

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 83/2020

Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä

Harju Teija, Oja Sanna

26.10.2020 ::

Työssä jaksamisen näkökulmasta on hyödyllistä tutkia työyhteisön kokemuksia siitä, millaiset konkreettiset seikat vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimuksessa testattiin konkreettista ja helppoa storyboard-menetelmää ja luotiin yleiskatsaus kokemuksista työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Storyboardit tekevät näkyväksi työntekijöiden mahdollisuuksia johtaa omaa motivaatiotaan ja työhyvinvointiaan, jakaa ja saada ideoita toisiltaan. Ne tekevät myös näkyväksi kokemuksia työstä ja työyhteisöstä kaikille kahvihuoneiden kävijöille, ja siten voivat toimia myös yhteisen keskustelun alustana ja kiinnostavina tiedonlähteinä esimiehille. Asiantuntijatyössä työhyvinvoinnin kehittäminen on avain tuloksellisuuteen, ja asiantuntijat ovat usein parhaita oman työnsä kehittäjiä. Organisaatiot voivat kehittää toimintatapojaan siten, että ne mahdollistavat itseohjautuvuutta ja valtuuttavat asiantuntijat kehittämään omaa työtään ja työhyvinvointiaan.

Passiivisen tyytyväinen työntekijä on tyytyväinen työhönsä, mutta työ itsessään ei häntä energisoi. ”Siinä on iso ero, onko tyytyväinen työpaikan kahviin vai innostunut itse työstä”, Martela ja Jarenko [\[1\]](#) toteavat.



Innostunut työntekijä syöksyy draivin voimin eteenpäin. Ei ole vaikea arvata, kumpi työntekijä on organisaatiolle arvokkaampi, passiivinen ok-henkilö vai tekemisestään innostunut puurtaja. Eikä ole vaikeata myöskään nähdä, että johto voisi halutessaan suuresti vaikuttaa siihen, kummanlaisia työntekijöitä heidän organisaatiostaan löytyy. [\[1\]](#)

Työtyytyväisyys ei kykene mittarina erottamaan näitä kahta toisistaan. On siis perusteltua mitata draivia eli työssä koettua energisyyttä ja innostusta.

Työhyvinvointi tapetilla

Tässä ajassa työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat laajasti keskustelun aiheena suomalaisessa työelämässä. Työelämä koetaan yhä kuormittavammaksi ja valtakunnallisesti mielenterveyteen liittyvät syyt ovat jo merkittävin peruste työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen [\[2\]](#). Tämän vuoksi työssä jaksamisen ennakointi on yhä tärkeämpää.

Työhyvinvoinnin tutkimuksissa on todettu selvä yhteys organisaatiossa koetun työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä. Nyt puhutaan myös työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuuden kehittämisestä. Itseohjautuvuus työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkoittaa työntekijöiden vastuuta omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan sekä vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön. Itseohjautuvuuden kasvattaminen organisaatiossa edellyttää osallistavien kehittämismenetelmien käyttämistä ja osallistavaa, valtuuttavaa johtamista.

Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) osallistaminen on noussut kehittämiskohteiksi myös henkilöstötutkimuksessa ja viremittauksissa. Samoin työhyvinvointia kannattaa kehittää edelleen

tuloksellisuuden näkökulmasta. Työssä jaksamisen näkökulmasta on hyödyllistä tutkia, mitä työntekijät voivat itse tehdä ja valita oman työhyvinvoinnin edistämiseksi. Itseohjautuvuudesta ei voida puhua ilman koko organisaation kontekstia, koska sen kehittäminen vaatii itseohjautuvuutta tukevia rakenteita ja organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena oli osallistamisen lisääminen ja työhyvinvointia edistävän tiedon kerääminen Oamkin eri osastoilla. Tutkimuskysymyksinä olivat:

1. Voidaanko työhyvinvointia edistävää tietoa kerätä osallistavan storyboard-menetelmän avulla eri osastoilla tuloksekkaasti?
2. Mitä työntekijät nimeävät työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi?
3. Mitä työntekijät nimeävät keinoiksi, joilla voivat itse edistää omaa työhyvinvointiaan?
4. Miten työhyvinvointia voitaisi kehittää draivin ja itseohjautuvuuden näkökulmasta?

Tutkimuksen kuvaus ja aineistonkeruumenetelmä

Aineisto kerättiin storyboard-tyyppisen menetelmän avulla. Palvelumuotoilussa kehitettyä, yhteistoiminnallisesti tuotettavan storyboardin ajatusta mukailtiin aiheeseen sopivalla tavalla. Storyboardit luotiin Martelan ja Jarenkon [\[1\]](#) draivi-käsitteen pohjalta ja sijoitettiin henkilöstön taukokuoneisiin (kuva 1) eri osastoille ja eri kampuksille reilun kahden viikon ajaksi. Tauluihin liitettiin tutkimussuunnitelma ja ohjeet, miten niihin toivotaan tehtävän kirjauksia sekä yhteystiedot lisätietojen pyytämistä varten.



KUVA 1. Storyboard paikallaan kahvihuoneessa (kuva: Sanna Oja)

Storyboardeja sijoitettiin 21 taukokuoneen seinälle ja varmistettiin, että kyniä on saatavilla. Vierailut taukokuoneissa herättivät paljon keskustelua. Tutkimusta aloitettaessa ei osattu ennakoida, että storyboardien kiinnittämisen yhteydessä syntyisi keskusteluja ja voitaisiin myös kerätä aineistoa tutkimuksen aiheeseen

liittyen. Myös läsnäolon ja keskustelun merkitys vastauksen saamiseksi oli yllättävä: boardit jäivät tyhjiksi niissä taukokuoneissa, joissa ei ollut ihmisiä paikalla eikä keskustelua syntynyt. Näitä oli neljä. Myös neljässä taukokuoneessa, jossa oli ihmisiä paikalla, boardit jäivät tyhjiksi. Aineistoa tuotti siis 13 storyboardia.

Kahdessa taukokuoneessa käydyissä keskusteluissa tuli kiitosta, että tällaista tutkimusta tehdään ja työntekijöiltä kysytään asioita. Huomioitavaa keskusteluissa oli erityisesti myös se, että kahdessa taukokuoneessa kiitettiin tutkimusmenettelyä, joka on anonyymi. Kysymykset perustuivat huoleen siitä, että ovatko sähköisissä työhyvinvointikyselyissä vastaajat tunnistettavissa ja käytetäänkö tunnistetietoja. Toisaalta käytetyssä storyboard-menetelmässä tunnistettavuus riippuu muun muassa siitä, millaisissa tilanteissa vastauksia kirjataan, onko kahvihuoneissa muita paikalla ja herättävätkö vastaukset ja tutkimus keskustelua sekä missä määrin ihmiset tunnistavat toistensa käsialoja.

Itseohjautuvuus tuottavuuden tekijänä asiantuntijatyössä

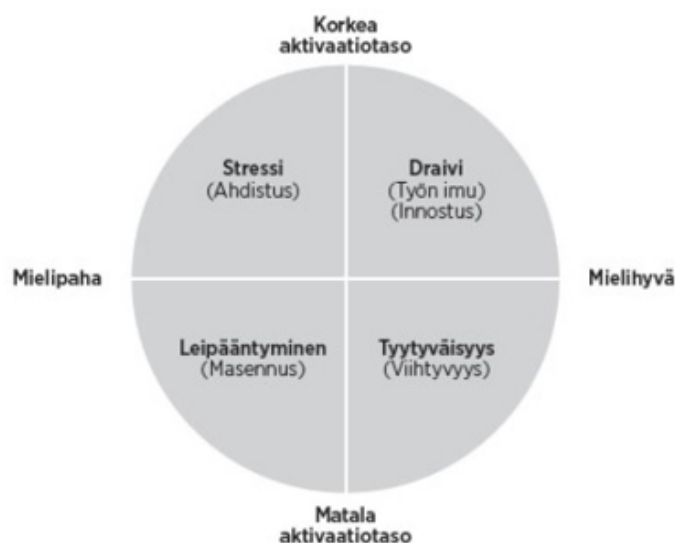
Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuden mahdollistavat sisäinen motivaatio, käsitys päämäärästä ja tavoitteista sekä tehtäviin tarvittava osaaminen. Työntekijän on myös osattava johtaa itseään eli aikatauluja, resursseja ja priorisointia. [3] Itseohjautuvuus on mahdollista vain organisaatorakenteiden tukemana.

Itseohjautuvuuden kehittäminen organisaatiossa vie aikaa, sillä sekä käytännön prosesseja että organisaatiokulttuuria kehitetään samanaikaisesti eri tasoilla avoimemmaksi ja osallistavammaksi. Itseohjautuvuuden kehittämisellä voidaan kuitenkin vastata tässä ajassa nouseviin johtamisen haasteisiin. Se mahdollistaa johtamisen myös virtuaalisessa työssä, jossa perinteinen kontrolli on mahdotonta. Itseohjautuvat organisaatiot tai organisaatioiden osat voivat myös nopeammin reagoida kilpailu- ja markkinatilanteiden muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Orgaaninen, asiantuntija- ja työntekijätason osaamista hyödyntävä kehittäminen on todettu useiden organisaatioiden menestymiselle ja jopa selviytymiselle kriittiseksi tekijäksi. [4] Itseohjautuvuuden kehittäminen mahdollistaa myös tuottavuuden kehittämisen työhyvinvoinnin kokemuksista samanaikaisesti vahvistaen. [1]

Draivi ja sisäinen motivaatio työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kuvaajana

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuuden mahdollistavat sisäinen motivaatio, käsitys päämäärästä ja tavoitteista sekä tehtäviin tarvittava osaaminen. Työntekijän on myös osattava johtaa itseään eli aikatauluja, resursseja ja priorisointia. [1]

Hakanen [5] sekä Martela ja Jarenko [1] esittävät tunteiden neljä perusolottuvuutta kuvion 1 esittämällä tavalla. Olottuvuudet jakautuvat positiivisten ja negatiivisten tunteiden akselille sekä korkean ja matalan aktivaatiotason akselille.



KUVIO 1. Neljä tunteiden perusolottuvuutta [1]

Tutkimukseen valittiin avainkäsitteeksi Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon [1] esittämä draivin käsite. Draivia kuvataan optimaalisena tilana sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Innostunut työntekijä voi hyvin ja on myös tuottavimmillaan. Martela ja Jarenko osoittavat, että näyttöjen mukaan innostus ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Draivin tilaa ajatellaan myös kestävämpänä tuottavuuden tilana kuin stressi. Stressi kuluttaa yksilön resursseja, haittaa luovuutta ja on pitkällä tähtäimellä merkittävä terveysriski. Draivia kuvataan myös innostuksena ja työn imun kokemuksena [5]. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä tutkittaessa on todettu, että ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka, palkkiot ja status motivoivat parempaan tuottavuuteen suorittavassa työssä. Sen sijaan asiantuntijatyössä sisäiset motivaatiotekijät on todettu tärkeämmiksi tuottavuuden näkökulmasta. [6]

Martela ja Jarenko avaavat sisäisen motivaation käsitteen sisäsyntyiseksi ja sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäsyntyisellä motivaatiolla tarkoitetaan innostavaksi ja nautinnolliseksi koettua tekemistä. Sisäistetyllä motivaatiolla taas tarkoitetaan merkitykselliseltä ja arvokkaalta tuntuvaa tekemistä, joka liittyy itselle tärkeisiin arvoihin. [1]

Tunteiden neljä perusulottuvuutta konkreettisina kokemuksina

Storyboardeilla kerätty aineisto jakaantui neljälle sektorille siten, että innostusta aiheuttavia tekijöitä oli mainittu eniten, yhteensä 116 kertaa, 36 % kaikista maininnoista. Toiseksi eniten merkintöjä liittyi stressiä aiheuttaviin tekijöihin, yhteensä 88 kertaa, 27 % kaikista havainnoista. Leipääntymistä aikaansaavia tekijöitä oli mainittu yhteensä 62 kertaa, 19 % maininnoista ja tyytyväisyyttä 56 kertaa, 17 % maininnoista.

Kokonaisuudessaan aineisto painottui selkeästi korkean vireystilan puolelle kirjattuihin merkintöihin. Innostusta ja stressiä aiheuttavia mainintoja oli yhteensä 63 % aineistosta. Matalaa vireystilaa edustavia tyytyväisyyttä ja leipääntymistä aiheuttavia merkintöjä puolestaan oli 37 %. Toisaalta on kiinnostavaa, että ero positiivisen ja negatiivisen tunnetilan merkintöjen välillä oli vähemmän merkittävä, kun positiivisia merkintöjä oli 53 % ja negatiivisia 47 %.

Innostus

Storyboardien havainnoissa innostusta aikaansaavista asioista suurimmaksi ryhmäksi nousevat työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä koskevat maininnat, kuten työyhteisö, työkaverit, ilmapiiri, innostus, huumori, tuki ja auttaminen. Näitä mainintoja on yhteensä 33.

Toiseksi eniten mainintoja löytyy oman työn kehittämiseen, kehittymiseen ja uusiutumiseen liittyen. Näitä ovat myös muun muassa haasteet työssä, uudet haasteet ja kouluttautuminen. Näitä mainintoja on yhteensä 20.

Muita innostusta aikaansaavia asioita ovat muun muassa itsenäisyys, vapaus ja vaikutusmahdollisuudet (5 mainintaa), tehtävät ja työn merkityksellisyys (5 mainintaa), opiskelijat, opiskelijoiden innostus, tyytyväisyys ja tuoreet näkemykset (5 mainintaa). Innostus-sektorille on kirjattu myös kahvitauot, lomat ja vapaat (5 mainintaa).

Lisäksi innostusta saavat aikaan tiimit ja tiimityö (3 mainintaa) sekä palaute ja onnistuminen (3 mainintaa). Sektorille oli myös mainittu kaksi esimiestä nimeltä, joiden työ koetaan innostavaksi.

Tyytyväisyys

Tyytyväisyyttä aikaansaavissa tekijöissä on mainittu samantyyppisiä asioita kuin innostusta aikaansaavissa, erityisesti työkavereiden ja kollegojen välittämisen, avun ja huumorin osalta (14 mainintaa). Toiseksi suurimmaksi tyytyväisyystekijäksi nousevat kahvitauot, tauot ja hengähtäminen, lomat, vapaat illat ja viikonloput (11 mainintaa). Tyytyväisyyden lähteiksi mainitaan myös rakentava ja hyvä palaute (4 mainintaa), palkka, e-passi ja tyky-toiminta (4 mainintaa), opiskelijoiden kiinnostus, innostus ja oppiminen (2 mainintaa), IT-tuki ja Oiva (2 mainintaa) sekä hyvät lähiesimiehet (2 mainintaa).

Lisäksi tyytyväisyyttä saavat aikaan yhteinen kehittäminen, mahdollisuus tehdä erilaisia asioita, toimiva opetus, työtilat ja muutto mahdollisuutena (kussakin 1 maininta). Tyytyväisyys perehdyttämiseen nousi esille erityisesti yhden kahvihuoneen kävijöiden keskuudessa, jossa se sai 5 mainintaa.

Leipääntyminen

Leipääntymistä aiheuttavista asioista suurimmaksi ryhmäksi nousee avoimuuden ja vaikutusmahdollisuuksien puute, niukka sisäinen viestintä, epätietoisuus, epätasa-arvoisuus, huhupuheet sekä tiedon puute yhteisestä

suunnasta (yhteensä 14 mainintaa). Maininnat poimittiin samaan ryhmään sillä perusteella, että ne liittyvät kaikki kiinteästi viestintään ja organisaatiokulttuuriin.

Toiseksi eniten mainintoja saivat rutiinit, rästiläiset ja kirjaamiset (yhteensä 7 mainintaa). Kirjaamisista mainittiin erityisesti moneen eri paikkaan tai useaan kertaan kirjaaminen. Kolmanneksi leipääntymistä aiheuttavissa maininnoissa nousivat koulutusohjelman ja oman työn kehittymättömyys, se että ei saa koulutusta tai että sille ei ole aikaa (6 mainintaa).

Leipääntymistä aiheuttaviksi koetaan myös järjestelmät ja tekniikka (5 mainintaa). Lisäksi leipääntymistä aiheuttivat tiimiopettajuus perusopinnoissa, työkaverit ja vapaamatkustajat (4 mainintaa), joustamattomuus ja tuen puute (4 mainintaa), jatkuva organisaatiomuutos ja opiskelijoiden muutosväsymys (4 mainintaa), suppea osaamista hyödyntämätön tehtäväkuva (3 mainintaa) sekä huono sisäilma ja rumat, toimimattomat tilat (3 mainintaa).

Leipääntymiseen liittyviä merkintöjä olivat myös arvostuksen puute, opintojaksojen laajuuden muutokset, hidas prosessi ja päätöksenteko, kokouksissa juokseminen, ulkoa ohjatut tehtävät ja säädökset, pakko opettaa englanniksi ilman omaa halua, liian suuret opetusryhmät ja koulutusten markkinointi.

Stressi

Stressiä aiheuttavat selkeästi eniten työmäärä, kiire, kuormitus ja resurssien puute (27 mainintaa). Toiseksi suurimpana stressiä aiheuttavana ryhmänä tekijöitä koetaan organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät, kuten vaikutusmahdollisuuksien, oikeudenmukaisuuden, tiedon ja läpinäkyvyyden puute sekä epätasa-arvoisuus (17 mainintaa).

Kolmantena ryhmänä ovat toimimattomat ja työhön sopimattomat tilat, hiljaisten tilojen puute sekä ergonomia ja sisäilma-asiat, jotka ovat aiheuttaneet myös paljon stressiä (12 mainintaa). Konkreettisiin työolosuhteisiin liittyen mainintoja saivat myös aikaa vievät ja vaihtuvat tai puolivalmiit järjestelmät (4 mainintaa).

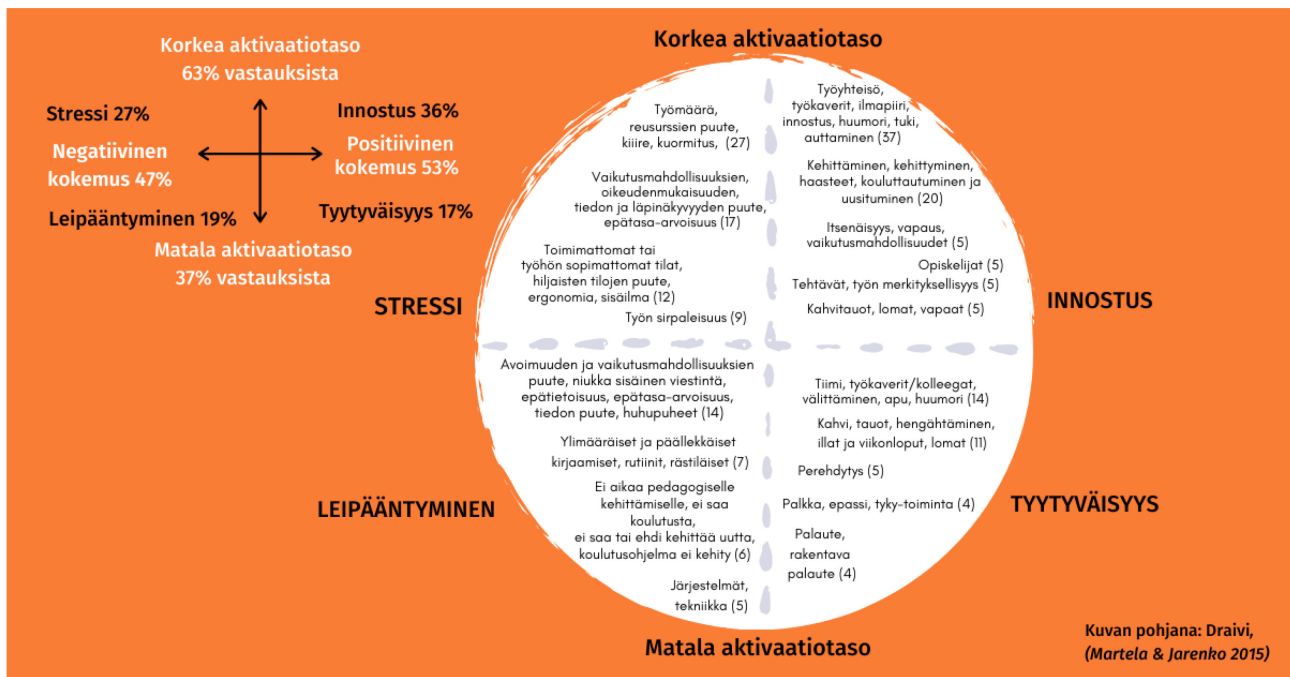
Stressiä aiheuttavaksi asiaksi mainittiin usein myös työn sirpaleisuus (9 mainintaa).

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyen stressitekijöiksi mainittiin muun muassa osaamaton esimies, työn organisointi, toimenkuvan epäselvyys sekä kehityskeskustelujen tai perehdytyksen puute (4 mainintaa). Kirjauksissa mainittiin myös johtaminen ja Oamkin lyhytjänteisyys (3 mainintaa) sekä vaihtelevat käytänteet ja yhteisten linjojen puute (3 mainintaa). Stressiä aiheuttavista tunteista mainittiin kirjauksissa pelko ja epävarmuus.

Muutos ja OPS-muutokset aiheuttavat stressiä (2 mainintaa). Myös epäasiallinen kohtelu, vertaistuen puute, opiskelijoiden pahoinvointi, loputtomat hallinnolliset tehtävät, liikkuminen eri kampusten välillä ja uudet haasteet mainittiin stressiä aiheuttavina tekijöinä.

Työhyvinvoinnin teemat aineistossa

Storyboard-havainnot teemoitellessa esiin nousee neljä pääteemaa (kuvio 2). Teemat painottuvat hieman eri tavoin sisäiseen motivaatioon liittyville osa-alueille. Stressiä ja leipääntymistä aiheuttavat selkeästi painavimpana teemana (1) työn organisointiin, resursseihin, rutiineihin ja tiloihin liittyvät maininnat.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin teemat aineistossa ^[21] (kuvion saa isommaksi klikkaamalla)

Korkean vireystilan alueella merkittävimpinä innostusta ja tyytyväisyyttä aikaansaavana teemana nousee (2) yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä. Korkean vireystilan puolella toiseksi merkittävin innostusta aikaansaava teema on (3) kehittämisen, kehittymisen ja uusiutumisen merkitys sisäisen motivaation kokemukseksi. Vastaavasti kehittämismahdollisuuksien ja uusiutumisen puute mainitaan usein stressiä ja leipääntymistä aiheuttavaksi tekijäksi työssä.

Koko aineistosta toiseksi eniten stressiä aiheuttavaksi tekijäksi nousee myös (4) organisaatiokulttuuriin liittyvä luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden puute. Itsehjautuvuuden näkökulmasta yhteisöllisyys ja vuorovaikutus on näistä ainoa, jota työntekijätasolla voidaan vapaasti ja oma-aloitteisesti kehittää ja kuten aiemmin mainittu, koetaan organisaatiossa selkeästi merkittävimmäksi innostusta aikaansaavaksi asiaksi. Organisaatiokulttuuri taas on teemoista kehittämisen kohteena hitain ja vaatii myös kokonaisvaltaista näkökulmaa organisaation toimintaan.

Työn organisointi: resurssit, rutiinit ja tilat

Stressiä ja leipääntymistä aiheuttavat selkeästi painavimpana teemana työn organisointiin, resursseihin, rutiineihin ja tiloihin liittyvät maininnat. Eniten stressiä aiheuttaa työmäärä. Stressin kokemusta on tärkeää hallita, koska se haittaa luovuutta, kuluttaa resursseja ja on pitkällä aikavälillä merkittävä terveysriski ^[11].

Työntekijöiden omien vaikutusmahdollisuuksien osalta taukojen, vapaiden ja lomien merkitys on suuri. Tauot, vapaat ja lomat voivat olla tehokkaasti palauttavia ja aineiston perusteella ne tukevat tyytyväisyyttä työssä.

Aineiston valossa korostuu lähiesimiesten ja esimiestyön rooli siinä, kuinka tarkasti ihmisten jaksamista seurataan ja kuunnellaan sekä myös siinä, miten ihmisiä valtuutetaan johtamaan omaa työtään. Asiantuntijaorganisaatiossa olennaista on, että ihmiset voivat suunnitella, valvoa ja seurata omaa työtään ja sen tuloksia. Dialogisella esimiestyöllä ja työntekijöitä kuuntelemalla ja valtuuttamalla oman työnsä johtamiseen voidaan suunnitella ja hallita työmäärää ja stressiä. Työssä uupumista voidaan tehokkaammin ehkäistä ennakoimalla kuormittavia tilanteita ja lisäämällä ihmisten omaa hallinnan tunnetta työhönsä liittyen.

Kuuntelevalla esimiestyöllä voidaan myös tehokkaasti ennakoita muita stressiä aiheuttavia tekijöitä, joita aineistossa mainitaan. Ratkaisuja esimerkiksi toimimattomiksi koettuihin työtiloihin, ergonomian ongelmiin tai sairastuttavaan sisäilmaan voidaan etsiä yhdessä. Aineistossa mainitaan stressin lähteenä myös osaamaton esimies. Esimiesten työtä voidaan tukea koulutuksella ja erityisesti henkilökohtaisella tai ryhmässä tapahtuvalla valmennuksella ja työnohjauksella.

Valmennusten ja työnohjauksen tehokkuus organisaatioiden kehittämisessä perustuu siihen, että osallistujat ottavat itse vastuun oman työnsä kehittämisestä ja tuottavat oman työnsä näkökulmasta merkitykselliseksi

koettuja muutoksia. Siten valmennukset ja työnohjaukset ovat tehokas keino tuottaa itseohjautuvuutta kehittämiseen ja organisaatiokulttuuriin.

Kehittämisen, kehittymisen ja uusiutumisen merkitys sisäisen motivaation kokemiseksi

Tutkimuksen aineistossa toiseksi merkittävin innostusta aikaansaava teema on kehittäminen, kehittyminen ja uusiutuminen. Vastaavasti kehittymismahdollisuuksien ja uusiutumisen puute mainitaan usein stressiä ja leipääntymistä aiheuttavaksi tekijäksi työssä. Näistä havainnoista nousee sisäisen motivaation ja asiantuntijatyön näkökulmista kaksi tärkeää ajatusta: kehittämisen ja kehittymisen keskeinen merkitys työmotivaation kokemiselle yksilötasolla sekä koko organisaation tuloksellisuudelle yhteisöllisen oppimisen kautta.

Aineistosta nousee kokemuksia siitä, että osa työntekijöistä kokee kehittymismahdollisuuksia, mikä tuottaa innostusta ja draivia. Osa puolestaan kaipaa "tilaa ja mahdollisuuksia kehittämiselle" tai mahdollisuuksien puute on kirjattu leipääntymisen kohdalle "oman työn kehittymättömyys" -maininnalla.

On todettu, että asiantuntijatyössä oppimisen täytyy tapahtua rinnakkain sekä yksilötasolla että yhteisöllisesti, jotta vaaditut tulokset voidaan saavuttaa. Asiantuntijana kehittyminen on vahvasti sekä vuorovaikutteista että konteksti- ja tilannesidonnaista. [7] Siten asiantuntijaorganisaatioissa työn tuottavuuteen vaikuttavat paitsi yksilöiden asiantuntijuus, koulutus ja aiempi kokemus, myös yhteisöllisyys organisaatioissa, vuorovaikutuksen tavat ja ilmapiiri. Oppimiseen ja uudistavaan työhön kannustava organisaatiokulttuuri siis tukee voimakkaasti työn tuloksellisuutta. Kehittämisessä voidaan antaa tilaa yhteisön omaehtoiselle kehittymiselle ja aidosti uudistaville toimille, jotta oppimisen kulttuuria vahvistetaan.

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitys työyhteisössä

Merkittävimpänä innostuksen ja tyytyväisyyden lähteenä aineistossa ovat selkeästi työkaverit ja mainintoina huumori, innostus, tuki, auttaminen ja kahvitauot eli yhteisöllisyyteen liittyvät asiat. Myös tiimityö joissain tapauksissa koetaan innostusta ja tyytyväisyyttä tuottavana asiana. Yhteisöllisyyden kehittäminen on ollut organisaatioissa tavoitteena ja siinä on aineiston perusteella siten yleisellä tasolla onnistuttu.

Aineistossa on myös vuorovaikutustilanteisiin liittyviä negatiivisia mainintoja, kuten leipääntymistä aiheuttavat "tiimiopettajuus perusopinnoissa" ja "vapaamatkustajat". Siten vuorovaikutustilanteisiin liittyvien jännitteiden ja konfliktien tunnistamista ja ratkaisemista voidaan kehittää edelleen. Myös syitä koettuun pelkoon ja vertaistuen puutteeseen on syytä tarkastella ja pohtia jatkossa. Kokonaisuutena yhteisöllisyyden kokemus organisaatioissa enimmäkseen myönteisenä asiana on merkittävä havainto, koska yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia ja sitä kautta myös tuottavuutta.

Organisaatiokulttuuri, arvostuksen ja osallisuuden kokemukset, sekä psykologinen turvallisuus

Tutkimuksen tuottamia havaintoja voidaan tarkastella myös kokonaisuutena organisaatiokulttuurin näkökulmasta, kun halutaan löytää mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi organisaatioissa. Organisaatiokulttuuriin liittyen nostamme havainnoista kolme toisiinsa kietoutuvaa pohdintaa:

1. palautteen ja arvostuksen roolin työntekijöiden itseohjautuvuuden näkökulmasta,
2. työntekijöiden kokemuksen osana organisaation kokonaisuutta ja prosesseja ja
3. viestinnän ja vuorovaikutuksen roolin psykologisen turvallisuuden kannattelijana muutoksessa.

Arvostuksen rooli työntekijöiden itseohjautuvuuden näkökulmasta

Tutkimuksen havainnoissa palaute mainitaan myös tärkeänä innostuksen lähteenä työssä. Palaute toimii oppimisen, kasvun ja kehittymisen perusedellytyksenä. [8] Kiittämisen ja positiivisen palautteen merkitys sisäisen motivaation kannattelussa on myös kiistämätön. Rossi [9] tekee eron mekaanisten kiittämiskäytäntöjen ja aidon arvostuksen tunteen välillä. Rossi painottaa, että mekaaniset kiittämiskäytännöt eivät välitä työntekijöille organisaation arvostusta heitä kohtaan, vaan johtajan aidon arvostuksen tunteen löytäminen työntekijöitä kohtaan on keskeistä. Kohdeorganisaatioissa myös opiskelijoilta ja yhteistyökumppaneilta tulevat palautteet koetaan tärkeinä innostusta tukevinä asioina. Siten voidaan myös osoittaa aitoa arvostusta ja palautetta tilanteissa, joissa työntekijät kehittävät aktiivisesti omaa työtään ja työyhteisöä.

Osallisuuden kokemus

Työntekijän kokonaisvaltainen ymmärrys siitä millainen työn prosessi on, on todettu asiantuntijatyössä erittäin merkitykselliseksi. Ymmärrys prosessista kokonaisuutena tuottaa hallinnan tunnetta ja luottamusta siihen, että asiantuntijalle on mahdollista suorittaa työ itselleen tyydyttävällä tavalla. [1] Ymmärryksen ja hallinnan tunteen tarve asettaa paineita osallistumis- ja kehittämismahdollisuuksien lisäämiselle. Sisäisen motivaation näkökulmasta on keskeistä, millaisia itsenäisiä valintoja ja kehittymismahdollisuuksia organisaatio tarjoaa. Martela ja Jarenko [1] korostavat, että mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sen vähemmän he tekevät mitään muuta kuin ne asiat, jotka käsketään tekemään ja tällöin tuloksellisuus kärsii. Innostuksen ja kehitysnäkökulmien ylläpitäminen edellyttää, että työntekijällä on joitain valinnan mahdollisuuksia siinä, mitä hän tekee ja miten hän työskentelee. Martela sanoo, että kaikki tekeminen, jota kohti yksilö tuntee vetoa, joka kiehtoo, kiinnostaa tai innostaa, vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Työntekijöiden kuuntelemisen ja aidon osallistamisen merkitystä kuvataan paitsi hitaasti rakentuvana ja kokonaisvaltaisena, kaikkia organisaation tasoja läpäisevänä ilmiönä, myös välttämättömänä pohjana onnistumisen kulttuurin ja tuloksellisuuden kehittymiselle. [8] [9] Tämä on loogista, sillä osallistaminen lisää sisäistä viestintää ja ennakoitavuutta ja siten hallinnan tunnetta omassa työssä.

Ennakoitavuus ja hallinnan tunne liittyvät kiinteästi myös psykologiseen turvallisuuteen. Työyhteisön sääntöjen, kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien ja palkitsemisperiaatteiden tulisi olla läpinäkyviä ja tasa-arvoisia. Tämän tutkimuksen havainnoissa työmäärään ja kiireeseen liittyvien mainintojen jälkeen toiseksi suurin stressiä aiheuttava ryhmä mainintoja liittyy seikkoihin, jotka aiheuttavat haasteita psykologisessa turvallisuudessa: vaikutusmahdollisuuksien, oikeudenmukaisuuden, tiedon ja läpinäkyvyyden puute sekä koettu epätasa-arvoisuus. Lisäksi nämä ovat myös suurin leipääntymistä aikaansaava ryhmä mainintoja. Siten työhyvinvoinnin näkökulmasta aidon dialogisuuden ja osallisuuden kokemuksen lisääminen organisaatiossa nousee keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Dialogisuuden lisäksi prosesseja voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että millaiset osallistumismahdollisuudet henkilöstöllä on niiden kehittämiseen ja myös, kuinka paljon ne tukevat ja palvelevat itseohjautuvuutta käytännön työssä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Dialogisuuden ja prosessien itseohjautuvuuden lisääntyessä eniten stressiä aiheuttavien työmäärään, kiireen ja kuormituksen hallintaan voidaan mahdollisesti myös löytää entistä tehokkaammin ratkaisuja työntekijöiden oman asiantuntijuuden ja innovatiivisuuden avulla. Jatkossa voidaan myös tarkastella sitä, miten kehittämistyön kompetensseja huomioidaan palkitsemisessa ja miten palkitsemiskäytänteillä voidaan tukea uusien ratkaisujen syntymistä. Palkitsemisen osalta on huomioitava, että ulkoinen palkinto ei tuota sisäistä motivaatiota. Palkitsemista ei siis voida ajatella ensisijaisena tai ensimmäisenä kehittämisen askeleena työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli psykologisen turvallisuuden kannattelijana muutoksessa

Ymmärryksen ja hallinnan tunteen tarve asettaa paineita myös organisaation viestinnän ja päätöksenteon läpinäkyvyydelle muutoksissa. Viestintään liittyviä kirjauksia voidaan tarkastella eri näkökulmista: voidaan tarkastella sitä, mitä viestitään ja missä kanavissa, mutta myös sitä, miten viestitään ja millaista organisaatiokulttuuria viestinnän tavat heijastavat ja tuottavat. Organisaation muutos- ja päätöksentekotilanteet nousevat muutamissa havainnoissa esiin seikkoina, joista viestintää toivottaisi enemmän. Näiden mainintojen lisäksi on kiinnostavaa, että suurimmassa osassa viestintään liittyvissä kommentteissa ei mainita lainkaan yksityiskohtia siitä, mistä tai missä kanavissa viestintää toivottaisi enemmän. Stressiä tai leipääntymistä aiheuttaviksi asioiksi on useammin kirjattu vain "viestintä". Siten aineisto viittaa siihen, että viestintään liittyvät maininnat eivät ainoastaan liity varsinaisesti viestintään toimintana, vaan maininnat edustavat jotakin kokemuksia laajemmista tai hankalammin sanoitettavista ilmiöistä. Näitä voivat olla juuri organisaatiokulttuuriset kokemukset osallisuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta.

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että esimiehillä on vaikutusta tiimien yhteisöllisyyden rakentamisessa. Eri kahvihuoneiden välillä havaitut erot ovat merkittäviä: toisissa kahvihuoneissa kerätyissä aineistoissa on moninkertainen määrä kirjauksia toisiin verrattuna. Erityisesti innostukseen ja tyytyväisyyteen liittyviä mainintoja on runsaasti. Samoissa storyboardeissa on myös runsaasti kirjauksia kehittämistä vaativista asioista. Näissä storyboardeissa esimiehiä on myös keuhuttu useilla kirjauksilla ja myös nimeltä mainiten, kun taas muissa kahvihuoneissa esimiestyöhön liittyviä positiivisia kirjauksia ei ollut. Siten näissä kahvihuoneissa esimiestyö voi liittyä myös kirjausten runsauteen sekä positiivisella että negatiivisella akselilla. On mahdollista, että avoin ja runsas puhe sekä innostusta että myös kehittämistä vaativista asioista liittyy työyhteisössä koettuun psykologiseen turvallisuuteen ja että esimiehet kannattelevat psykologista turvallisuutta näissä työyhteisöissä.

Tehokasta vuorovaikutusprosessia organisaatiossa kuvataan muun muassa dialogina toiminnassa eli puhumisena, kuuntelemisena, ajattelemisena, reflektointina, tuntemisena, intuitionä, yhdessä tekemisenä ja

merkitysten etsimisenä sekä yhdessä olemisena. [8] Tämän tutkimuksen havainnoissa mainitaan työkaverit ja tiimit sekä innostajina että stressin lähteinä. Sydänmaanlakka [8] korostaa olennaisena osana tiimityötä myös tiimirefleksion, jolla tarkoitetaan syvällistä ajattelua, uteliasta asennetta ja uudistumista tekemällä yhdessä. Samoin hän nostaa valtuuttamisen itseohjautuvien tiimien johtamisessa keskeiseksi johtamistyyliksi. Siten on hyödyllistä pohtia erilaisten tiimien mahdollisuutta, osaamista ja resursseja dialogiseen työtapaan.

Voi myös olla hyödyllistä pohtia mahdollisuuksia valtuuttaa tiimejä tekemään projekteja, joilla he voivat kehittää innostustaan ja siten myös työhyvinvointiaan itseohjautuvammin. Koska aineiston perusteella työntekijöiden kokemus yhteisöllisyys vahvasti tukee työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin kehittämisessä. [8]

Johtopäätökset

Martelan ja Jarenkon [1] esittämä draivin käsite konkretisoi ja havainnollistaa hyvin työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Se soveltuvi hyvin pohjaksi storyboardille. Testatusta storyboard-menetelmästä saatiin rohkaisevia kokemuksia. Menetelmän avulla voidaan tuottaa yllättävän rikasta aineistoa kohtuullisen nopeasti ja helposti. Menetelmä saattaa sopia hyvin tilanteisiin, joissa työntekijät kaipaavat vahvistusta vastaustensa anonyymiydelle. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi muutostilanteet organisaatiossa. Tutkimusvaiheessa havaittiin myös, että dialogisuus ja ohjeistaminen on storyboardien kiinnittämisen vaiheessa tärkeää. Tätä näkökulmaa ei osattu ennalta riittävästi huomioida. Siten osa storyboardista jäi tyhjiksi.

Tutkimusaineiston analysointi tarjosi mielenkiintoisia näkökulmia työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista, itseohjautuvuudesta ja organisaatiokulttuurista. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että tutkitun organisaation organisaatiokulttuuri koostuu alakulttuureista, joiden välillä voi olla merkittäviäkin eroja. Erot viittaavat siihen, että esimiestyöskentelyllä on merkitystä työyhteisöjen organisaatiokulttuurin muotoutumiselle.

Tutkitussa työyhteisössä koetun stressin kokemukseen liittyivät vahvasti käytännön olosuhteet, kuten työmäärä, tilat ja työvälineet. Stressiä aiheuttivat myös kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksien puute sekä psykologiseen turvallisuuteen liittyvät asiat. Psykologinen turvallisuus yhdistyy tietoon yhteisestä suunnasta ja siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, vaikutusmahdollisuuksiin, myönteiseen vuorovaikutukseen sekä kokemukseen tasa-arvoisuudesta ja osallisuudesta organisaatioon ja sen prosesseihin.

Sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia tukevana vahvuutena työyhteisössä koettiin yhteisöllisyyteen liittyvät asiat ja työkaverit. Yhteisöllisyys ja sen kannattelu tarjoaa mahdollisuuksia työntekijöille tuottaa ja tehdä omaa työhyvinvointiaan tukevia asioita. Kokonaisuutena maininnat aineistossa painottuvat hieman enemmän positiivisiin kuin negatiivisiin asioihin ja samoin enemmän korkeaan kuin matalaan viireystilaan viittaaviin asioihin.

Itseohjautuvuuden kehittämiseksi asiantuntijaorganisaatiossa kaivataan vaikutusmahdollisuuksia organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Sekä oman työn, työmäärän ja olosuhteiden että työhyvinvoinnin johtamisen valtuuttaminen yhä enemmän asiantuntijoille itselleen voi olla mielenkiintoinen tapa lisätä itseohjautuvuutta. Myös tiimien valtuuttaminen kehittämiseen tarjoaa mahdollisuuksia. Kulttuurissa toimintoja kehittävän ja uudistavan työn laajempi tunnistaminen ja mahdollistaminen sekä uudistavasta työstä positiivisen palautteen antaminen voivat olla hyviä keinoja lisätä itseohjautuvuutta ja työhyvinvointia.

Organisaatiokulttuurin kehittämistä tapahtuu kaikissa tilanteissa, myös vaativissa muutoskohdissa [9]. Keskeistä onkin organisaation viisautta hyödyntävien näkökulmien löytäminen ja muutoksiin liittyvien valintojen ja päätösten näkeminen organisaatiokulttuuria kehittävinä tekoina ja viesteinä.

Lähteet

1. ^ [abcdefghijk](#) Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent.
2. ^ Eläketurvakeskus. 2020. Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. Hakupäivä 24.4.2020. <https://www.etk.fi/ajankohtaista...>
3. ^ Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 9–32.
4. ^ Siillasmaa, R. & Fredman, C. 2018. Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokiasa murroksessa.
5. ^ [ab](#) Hakanen, J. 2009. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Hakupäivä 24.4.2020. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

6. [^][Pink, D. 2009. The puzzle of motivation. Video 26.8. Hakupäivä 24.4.2020.](https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y)
7. [^][abCollin, K. 2005. Experience and shared practice – Design engineers’ learning at work. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 261. Jyväskylä. Hakupäivä 21.9.2020.](http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2188-3)
8. [^][abcdeSydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.](#)
9. [^][abcRossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsinki: Kauppakamari.](#)

Kuvalähteet

1. [^][KUVIO 1. Neljä tunteiden perusolottuvuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent.](#)
2. [^][KUVIO 2. Työhyvinvoinnin teemat aineistossa. Kuvan pohjana Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Alma Talent.](#)

Metatiedot

Nimeke: Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä

Tekijä: Harju Teija; Oja Sanna

Aihe, asiasanat: itseohjautuvuus, kehittäminen, osallistaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio, työtyytyväisyys

Tiivistelmä: Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välillä on todettu selvä yhteys. Työhyvinvointia voidaan lisätä kasvattamalla itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus edellyttää osallistavaa kehittämistä ja valtuuttavaa johtamista. Itseohjautuvuuden mahdollistavat sisäinen motivaatio, käsitys tavoitteista sekä osaaminen. Tutkimuksen avainkäsitteenä on draivi, jolla tarkoitetaan optimaalista innostuksen tilaa. Innostunut työntekijä voi hyvin ja on tuottavimmillaan. Mittarina draivi ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys.

Oulun ammattikorkeakoulussa (Oamk) osallistaminen on noussut kehittämiskohteeksi. Tutkimuksessa kehitettiin osallistava storyboard -menetelmä, jossa sijoitettiin julisteita taukokuoneisiin ja henkilöstöltä pyydettiin kirjauksia sisäisen motivaation ulottuvuuksiin liittyvistä asioista omassa työssä ja työyhteisössä.

Storyboardien havainnoissa innostusta ja tyytyväisyyttä saivat aikaan työyhteisö ja yhteisöllisyys sekä kehittäminen ja uusiutuminen. Osallistuminen, oppiminen ja oman työn kehittämismahdollisuudet nousivat myös tärkeiksi kehittämiskohteiksi draivin kokemusta ajatellen. Stressiä aiheuttivat eniten muun muassa työmäärä ja työn pirstaleisuus. Leipääntymistä aiheuttivat erityisesti psykologiseen turvallisuuden liittyvät näkökulmat.

Tutkimuksessa saatiin rohkaisevia kokemuksia sekä storyboard-menetelmästä että itseohjautuvuuden näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Draivin kokemusten lisäämiseksi psykologinen turvallisuus sekä osallistumis- ja kehittämismahdollisuudet nousevat kehittämiskohteiksi.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2020-10-26

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020100678147>

Kieli: suomi

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Harju, T. & Oja, S. 2020. Näkökulmia työhyvinvointiin ja itseohjautuvuuteen – storyboard osallistavan kehittämisen menetelmänä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 83. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2020100678147>.