päätöksentekoon osallistuminen edellyttää kykyä hankkia tietoa ja arvioida suunniteltujen päätösten vaikutusta työyhteisöön ja sen tavoitteiden saavuttamiseen.

Meil on step-by-step -ohje: ”näin teet päätöksen”. Sitä noudattaen tehdään käytännössä kaikki päätökset. Kaikilla on oikeus sanoa stop, kaikilla on oikeus aloittaa joku

uus juttu, vähintään siihen pisteeseen asti, että saadaan jonkunnäköinen suunnitelma. (Haastattelu 5.7.)

Laajoihin ja hajautettuihin vaikutusmahdollisuuksiin yhdistettiin myös työhyvinvointia haastavia tekijöitä: esimerkiksi päätöksenteon vaatima runsas ajankäyttö, raskaus, sirpaleisuus ja viestinnän määrä.

Jos halutaan saada joku yhteinen päätös aikaan, niin hurjan monen ihmisen kanssa pitää keskustella. (Haastattelu 2.3.)

Keskustelun käyminen laajasti ei aina takaa, että kaikki saisivat äänensä kuuluville tai että jokaisen näkemyksellä olisi yhtä painava vaikutus. Sekä päätöksenteon rakenteiden että yksilöllisten ominaisuuksien koettiin vaikuttavan osallistumisen tasapuolisuuteen. Asioihin vaikuttaminen edellyttää usein jatkuvaa aktiivisuutta ja ”hereillä oloa”. Työntekijä voi vahvistaa vaikutusmahdollisuuksiaan verkostoitumalla ja kommunikoidulla aktiivisesti.

Jotka ei oo niin nopeita, niin saattaa osittain jäädä tietynlaisten työtehtävien ulkopuolelle. (Haastattelu 3.4.)

Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa hierarkkisuus on vähäistä ja kaikki työntekijät ovat ainakin ideaalisesti ”samalla tasolla”, kertyy tietyille henkilöille silti enemmän vastuita tai muita vaativampia tehtäviä. Tämä saattoi synnyttää risti-riitaisia tuntemuksia esimerkiksi palkitsemisen ja uralla etenemisen suhteen. Tutkimuksen osana tehdyn kyselyn avoimissa vastauksissa eräs vastaaja kuvasi tekevänsä *pomomaisia hommia ilman pomomaista palkkaa*.

Myös itseohjautuvilla työpaikoilla on johtajan roolissa toimivia henkilöitä. Johtamistoimijuus näyttäytyi esimerkiksi itseohjautuvuutta tukevien rakenteiden ja kulttuurin luomisena, työntekijöiden tukemisena ja tekemisestä pidättäytymisenä. Osassa työpaikoista oli edelleen myös esihenkilöroolissa toimivia ihmisiä, joiden roolin kuvattiin poikkeavan perinteisestä esihenkilötoiminnasta osallistavaan ja valmentavaan suuntaan.

Esimieheittämiä ollaan siinä määrin, että nyt mä oon vaan paperilla se esimies joissain tietyissä tilanteissa missä sitä tavallaan tarvitaan. (Haastattelu 1.6.)

Sekä johdon edustajat että muut haastatellut kuvasivat johtajan roolin suuntautuvan erityisesti itseohjautuvuuden puitteiden ylläpitämiseen: esimerkiksi vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien luomiseen sekä kulttuurin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen.

Johtaja tukee itseohjautuvaa tekemistä. Luomalla just vaikka näitä roolituksia tai muita. (Haastattelu 1.1.)

Johtajien toimijuutta kuvattiin myös tekemisestä pidättäytymisenä ja kontrollista luopumisena. Rooliin liittyi usein myös työntekijöiden henkilökohtaista tukemista ja sparraamista. Johdon nähtiin omalla esimerkillään ja viestinnällään luovan ja tukevan työhyvinvoinnin ylläpitämisen kulttuuria.

Kuten edellä on kuvattu, itseohjautuvissa organisaatioissa yksilöiden toimintaa rakenteistavat hierarkkisten valtasuhteiden sijasta yhteisölliset käytännöt, joihin työyhteisön jäsenet omalla toiminnallaan vaikuttavat. Näiden käytäntöjen rakentuminen, arviointi ja uudelleenmuotoileminen muodostavat keskeisen perustan organisaation toiminnalle. Tarve kehittää ja luoda systemaattisempia käytäntöjä liitettiin usein organisaation kehitykseen ja kasvuun.

Mä sanoin, et meidän pitää tehdä säännöt miten me toimitaan. Koska meitä alkaa olla jo niin paljon, ja jokainen tekee kohta eri lailla kaikki, koska itseohjaututaan. Sit me alettiin tekee sitä, halukkaat sai osallistuu. (Haastattelu 5.6.)

Käytäntöihin suhtauduttiin usein lähtökohtaisesti muuttuvina. Useat haastatellut puhuivat kokeilukulttuurista. Asioita otetaan matalalla kynnyksellä käyttöön, mutta toisaalta toimimattomista käytännöistä myös luovutaan helposti. Joustavuus luo suotuisan pohjan työhyvinvoinnille, kun toimintatavoista, jotka eivät palvele työntekijöiden tai asiakkaiden tarpeita, ollaan valmiita luopumaan. Toisaalta jatkuva uuden kehittäminen vaatii voimavaroja ja voidaan kokea raskaaksi. Muuttuvista rakenteista ja käytännöistä ajan tasalla pysyminen edellyttää ponnisteluja ja aktiivisuutta.

Päätelmät ja pohdintaa

Mikä on toisin itseohjautuvassa organisaatiossa?

Olemassa oleva työhyvinvoinnin tutkimus, johtamiskäytännöt ja säädöspohja nojaavat vahvasti esihenkilö-alaisuuteen perustuvaan organisointimalliin. Valtaa ja vastuuta tietoisesti ja laajasti hajauttavat organisaatiot haastavat aikaisempia johtamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisen malleja. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin siitä, millaisen toimijuuden kautta työntekijät rakentavat työhyvinvointiaan itseohjautuvuuteen pyrkivillä työpaikoilla sekä millaisia työhyvinvoinnin rakentumista tukevia yhteisöllisiä käytäntöjä itseohjautuvuuteen pyrkivillä työpaikoilla on. Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena kontribuutiona on itseohjautuvan organisaation toimintaa etenkin työhyvinvoinnin näkökulmasta mahdollistavien käytäntöjen tunnistaminen ja kuvaaminen (ks. Martela 2019, 21).

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaisesti toimijuuden ja käytäntöjen avulla pyritään lisäämään työhön liittyviä voimavaroja, hallitsemaan kuormitusta ja täten parantamaan voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasopainoa (Bakker & Demerouti 2007). Keskeisiä työhyvinvoinnin rakentumisen piirteitä itseohjautuvissa organisaatioissa ovat yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden merkittävä rooli ja toimijuuteen kohdistuvien odotusten painavuus, johtamisen ja johtajuuden muuttuva rooli sekä ohjaavan toimintaideologian jakamisen ja ylläpitämisen keskeinen merkitys. Hierarkkisessa organisaatiossa puolestaan erityisesti lähiesihenkilötyön ja muodollisten HR-käytäntöjen (esim. Guest 2017) oletetaan mahdollistavan voimavarojen ja vaatimusten tasapainoa ja siten työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Yksilöllinen ja yhteisöllinen toimijuus on myös perinteisessä organisaatiomallissa toivottua, mutta vaikutuspiiriltään huomattavasti rajatumpaa ilmentyen esimerkiksi itsensä johtamisena, organisaatiokansalaisuutena tai työntekijöiden osallistumisena. Itseohjautuvien työpaikkojen johtajaroolissa toimivien työn fokus heijastelee Salovaaran ja Bathurstin (2018) kuvaamia monikollisen johtamisen ulottuvuuksia: esimerkiksi vallasta luopumista, toivotun toimintatavan ylläpitämistä sekä muiden tukemista ja valmentamista.

Työntekijöiden toimijuus ja sitä tukevat käytännöt kytkeytyvät aikaisemmassa tutkimuksessa tunnistettuihin työhyvinvointia tukeviin yksilöllisiin, työhön liittyviin, yhteisöllisiin ja organisaatiotason voimavaroihin (vrt. Nielsen ym. 2017). Työ-

hyvinvointi muodostuu työntekijän toimijuuden ja yhteisöllisten käytäntöjen dynaamisessa yhteisvaikutuksessa, jonka keskiössä on toteutettava työ ja johon vaikuttavat myös organisaatiotason tekijät, kuten muodollinen johtamistoiminta, henkilöstöpalvelut ja työterveyshuolto. Organisaatiotason tekijänä voidaan nähdä myös toimintaa ohjaava filosofia tai toimintamalli: esimerkiksi tietoinen pyrkimys itseohjautuvuuteen ja sen taustalla vaikuttavat ideologiat tai teoriat.

Tutkimustulokset tukevat ja laajentavat aikaisempia tutkimushavaintoja itseohjautuvien organisaatioiden käytännöistä (Vuori & Martela 2020; Raveendran ym. 2022). Vuori ja Martela (2020) esittivät, että yhteisölliset käytänteet hajauttavat valtaa ja voimaannuttavat työntekijöitä, mistä myös tämän tutkimuksen havainnot kertovat. Kontribuutiona aikaisempaan tutkimukseen analyysimme tarjoaa teoreettista hahmotusta siihen, miten vallan ja vastuun hajauttaminen tapahtuu ja millaisia vaikutuksia tällä on työhyvinvoinnin rakentumiseen. Aiemmista työhyvinvoinnin mallinnoista poiketen johtaminen ei näyttäytyä keskitettynä ja erillisenä toimintana, vaan se toteutuu hajautetusti, monikollisesti (vrt. Salovaara & Bathurst 2018) ja vahvimmin nimenomaan edellä mainittujen yhteisöllisten käytäntöjen kautta.

Onko itseohjautuva organisaatio työhyvinvoinnin ”onnela”?

Laajaan osallisuuteen ja toimivallan hajauttamiseen perustuvassa organisaatiossa yksilöiden ja yhteisöjen toimijuudelle on uudella tavalla tilaa. Toimijuuteen kohdistuu myös entistä enemmän odotuksia. Työpaikan laajat osallistumis- ja päätöksentekomahdollisuudet yhdistettiin paitsi työn sujuvuuteen myös tasa-arvoisuuden, merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemuksiin. Myös aiemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä (Larjovuori ym. 2021; Martela ym. 2021).

Itseohjautuvassa organisaatiossa yksilöillä ja tiimeillä on mahdollisuus vaikuttaa laajasti työtehtäviin, työn tekemisen tapoihin ja organisaation päätöksentekoon. Koska vaikutusmahdollisuuksien on havaittu tukevan työhyvinvointia, voimavarojen ja vaatimusten tasapainon muodostumiselle luodaan tällöin teoreettisesti ajatellen hyvät edellytykset (vrt. esim. Karasek 1979). Tulokset viittaavat siihen, että itseohjautuva työn organisointi voi mahdollistaa työhyvinvointia tukevien voimavarojen luomista ja työn kuormitustekijöiden parempaa hallintaa. Itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevien kokemuksissa painottuivat myönteiset työhyvinvoinnin

kokemukset: itseohjautuvuus ja siihen liittyvät tekijät miellettiin ensisijaisesti työn voimavarana ja niiden mahdollistama toimijuus hyvinvointia tuottavana.

Muodollisten johtajaroolien puuttumisen tai niiden merkityksen pientymisen työhyvinvointivaikutuksia on aiheellista pohtia. Esihenkilörooliin kohdistuvien vahvojen paineiden ja odotusten ja toisaalta myös siihen liittyvän asemavallan puuttuminen näyttää luovan mahdollisuuksia uudelle, yhdenvertaisuuteen ja laajaan toimijuuteen perustuvalla yhteistyöllä ja yhteisöllisyydellä. Siihen liitettiin myös yhteisöllisen ja kollektiivisen huolehtimisen ja tuen vahvistuminen. Esihenkilön rooliin on perinteisesti liitetty vastuunkantaminen erityisesti haastavissa ja poikkeavissa tilanteissa, työn selkeyttäminen ja suunnan näyttäminen sekä työntekijöiden valmentaminen ja motivoiminen. Jotta ”esihenkilöttömyys” ei synnyttäisi tyhjiötä, tulee pohtia, millaisia resursseja ja käytäntöjä sen tilalle tarvitaan ja miten työntekijöitä ohjataan ja tuetaan toimimaan uudentyypisissä puitteissa. Yhteisen toimintafilosofian fasilitoiminen ja ylläpitäminen yhdistettiin tutkimustuloksissa usein itseohjautuvien organisaatioiden ylimmän johdon rooliin (vrt. Laloux 2014).

Muodollisen johtamistoiminnan roolin muuttuessa yhteisöllisyyden ja kulttuurin ohjaava vaikutus lisääntyy. Näitä voidaan tukea esimerkiksi panostamalla vuoro-vaikutustaitoihin, -kanaviin ja -kulttuuriin. Työarjessa tarvitaan aikaa ja tilaa yhteisöllisyyden ja yhteishengen muodostumiselle. Yhteisöllinen toimijuus voi suuntautua yhteisön tavoitteiden ja hyvinvoinnin kannalta myös epätarkoituksenmukaisesti: yhteisöllisten käytäntöjen ei-toivottuna vaikutuksena on kuvattu esimerkiksi päätöksentekovallan epävirallinen keskittyminen (Vuori & Martela 2020). Tämän ehkäisemiseksi toiminnan säännöllinen ja avoin arviointi on olennaista.

Tulosten pohjalta voidaan pohtia myös matalahierarkkisen organisoimisen hyvinvointihaittoja tai -riskejä. Pitkälle viedyn itseohjautuvuuden haittapuolena on nostettu esille työntekijöiden uupumisriski, joka liittyy esimerkiksi runsaaseen vastuuseen, työn hallitsemattomuuteen ja rakenteiden puutteeseen (esim. Savaspuro 2019). Vaikutusmahdollisuudet eivät automaattisesti johda voimavarojen ja vaatimusten optimaaliseen tasapainoon, mikäli tarvittava tuki tai resurssit puuttuvat. Ongelman ratkaisemiseen, valintojen tekemiseen tai uusien resurssien käyttöön saamiseen tarvittava toimijuus jää tällöin toteutumatta, ja tilanne tulkitaan negatiivisena työhyvinvointikokemuksena.

Osa itseohjautuvaan organisointiin liitetyistä haasteista näyttää kytkeytyvän siihen, että kyseinen työn organisointitapa on uudehko ja edelleen marginaalinen,

eikä kokemusta sen puitteissa toimimisesta ole vielä paljoakaan. Itseohjautuvuutta tukevien yksilön valmiuksien tunnistaminen on hyödyllistä, mutta keskittyminen pelkästään niihin ei riitä toimijuuden vahvistamiseen. Kuten edellä on kuvattu, myös yhteisöllisiä käytäntöjä tarvitaan.

Käytäntöjä tarvitaan myös sovittamaan yhteen yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation tarpeita. Työyhteisön jäsenten kyvyt, sitoutuminen ja motivaatio ponnistella yhteisen päämäärän hyväksi vaihtelevat. Itseohjautuvuutta ja vapaaehtoisuutta painottavassa ympäristössä tämä voi synnyttää jännitteitä ja epäreiluuden kokemuksia ja lisätä haitallisen vallankäytön ja konfliktien todennäköisyyttä. Vahva tai jopa pakottava vertaiskontrolli on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa mataliin organisaatorakenteisiin liittyväksi stressitekijäksi (Barker 1993). Jännitteiden käsittelemiseksi ja kanavoimiseksi tarvitaan käytäntöjä esimerkiksi työntekijöiden perehdyttämiseen, työkuormituksen tarkasteluun, matalahierarkkisessa ympäristössä toimimisen oppimiseen ja ristiriitojen käsittelyyn. Lisäksi vastuunkantoa, erilaisuuden ymmärtämistä ja avointa keskustelua tukevan toimintakulttuurin merkitys korostuu.

Kaikkien organisaatioiden on ratkaistava toiminnassaan seuraavat kysymykset: rakenne, päätöksenteko, työnjako, roolien määräytyminen, toivotusta toiminnasta palkitseminen, ei-toivotun toiminnan ja vapaamatkustajuuden ehkäiseminen, tiedon jakaminen ja keskinäisen toiminnan koordinoiminen (Martela 2019; Puranam ym. 2014). Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan esittää, että työhyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta itseohjautuvan organisaation käytäntöjen tulee edellä mainittujen seikkojen lisäksi mahdollistaa osaamisen ja voimavarojen kehittämistä sekä yhteisöllisyyden ylläpitämistä.

Tutkimuksen arviointia

Analysoimalla työhyvinvointia rakentavaa toimijuutta ja käytäntöjä itseohjautuvan organisaation kontekstissa tutkimus tuotti kontribuutiota työhyvinvoinnin, työntekijän toimijuuden, organisaatorakenteiden ja johtamisen tutkimukseen. Tutkimus synnytti lisäymmärrystä työhyvinvoinnin rakentumisesta: erityisesti työntekijän aktiivisesta roolista oman työnsä ja työolosuhteidensa muokkaajana. Tutkimus voidaan liittää myös aktiivisen tutkimusmielenkiinnon kohteena olleeseen työn tuunaamiseen (esim. Tims & Bakker 2010) ja erityisesti yhteisölliseen työn muokkaamiseen (Mäkikangas ym. 2017).

Itseohjautuvien organisaatioiden arkea ja itseohjautuvuutta tukevia käytäntöjä on toistaiseksi kuvattu empiirisesti varsin vähän (Lee & Edmondson 2017; Martela 2019; Salovaara & Bathurst 2018; Vuori & Martela 2020). Tutkimus täydensi kuvaa tämän organisaatiomuodon ilmentymistä käytännön työelämässä. Liittämällä itseohjautuvuuskeskusteluun toimijuuden käsitteen tutkimus jäseni, miten matalammat organisaatorakenteet käytännössä vaikuttavat työntekijöiden toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin ja millaisia dynamiikkoja hierarkioiden tilalle voi tällöin syntyä.

Laadullisen tutkimusotteen ja konstruktionistisen lähestymistavan voidaan arvioida palvelleen tutkimustarkoitusta, sillä mielenkiinnon kohteena olivat nimenomaan työntekijöiden omat kokemukset ja niihin liitetyt tuntemukset ja tulkinnat. Konstruktionistisella lähestymistavalla voitiin tarkastella, miten organisaatioiden prosessit ja rakenteet vähitellen ”kehkeytyvät” (vrt. Czarniawska 2003). Kun työntekijöiden kertomuksia käsiteltiin kokonaisuutena, oli mahdollista tarkastella tyyppillisiä työssä kohdattuja tilanteita useammasta eri näkökulmasta. Laadullinen sisällönanalyysi sopi hyvin teemojen yleisempään tunnistamiseen ja kuvaamiseen tutkimusaiheessa, josta on niukasti aikaisempaa tutkimustietoa.

Voidaan olettaa, että itseohjautuvan organisaation ideologian omaksuminen ja siihen sosiaalistuminen ja asennoituminen ovat yhteydessä siihen, miten työssä vastaan tulevia tilanteita tulkitaan ja selitetään ja miten ne lopulta vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Aineistoa olisi mahdollista analysoida semioottisesti pureutuen syvällisemmin tunnistetuille teemoille annettuihin merkityksiin. Näin voitaisiin tarkastella myös itseohjautuvan organisoitumistavan pohjalla olevien ideologioiden tai viitekehysten yhteyksiä käytäntöihin ja toimijuuteen (Greimas 1987; ks. esim. Ansio ym. 2023).

Yksityiskohtaisempaa tietoa erityisesti yhteisöllisistä käytännöistä voitaisiin tulevaisuudessa saada esimerkiksi etnografisella tutkimusotteella tarkastellen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin liittyvää toimijuutta ja käytäntöjä sekä näitä mahdollistavia tai estäviä tekijöitä.

Koska kyseessä oli laadullinen tutkimus, ei tulosten pohjalta voida suoranaisesti vertailla työhyvinvoinnin kokemuksia, toimijuutta tai käytäntöjä itseohjautuvien ja hierarkkisesti toimivien organisaatioiden välillä. Esimerkiksi aiemmin kehitettyä itseohjautuvuuden ulottuvuuksien mittaria (Martela ym. 2021) voitaisiin jatkossa hyödyntää vertailevassa tutkimuksessa.

Tutkimusaineisto kerättiin viideltä työpaikalta, jotka olivat henkilöstömäärältään kohtalaisen pieniä ja toimintaiältään nuoria. Koska työpaikkojen johto oli kiinnostunut osallistumaan työhyvinvointiin liittyvään tutkimushankkeeseen, voi organisaatioiden olettaa olleen keskimääräistä tiedostavampia henkilöstön kehittämisen suhteen. Työpaikkoja yhdisti myös vahva kiinnostus itseohjautuvan organisoinnin kehittämiseen. Nämä seikat, kuten myös se, että haastatteluihin ilmoitauduttiin pääosin oma-aloitteisesti, ovat saattaneet painottaa aineistoa työhyvinvoinnin kokemusten kannalta positiiviseen suuntaan.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja huomioitiin tutkimuseettiset näkökulmat (TENK 2023). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistujia informoitiin tutkittavan oikeuksista ja tutkimustiedon käsittelystä sekä suullisesti että kirjallisesti. Haastatteludokumenttien tunnistetiedot pseudonymisoitiin ja litteroidusta aineistosta poistettiin yksilöiviä tietoja, kuten henkilöiden ja organisaatioiden nimiä.

Työelämän moninaisuuden lisääntyessä on tärkeää kehittää johtamisen tietopohjaa ja toimintamalleja muuttuvaa työelämää palvelemaan suuntaan. Tutkimustulokset tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä itseohjautuvasti toimivilla tai sitä kohti pyrkivillä työpaikoilla. Muodollisesti itseohjautuvien organisaatioiden ohella tutkimustulokset voivat yleisemminkin auttaa ymmärtämään työhyvinvointia esimerkiksi itsenäisessä asiantuntijatyössä, jossa vastuu työstä ja sen organisoinnista on pitkälti työntekijöillä tai asiantuntijaryhmillä johdon ja esihenkilöiden toimiessa usein etäämmällä.

Kirjoittajat

Riitta-Liisa Larjovuori

KTM, projektipäällikkö, Tampereen yliopisto
sähköposti: riitta-liisa.larjovuori@tuni.fi

Kirsi Heikkilä-Tammi

KT, tutkimusjohtaja, Tampereen yliopisto
sähköposti: kirsi.heikkila-tammi@tuni.fi

Kiitokset

Kirjoittajat haluavat kiittää Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa (TEOT) -tutkimushankkeessa mukana olleita tutkijoita, hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen edustajia ja ohjausryhmän jäseniä. Kiitämme myös Työsuojelurahastoa hankkeen rahoittamisesta.

Kirjoittajien kontribuutiot

Riitta-Liisa Larjovuori on toiminut artikkelin pääkirjoittajana, ollut päävastuussa aineiston keräämisen suunnittelusta ja hallinnasta (esim. haastattelurungon suunnittelu) sekä kerännyt ja analysoinut aineistoa. Kirsi Heikkilä-Tammi on toiminut tutkimushankkeen vastuullisena johtajana sekä osallistunut aineistonkeruun suunnitteluun, tutkimusongelman asetteluun, artikkelin sisällön suunnitteluun, tutkimusaineiston analysointiin ja artikkelitekstin työstämiseen.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Tutkimus on saanut rahoitusta Työsuojelurahastosta ja tutkimushankkeeseen osallistuneista organisaatiosta (hankenumero 190356).

Kirjallisuus

Ansio, H., Visuri, S., Kannisto, H., Puro, V. & Houni, P. (2023) Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuudesta tinkiminen esittävien taiteiden työssä. *Työelämän tutkimus* 21 (1), 5–32. <https://doi.org/10.37455/tt.109703>

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2012) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys Oy ja Työterveyslaitos.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Barker, J. R.** (1993) Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38, 408–37. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Berger, P. L. & Luckmann, T.** (1966) *The Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin.
- Burrell, G. & Morgan, G.** (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T. & Riivari, E.** (2021) Self-organised structures in the field of ICT: Challenges for employees' workplace learning. *Journal of Workplace Learning* 33 (2), 95–108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>
- Czarniawska, B.** (2003) *Social constructionism and organization studies*. Teoksessa R. Westwood & S. R. Clegg (toim.) *Debating organization*. Malden, MA: Blackwell, 128–139.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K. & Hökkä, P.** (2015) How do novice teachers in Finland perceive their professional agency? *Teachers and Teaching* 21 (6), 660–680. <https://doi.org/10.1080/13540602.2015.1044327>
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E.** (2006) Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods* 5 (1), 80–92. <https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Foucault, M.** (2003) *The ethics of the concern of the self as a practice of freedom*. Teoksessa P. Rabinow & N. Rose (toim.) *The essential Foucault*. New York: The New Press, 25–42.
- Giddens, A.** (1984) *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Berkeley, C.A.: University of California Press.
- Glaser, B. & Strauss, A.** (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H.** (2007) Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives* 21 (3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Greimas, A. J.** (1987) *On meaning: Selected writings in semiotic theory*. Lontoo: Frances Pinter.

- Guest, D. E.** (2017) Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal* 27 (1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S.** (2010) Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (–Support) model and psychological well-being. *Work & Stress* 24 (1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Karasek Jr, R. A.** (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285–308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Bunner, J.** (2017) The bright and dark sides of job autonomy. Teoksessa C. Korunka & B. Kubicek (toim.) *Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice*, Cham: Springer, 45–64.
- Kunda, G.** (2006) *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Laloux, F.** (2014) *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K.** (2021) *Työhyvinvointi esimieheittä organisaatiossa: Tutkimushankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto ja Työsuojelurahasto.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A.** (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Lepak, D. P., Bartol, K. M. & Erhardt, N. L.** (2005) A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review* 15 (2), 139–159. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.06.001>
- Lindbeck, A. & Snower, D.** (2000) Multitask learning and the reorganization of work: From tayloristic to holistic organization. *Journal of Labor Economics* 18 (3), 353–376. <https://doi.org/10.1086/209962>

- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015) *Psychological capital and beyond*. USA: Oxford University Press.
- Manka, M.-L. (1999) *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista-tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Acta Universitatis Tamperensis, 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Martela, F. (2019) What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design* 8 (1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021) *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series 3, 42.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2017) Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (3), 421–433. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017) Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress* 31, 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Parker, L. D. (1984) Control in organizational life: The contribution of Mary Parker Follett. *Academy of Management Review* 9 (4), 7367–45. <https://doi.org/10.2307/258495>
- Puranam, P., Alexy, O. & Reitzig, M. (2014) What's "new" about new forms of organizing? *Academy of Management Review* 39 (2), 162–180. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1907542>
- Raveendran, M., Puranam, P. & Warglien, M. (2022) Division of labor through self-selection. *Organization Science* 33 (2), 810–830. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1449>
- Robertson, I., Cooper, C. L. & Johnson, S. (2011) *Well-being: Productivity and happiness at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2006) Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality* 74 (6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

- Salovaara, P.** (2020) Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Salovaara, P. & Bathurst, R.** (2018) Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership* 14 (2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/1742715016652932>
- Salovaara, P., Vuori, J. & Launonen, R.** (2023) Kahden systeemin rajapinnalla – kohti demokraattista organisaatiota. Teoksessa P. Uusikylä & H. Jalonen (toim.) *Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* Helsinki: Into Kustannus, 115–131.
- Savaspuro, M.** (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.
- Seeck, H.** (2012) Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, H. & Parzewall, M.-R.** (2008) Employee agency: Challenges and opportunities for psychological contract theory. *Personnel Review* 37 (5), 473–489. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810891637>
- Simbula, S.** (2010) Daily fluctuations in teachers' well-being: a diary study using the Job Demands-Resources model. *Anxiety Stress Coping* 23, 563–84. <https://doi.org/10.1080/10615801003728273>
- Taris, T. W. & Schaufeli, W. B.** (2015) The job demands-resources model. Teoksessa Clarke S., Probst T.M., Guldenmund F. ym. (toim.) *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*. Chichester: Wiley Blackwell, 157–180.
- TENK** (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2.
- Tims, M., & Bakker, A. B.** (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology* 36 (2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W.** (1951) Some social and psychological consequences of the Longwall Method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations* 4 (1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

- Vähäsantanen, K., Räikkönen, E., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2019)**
 A novel instrument to measure the multidimensional structure of professional agency. *Vocations and Learning* 12 (2), 267–295. <https://doi.org/10.1007/s12186-018-9210-6>
- Vuori, J. (2021)** Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus* 19 (3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Vuori, J. & Martela, F. (2020)** Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa A.-M. Huhtinen & E. Melgin (toim.) *Hallitsematon viestintä*. Helsinki: ProComma academic. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry, 110–123.
- Warr, P. (1987)** *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

Riitta-Liisa Larjovuori & Kirsi Heikkilä-Tammi

Building and promoting well-being at work in self-managing organisations

The shift towards dismantling traditional hierarchies and adopting new models of organisation and management has become increasingly prevalent. These models, often characterised by low hierarchy or self-management, are expected to better meet the demands of dynamic and unpredictable environments, and to serve the needs and expectations of employees. This study examines the operation of self-managed organisations from the perspective of employee well-being. Through content analysis of thematic interview data collected from the employees (n=35) of five Finnish workplaces aiming at self-management, the study describes how employees actively construct their well-being and the communal practices developed to support well-being at work. The themes of agency and communal practices were categorised in the analysis into subthemes related to individual well-being, the work community, work itself, and organisation. In self-directed organisations, communal practices play a central role in enabling operations.

Keywords: managing well-being at work, agency, communal practices, self-management, self-managed organisation