

# **Psykososiaalinen kuormitus itseohjautuvassa asiantuntijatyössä**

**Case: Yritys X**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Kira Karttunen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Karttunen, Kira	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 57	Valmistumisaika 2022
Työn nimi <b>Psykososiaalinen kuormitus itseohjautuvassa asiantuntijatyössä</b> Case: Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle X, joka oli siirtymässä itseohjautuvaan ja ketterään toimintaan perustuvaan toimintamalliin. Eräässä yrityksen sisäisessä yksikössä oli kuitenkin havaittu psykososiaalisen kuormituksen lisääntyneen, ja sen juurisyitä haluttiin tutkia.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ajankohtaista tietoa itseohjautuvan työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan yksikössä ilmenevän psykososiaalisen kuormituksen juurisyitä sekä esittää toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään psykososiaalisen kuormituksen ja itseohjautuvuuden käsitteitä sekä näiden välistä yhteyttä. Tutkimus puolestaan toteutettiin yrityksen yksikölle laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmänä. Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluja sekä työhyvinvoinnin asiantuntijoiden luomaa kyselylomaketta.</p> <p>Keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että työkuormitus liittyy kahdeksaan teemaan: liiallinen työmäärä, yksintyöskentely, yhteistyö ja viestintä, kognitiivisen ergonomian tukeminen, epäselvyys itseohjautuvuudesta, epäselvät roolit ja vastuut, epäselvät tavoitteet ja odotukset sekä johtamiseen liittyvät haasteet. Näihin teemoihin vaikuttamiseksi esitettiin toimenpiteitä, jotka pohjautuvat teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. Yritys X tulee hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työkykyjohtamisen jatkokehittämisessä.</p>		
Asiasanat psykososiaalinen kuormitus, itseohjautuvuus, ketterä, asiantuntijatyö		

## Abstract

Author(s) Karttunen, Kira	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 57	
Title of Publication <b>Psychosocial workload factors in self-managing organizations</b> Case: Company X		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>Thesis was done by a request from Company X which is undergoing a change towards self-managing and agile operational model. Company X has recently discovered that psychosocial workload has increased in one of the internal departments and wanted to investigate the root causes for it.</p> <p>The purpose of the thesis was to investigate which psychosocial workload factors are causing workload in self-managing organizations and provide up to date information on the topic in general. Objective was to analyze the root causes for psychosocial workload in the internal department of Company X and provide actions to mitigate it.</p> <p>Theoretical part of the thesis is based on concepts of psychosocial workload factors and self-management in addition to providing information on the connection between those concepts. The study was done by combining quantitative and qualitative research methods using a questionnaire created by well-being specialists and semi-structured interviews.</p> <p>According to the results of the study, psychosocial workload factors are related to eight themes: work overload, having to work alone, cooperation and communication, cognitive ergonomics, unclarity of self-management, unclear roles and responsibilities, unclear targets and expectations and challenges related to management. Thesis provided actions to mitigate these workload themes. These actions were based on theory and earlier studies of the topic.</p> <p>Company X will use the information and results provided by the study to continue developing employee well-being in the department.</p>		
Keywords psychosocial workload factors, self-management, self-managing organization, agile		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Psykososiaalinen kuormitus.....	3
2.1	Johdatus psykososiaaliseen kuormitukseen .....	3
2.2	Psyykkiset kuormitustekijät.....	5
2.3	Sosiaaliset kuormitustekijät.....	5
2.4	Tietotyön kuormittavuus.....	6
2.5	Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset.....	7
2.6	Kuormituksen hallinnassa tukeminen.....	9
2.7	Työnantajan vastuu kuormituksen hallinnassa.....	13
3	Itseohjautuvuus.....	16
3.1	Johdatus itseohjautuvuuteen .....	16
3.2	Itseohjautuvan toiminnan peruspilarit.....	18
3.3	Itseohjautuvuuden yhteys työhyvinvointiin .....	21
3.4	Työhyvinvoinnin tukeminen itseohjautuvissa organisaatioissa .....	25
3.5	Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen.....	29
4	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	30
4.2	Aineiston kerääminen .....	32
4.2.1	Määrällinen tutkimus.....	32
4.2.2	Laadullinen tutkimus.....	33
4.3	Aineiston analyysi.....	34
4.3.1	Kyselylomakkeen analyysi.....	35
4.3.2	Haastattelujen analyysi.....	40
5	Johtopäätökset .....	41
5.1	Psykososiaaliset kuormitustekijät.....	41
5.2	Toimenpiteet kuormituksen vähentämiseksi.....	41
5.3	Kuormituksen hallintaa tukevat tekijät .....	49
6	Yhteenveto .....	50
	Lähteet .....	52

## 1 Johdanto

Työelämän kuormitus on yhä useammin psykososiaalista ja se voi liittyä esimerkiksi aivo-työn vaatimuksiin, nopeasti tapahtuviin muutoksiin sekä työhön liittyvään epävarmuuteen (Larjovuori ym. 2021, 10). Lisäksi työelämää koettelee työn intensiivisyys. Työtahti on kiristynyt, oppimisvaatimukset lisääntyneet ja työasiasta toiseen vaihdetaan nopeasti. Työntekijöiden tulee myös hallita heidän työtehtäviänsä ja uraansa aiempaa itsenäisemmin, ja heiltä odotetaan itseohjautuvuutta sekä itsensä johtamista. (Kubicek ym. 2014.)

Lisääntynyt psykososiaalisen kuormituksen määrä työelämässä onkin luonut tarpeen miettiä, miten työ tulisi organisoida, jotta se auttaisi kohtaamaan työn vaatimukset sekä ylläpitämään ja lisäämään henkilöstön hyvinvointia. Useilla työpaikoilla on jo havaittu tarve tehdä työhyvinvoinnin ja henkilöstökokemuksen kehittämistä keskeinen osa koko organisaation kehittämistä. (Larjovuori ym. 2021, 10.)

Itseohjautuvuus on ollut näkyvästi esillä työelämäkeskusteluissa niin Suomessa kuin kansainvälisestikin (Martela & Jarenko 2017; Salovaara 2020). Tästä käynee esimerkkinä Harvard Business Review, jossa on ollut viime vuosina huomattava määrä kirjoituksia innovatiivisista organisaatorakenteista, ja Suomessa useat yritykset ja organisaatiot ovat kertoneet lisäävänsä itseohjautuvuutta (Martela & Jarenko 2017; Martela ym. 2021, 9).

Itseohjautuvuus voidaan nähdä kahdesta näkökulmasta. Toiset yhdistävät sen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen, kun taas toiset yhdistävät sen stressin ja työuupumuksen lähteeksi. Tutkittua empiiristä tietoa ja luotettavia tutkimuksia on kuitenkin olemassa vain vähän. (Martela ym. 2021, 4–5.) Tämän vuoksi psykososiaalisen kuormituksen tutkiminen itseohjautuvassa työssä on kiinnostava ja ajankohtainen aihe.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle X, joka on aloittanut itseohjautuvaan ja ketterään toimintatapaan siirtymisen muutama vuosi sitten. Itseohjautuvuuteen siirtyminen on ollut suuri organisaatio- ja kulttuurinmuutos yrityksessä. Tutkimuksen kohteena on yrityksen sisäinen yksikkö, joka on perustettu vasta kolme vuotta sitten, ja se on kasvanut lyhyessä ajassa merkittävästi.

Tutkimuksen kohteena olevan yksikön tarkoituksena on tehdä riskienhallintaan liittyvää kehitystyötä, ja se koostuu kolmesta tiimistä, joissa työskentelee 21 asiantuntijaa. Yhdessä tiimeistä työskentelee 8 erityisasiantuntijaa, joiden tehtävänä on työskennellä erilaisissa johtamisrooleissa kehitystiimeissä. Johtamisrooli voi liittyä esimerkiksi päivittäisen kehitystyön johtamiseen tai vastuuseen kehitystiimin pitkän aikavälin tavoitteista. Kahdessa muussa tiimissä työskentelee yhteensä 13 asiantuntijaa, jotka työskentelevät kehitystiimeissä tietyn riskienhallinnallisen aihealueen asiantuntijoina tai kehityskokonaisuuksien

vetäjinä. Työ on vaativaa tietotyötä, jossa ei ole valmiita ratkaisuja, ja työympäristö on kompleksinen.

Työntekijät työskentelevät pääasiassa toiminnallisissa kehitystiimeissä, jotka ovat erillään HR-tiimeistä. Työtä johdetaan itseohjautuvia organisaatioita mukaillen eri näkökulmista. HR-lähijohtajat vastaavat työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukemisesta sekä erilaisista HR-vastuista, jotka määräytyvät yrityksen käytäntöjen ja lainsäädännön mukaan. Päivittäistä työtä puolestaan johtaa kehitystiimin johtaja tai kehitystiimeistä muodostuvan kokonaisuuden hankejohtaja. Lisäksi päätöksiä tai työnohjausta tulee hakea aiheesta riippuen eri johtoryhmistä.

Yksikön henkilöstötutkimuksissa on noussut toistuvasti esille kokemus työn kuormittavuudesta. Samaan aikaan henkilöstötutkimuksista on kuitenkin nähtävissä, että työ koetaan merkitykselliseksi, työssä oppii jatkuvasti uutta ja yksikössä koetaan draivia ja innokkuutta työn tekemiseen sekä työn imua. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä tietoa itseohjautuvan työn kuormitustekijöistä sekä tunnistaa kehityskohteita kuormituksen vähentämiseksi. Tavoitteina on tuoda toimeksiantajan käyttöön tuoretta tutkimus- ja teoretieto aihealueesta sekä lisätä ymmärrystä itseohjautuvan case-yksikön kuormitustekijöistä ja siitä, miten kuormitusta voitaisiin vähentää. Työstä on rajattu pois se, miten tunnistetut toimenpiteet tulisi ottaa käyttöön yritys X:ssä eikä työssä syvennytä johtamismalleihin tai HR-prosesseihin. Tutkimustuloksia hyödynnetään toimeksiantajan työkykyjohtamisen ja toimintatapojen jatkokehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteisiin haetaan vastauksia seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten psykososiaalinen kuormitus näkyy itseohjautuvassa työssä?
- Mikä luo kuormitusta case-yksikössä?
- Minkälaisilla toimenpiteillä psykososiaalista kuormitusta voitaisiin vähentää case-yksikössä?

Tutkimuksen toteutustapa on yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa. Tutkimus toteutetaan hyödyntäen kyselylomaketta ja puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimustuloksia tarkastellaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kautta. Teoreettinen viitekehys muodostuu psykososiaalisesta kuormituksesta ja itseohjautuvuudesta.

## 2 Psykososiaalinen kuormitus

### 2.1 Johdatus psykososiaaliseen kuormitukseen

Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat työhön tai työoloihin liittyviä ominaisuuksia tai piirteitä, joilla voi olla vaikutus työntekijään. Tällaisia voivat olla työtehtävään, työn mitoittamiseen ja suunnitteluun, työjärjestelyihin, työn johtamiseen, työyhteisöön ja vuorovaikutukseen sekä työympäristöön ja organisaatioon liittyvät ominaisuudet tai piirteet, joilla on vaikutus riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Psykososiaalista kuormitusta esiintyykin kaikilla työpaikoilla toimialasta ja organisaation koosta huolimatta, ja se voi vaikuttaa haitallisesti keneen tahansa yksilöön. (Työturvallisuuskeskus d.) Tämän vuoksi työn organisointi tulee suunnitella niin, että se auttaisi vastaamaan työn vaatimuksiin ja toisaalta ylläpitämään tai jopa lisäämään työntekijöiden työhyvinvointia (Larjovuori ym. 2021, 10).

Psykososiaalinen kuormitus syntyy työn ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa (Työturvallisuuskeskus d). Työsuojeluhallinto (2021b) määrittelee psykososiaaliset kuormitustekijät työn järjestelyihin ja sisältöön sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviksi tekijöiksi. Työn psykososiaalista kuormitusta voi nostaa myös työn fyysiset kuormitustekijät. Esimerkiksi mahdollisen kuulovamman aiheuttava melu voi lisätä psykososiaalista kuormitusta haitatessaan työntekijän keskittymistä. Työntekijän terveyden kannalta oleellista onkin fyysisen ja psykososiaalisen kuormituksen kokonaisvaikutus. (Havula ym. 2018, 141.)

Työn kokonaiskuormitukseen vaikuttaa myös työelämän taustatekijät, kuten työn intensiivisyys. Työn intensiivisyydellä tarkoitetaan työtahdin kiihtymistä ja työn tehostamisvaatimusten lisääntymistä. Siihen voi liittyä myös esimerkiksi lisääntynyt tarve itseohjautuvuudelle ja monisuorittamiselle. (Mauno 2022.) Työn intensiivisyys näkyy viidellä eri osa-alueella: monehtäväisyys, itsenäisen työn ja päätöksenteon lisääntyminen, itsenäisen urasuunnittelun lisääntyminen, tieto- ja oppimisvaatimusten lisääntyminen sekä työelämän dynaamisuus. Työtahti on kiristynyt ja työntekijöiden on suoritettava tehtäviä samanaikaisesti. Lisäksi itsenäinen työ ja päätöksenteko on lisääntynyt. Samaan aikaan työntekijän tulee tunnistaa, mikä on tarpeen työmaailmassa ja hallita uraansa aiempaa vahvemmin. Tähän yhdistyy myös tieto- ja oppimisvaatimusten lisääminen. Työntekijän tulee kouluttautua, lisätä osaamistaan, ylläpitää ammattitaitoaan ja verkostoitua sekä omaksua uusia asioita. Nämä tekijät lisäävät työn intensiivisyyttä sekä työn mielekkyyttä. (Hietakangas 2020.)

Työhön liittyä sekä voimavaroja että vaatimuksia. Työn vaatimuksista voi tulla haitallisesti kuormittavia silloin, kun ne vaativat työntekijältä ponnistelua suoritustason ylläpitämiseksi tai, kun työntekijä ei palaudu riittävästi. Kuormitus voi lisätä riskiä työuupumusoireille, mikä puolestaan heikentää työntekijän terveyttä ja työkykyä. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Työ ei kuitenkaan ole ainoastaan haitallisesti kuormittavaa. Työhön liittyy useita myönteisiä piirteitä, voimavaroja, joiden tunnistaminen vähentää haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksia. Työn voimavarat voivat liittyä niin yksilön ominaisuuksiin kuin työhön. Yksilön ominaisuuksiin liittyviä voimavaroja voivat olla esimerkiksi optimismi, joustavuus ja hyvä itsetunto. Työhön liittyviä voimavaroja voivat puolestaan olla työn palkitsevuus, kehittävyys, merkityksellisyys ja tulokset tai työjärjestelyihin liittyvät asiat kuten työn vaikutusmahdollisuudet, selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet sekä joustavat työajat. Voimavarat voivat liittyä myös työyhteisöön kuten hyvään johtamiseen, työyhteisön tukeen sekä palautekulttuuriin. Toisaalta itse yritykseen voi liittyä voimavaroja kuten työn varmuus, innovatiivinen tapa toimia sekä asenteet ja käytännöt, jotka tukevat työn ja vapaa-ajan sovittamista yhteen. (Työturvallisuuskeskus d.) Työssä olevat voimavarat voivatkin vähentää työn kuormitusta, ja ne auttavat työn vaatimusten kohtaamisessa. Vahvistamalla voimavaroja on mahdollista vähentää kuormituksen haittavaikutuksia. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Voimavaroista voi tulla kuormitustekijöitä, mikäli kuormitus ei ole tasapainossa. Esimerkiksi työn sisällöllinen vaatavuus on voimavara, josta voi tulla kuormitustekijä, mikäli työ on liian vaativaa suhteessa osaamiseen. Työmäärä voi myös olla voimavara, mutta liiallisena tai liian vähäisenä siitä tulee kuormitustekijä. Olennaista on löytää tasapaino työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden välille. (Pennonon 2021.)

Työn tulee olla sopivasti kuormittavaa, sillä sopivissa määrin kuormitus edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä. Liiallisena tai liian alhaisena se puolestaan aiheuttaa haittaa työntekijöiden terveydelle. Kuormitus muuttuu haitalliseksi silloin, kun työntekijän palautuminen hidastuu, työn suunnittelussa tai mitoituksessa on puutteita tai työn voimavarojen ja kuormituksen suhde on epätasapainossa ja työntekijä ylikuormittuu. (Työturvallisuuskeskus 2018b.) Kuormittavuudessa tuleekin huomioida työntekijän yksilöllinen terveys ja toimintakyky, sillä pitkäkestoinen, liian voimakas tai muuten haitalliseksi muodostunut kuormitus lisää riskiä työntekijän sairastumiselle (Työturvallisuuskeskus 2018a).

Haitallinen kuormitus voi näyttäytyä työntekijöissä esimerkiksi muutoksena käyttäytymisessä, työn hallinnan puutteena, fyysisinä tai psyykkisinä oireina tai muina toimintahäiriöinä (Työturvallisuuskeskus 2018b). Lisäksi merkkejä kuormituksesta voivat olla lisääntyneet poissaolot ja päihteiden käyttö (Mattila & Pääkkönen 2015, 9).

Psykososiaaliseen kuormittumiseen vaikuttavat työn lisäksi myös yksilön vapaa-ajan elämän kuormitus- ja voimavaratekijät. Tämän vuoksi työnantajan on tärkeää tukea työntekijöiden työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa ja siten edistää yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tuloksellisuutta työssä. (Työturvallisuuskeskus e.)

## 2.2 Psyykkiset kuormitustekijät

Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat työssä sellaiset asiat, jotka aiheuttavat ristiriidan työn vaatimusten ja voimavarojen suhteeseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työssä tai organisaatiossa esiintyvät toistuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus, jatkuva kiire, huono työnlaatu aikapaineiden vuoksi, työtehtävien määräaikojen ylittyminen, liian haastavat tai vaikeat työtehtävät sekä liian suuri vastuu suhteessa vaikutusmahdollisuuksiin. Psyykkistä kuormitusta voi aiheuttaa myös liian vähäinen työmäärä tai työtehtävät, joissa ei ole tarpeeksi haastetta, sekä se jos työntekijällä ei ole mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta tai työntekijä ei saa tarpeeksi palautetta ja arvostusta. (Työturvallisuuskeskus d.)

Työsuojeluhallinnon (2021b) mukaan psyykinen kuormitus voi liittyä työn ja työtehtävien järjestelyihin sekä työn sisältöön. Työn järjestelyihin liittyvät tekijät voivat liittyä esimerkiksi työn suunnitteluun tai jakamiseen sekä työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen. Esimerkiksi seuraavat työn järjestelyihin liittyvät tekijät voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta:

- liiallinen tai liian vähäinen työmäärä
- työn liiallinen aikapaine
- työajat, esimerkiksi vuorotyö, yötyö, tai liikkuva työ
- puutteelliset työvälineet tai työskentelyolosuhteet
- epäselvyydet tehtävänkuivissa, tavoitteissa tai vastuissa
- epäselvyydet työnjaossa.

Työsuojeluhallinnon (2021b) mukaan työn sisältöön liittyvä kuormitus voi puolestaan johtua työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyvistä tekijöistä, kuten esimerkiksi:

- työn yksitoikkoisuudesta
- työn sirpaleisuudesta
- jatkuvasta valppaana olosta
- työn laadullisista vaatimuksista
- liiallisesta tietomäärästä
- työn jatkuvasta keskeytymisestä
- kohtuuttomasta vastuusta
- toistuvista vaikeista vuorovaikutustilanteista.

## 2.3 Sosiaaliset kuormitustekijät

Työturvallisuuskeskuksen (d) ja Työsuojeluhallinnon (2021b) mukaan psykososiaalista kuormitusta voi aiheutua työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, eli vuorovaikutukseen,

liittyvistä tekijöistä. Edellä mainitut tahot ovat listanneet haitallista kuormitusta aiheuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi seuraavat asiat:

- yksintyöskentely
- yhteistyön tai vuorovaikutuksen toimimattomuus
- haasteet tiedon välittämisessä
- esihenkilön tai työkaverien tuen puute
- häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu
- hankalat henkilökemiat tai muut sosiaaliset suhteet
- työkaverien tavoittamisen hankaluus
- tyytymättömyys lähijohtajien työtä kohtaan
- haastavat tilanteet asiakkaiden kanssa
- kokemus epätasa-arvoisesta kohtelusta
- huono työkäyttäytyminen tai epäasiallinen kohtelu
- ongelmat työn organisoinnissa.

Psykososiaalisista kuormitustekijöistä ei ole kuitenkaan mahdollista luoda täydellistä luetteloa, sillä kuormitustekijät vaihtelevat työn luonteen mukaan (Havula ym. 2018, 146).

## 2.4 Tietotyön kuormittavuus

Tämän päivän ja tulevaisuuden työelämään sisältyy erityisesti kognitiivista eli aivotyötä. Aivotyöllä tarkoitetaan ajatustyötä ja tiedolla työskentelyä. Se sisältää asioiden huomaamista, kirjaamista, lukemista, muistamista, ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa sekä uusien tietojen ja taitojen oppimista. Tämä on aivojen kannalta vaativaa työtä alasta huolimatta. Nykyajan tietotyöhön liittyy useita tiedonkäsittelyvaatimuksia kuten huomiokykyä, monisuorittamista ja jatkuvaa oppimista. Myös jatkuva tietotulva, erilaiset häiriöt, epäselvät ohjeet sekä aikapaine kuormittavat aivoja. (Työterveyslaitos d; Luukkala 2019; Rauramo 2020.)

Työssä kohtaa jatkuvasti uusia haasteita ja se vaatii usein asioiden seuraamista yhtäaikaista. Työ vaatiikin työntekijältä kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja suurien kokonaisuuksien hallintaan sekä hyviä yhteistyötaitoja, pitkäjänteisyyttä ja stressinsietokykyä. Asiantuntijatyössä työn tekeminen yksin voi myös olla merkittävä kuormitustekijä. (Rauramo 2020.)

Tietotyö ja työn kognitiiviset vaatimukset ovat lisääntyneet monissa ammateissa (Hietakangas 2020). Tietointensiivisiä työtehtäviä kuvastaa työhön liittyvä vastuullisuus, haastavuus, projektikohtaisuus ja luovuus. Kun nämä tekijät yhdistetään korkeaan työhön sitoutumiseen, voi se johtaa tilanteeseen, jossa työtä ja vapaa-aikaa on vaikea rajata. Tietotyö voikin kuluttaa voimavaroja ja vaikuttaa työhyvinvoinnin heikentymiseen. (Rauramo 2020.)

Tietotyön kuormitusta on haastavaa tehdä näkyväksi, sillä kognitiiviset kuormitustekijät ja tietotyön vaikutukset yksilöön eivät välttämättä näy ulospäin. Kuormittavaa voi olla esimerkiksi se, että työntekijän työ keskeytyy jatkuvasti ja eri tahoilta tulee kiireellisiä työpyyntöjä. Työntekijän on myös vaikea priorisoida tekemisiä, sillä jokainen tehtävä tulisi olla prioriteettilistan kärjessä. Tietotyön kuormittavuuteen liittyy myös se, että kokoukset ovat usein tehotomia ja viestintä epäselvää. Samaan aikaan työntekijä on jatkuvasti tietoinen nykytilanteesta ja ratkoo ongelmia. Työntekijällä on aktiivinen kognitiivinen valmiustila, jossa hän päivittää jatkuvasti ymmärrystään siitä, mitä on tapahtunut ja mitä tulee tehdä seuraavaksi. Tällainen tilannetietoisuus ja ongelmanratkenta liittyy moniin asiantuntijatoihin, ja se kerryttää organisaatioon tietoa. Hiljalleen työ voi kuitenkin kuormittaa. (Hietakangas 2020.)

Aivokuormaa voi hallita ja työtä sujuvoittaa kognitiivisella ergonomialla. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan havaitsemisen, ajattelutoimintojen ja tiedon prosessoinnin ergonomiaa. Kognitiivisen ergonomian parantamisella tuetaan työn sekä työolosuhteiden kehittämistä tuloksellisiksi ja terveiksi. Keskeistä on löytää yksilö- ja organisaatiotasolla keinoja työympäristöstä tulevan haitallisen kuormituksen estämiseksi sekä työn sujumisen, keskittymisrauhan ja palautumisen edistämiseksi. (Luukkala 2019; Hietakangas 2020.)

Kuormittuminen itsessään ei ole haitallista. Sopiva kuormitus lisää kokemusta työn mielekkyydestä ja parantaa työntekijän toimintakykyä. Työ, joka tarjoaa kognitiivisia haasteita, suojelee aivoja toimien ikään kuin aivojen kuntosalina. (Luukkala 2019.)

Kognitiivinen ergonomia mahdollistaa vaativan ajatustyön, kun turhat häiriöt ja keskeytykset ovat minimoitu, tietotulvaa hallittu, ristiriitaiset tai epäselvät ohjeistukset selkiytetty, varattu aikaa oppimiselle sekä tuettu ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (Luukkala 2019). Hyvällä kognitiivisella ergonomialla on mahdollista vaikuttaa aivojen toimintakykyyn, työn tuottavuuteen ja turvallisuuteen. Työstä tulee sujuvampaa, virheiden määrä laskee ja työntekijät voivat paremmin. Hyvin suunniteltu tietoympäristö tukee siis työsuoritusta. (Rauramo 2020.)

## 2.5 Psykososiaalisen kuormituksen vaikutukset

Kuormituksesta tulee haitallista, mikäli kuormitustekijät ovat mitoitettu väärin, niiden hallinnassa on puutteita tai niihin ei ole puututtu tarpeeksi ajoissa. Työntekijän näkökulmasta kuormituksesta tulee haitallista silloin, kun työn vaatimusten ja voimavarojen suhde on epätasapainossa. (Työturvallisuuskeskus 2018b; Työsuojeluhallinto 2021c.)

Terveydelle haitallista kuormituksesta tulee silloin, kun se on pitkittynyttä, ei tapahdu riittävästi palautumista tai sitä esiintyy erityisen voimakkaana tai usein toistuvana. Haitallisesta kuormituksesta voi aiheutua esimerkiksi työntekijöiden suorituskyvyn heikkenemistä,

sairauspoissaoloja, suurta vaihtuvuutta henkilöstön kesken tai tapaturmien määrän lisääntymistä. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Psykososiaalisesti kuormittava työ ja huono kognitiivinen ergonomia ovat yhteydessä heikentyneeseen työsuoritukseen sekä oppimiseen ja muistamiseen liittyviin ongelmiin. Töiden huonolla organisoinnilla ja kiireellä on puolestaan yhteys stressioireisiin, virheisiin ja työuupumukseen (Karasek ja Theorell 1990). Puuehdyksessä työskentely sen sijaan heikentää tietotyötehtävistä suoriutumista jopa 10 prosentilla. (Luukkala 2019.)

Asiantuntijatyöhön liittyy usein työn intensiivisyys, ennakoimattomuus, sirpaleisuus ja vaikeasti aikataulutettavat tehtävät. Haasteita aiheuttaa myös siirtyminen nopeaa reagointia vaativista tehtävistä keskittymistä vaativiin tehtäviin ja monen tehtävän suorittaminen samanaikaisesti. Monilla työntekijöillä työasiat pyörivät mielessä myös vapaa-ajalla ja työntekijästä palautuminen voi olla hankalaa. Tämän seurauksena työntekijä kokee erilaisia psyykkisiä oireita ja haasteita hyvinvoinnissa, kuten voimattomuutta ja keskittymiskyvyn heikkenemistä, unettomuutta, nukahtamisvaikeuksia ja riittämättömyyden tunnetta. Toisinaan työntekijää voi uuvuttaa myös tunne työn hallinnan tunteen menetyksestä ja vastuun kantamisen taakasta. (Työturvallisuuskeskus e.)

Kognitiivinen kuormitus heikentää työssä suoriutumista (Hietakangas 2020). Tietotyön kognitiiviset kuormitustekijät johtuvat mm. keskeytyksistä, töiden huonosta organisoinnista, kiireestä ja erilaisista häiriötekijöistä (Luukkala 2019). Tutkimuksissa onkin havaittu, että jopa viidesosa keskeytyneistä tehtävistä jää tekemättä saman päivän aikana (Mark ym. 2005, 328). Kaikki keskeytyminen ei kuitenkaan ole haitallista, kuten esimerkiksi silloin, jos keskeytys tuo omaan työhön liittyvää oleellista tietoa (Mark ym. 2008). Toistuviin keskeytyksiin kuitenkin kuluu aikaa ja ne pidentävät alkuperäisen tehtävän tekemiseen kuluvaa aikaa, lisäävät aikapainetta ja altistavat virheille (Baethge ym. 2014, 313–315). Keskeytykset aiheuttavat lopulta stressiä ja heikentävät palautumista (Kalliomäki-Levanto ym. 2016, 24).

Kuormituksen hallinnassa on keskeistä tasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. Epätasapaino voi aiheuttaa työntekijöille stressiä ja pitkällä aikavälillä työuupumusta. Stressi tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijällä on tunne siitä, ettei hän kykene selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista. Ominaisuudet, jotka liittyvät stressin kehittymiseen, tulevat sekä työstä että työntekijästä itsestään. Työuupumus puolestaan muodostuu pitkittyneestä työstressistä. Työuupumuksessa työntekijällä on tunne siitä, että hän panostaa työhön enemmän kuin siltä saa, ja työntekijän voimavarat ehtyvät. Sillä on haitallisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen, työntekijän terveyteen, työturvallisuuteen sekä elämänlaatuun. Työuupumus voikin johtaa työntekijän sairastumiseen, työntekijän olemassa olevien sairauksien pahenemiseen tai työkyvyttömyyteen. (Työterveyslaitos e.)

Työntekijä voi selvitä kuormittavistakin tilanteista hyvävointisena, mikäli sen vastapainona on riittävästi voimavaroja. Näiden voimavarojen tulee olla sellaisia, että ne mahdollistavat työntöön ja lisäävät hyvinvointia. (Työterveyslaitos e.) Vaikka työ voi olla voimavaroja kulluttavaa, se voi olla myös todella innostavaa. Työn voimavaratekijät auttavatkin kohtaamaan työn vaatimuksia. Näitä voimavaroja voivat olla esimerkiksi itsenäinen ja kehittävä työ, sosiaalinen tuki ja työpaikan innovatiivinen ilmapiiri. (Työturvallisuuskeskus e.)

## 2.6 Kuormituksen hallinnassa tukeminen

Psykososiaalisia kuormitustekijöitä on mahdollista hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisiä kuormitustekijöitä. Keskeinen työnantajan väline kuormituksen hallintaan on työn vaarojen arviointi. Arviointi auttaa tunnistamaan työpaikalla sellaiset kuormitustekijät, jotka vaativat toimenpiteitä. Mikäli arviointia ei tehdä tai sitä ei ole tehty riittävän kattavasti, ennaltaehkäiseviä toimia ei välttämättä tunnusteta ja toteuteta ollenkaan. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Kun arviointi on tehty, työnantajan tulee ryhtyä toimenpiteisiin, joilla varmistetaan, että työ ei aiheuta työntekijöiden terveydelle haittaa. Työnantajalla on kolme keinoa toimenpiteiksi: poistaa tai vähentää kuormitustekijöitä, tarjota työntekijöille keinoja kuormitustekijöiden hallintaan ja luoda haitallisesti kuormittuneille työntekijöille tukitoimenpiteitä. Toimenpiteiden tulee kuitenkin kohdistua ensisijaisesti kuormituksen syihin. Esimerkiksi työmäärän ollessa liiallista, työtehtäviä voidaan organisoida uudelleen, tarkastella työnjakoa, selkeyttää työprosesseja tai priorisoida työtehtäviä. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Kuormitustekijöitä ei voi aina poistaa kokonaan, sillä ne kuuluvat työhön. Tällöin työnantajan on tarjottava työntekijöille kuormitukseen liittyviä hallintakeinoja, esimerkiksi koulutusta, joustavia työaikoja, työn tauotusta, lisätä sosiaalista tukea tai muulla tavoin vahvistaa työn myönteisiä piirteitä. Lisäksi edellytys on, että työnantaja opettaa työntekijöille turvalliset työtavat, joilla vältetään haitallinen kuormittuminen. (Työsuojeluhallinto 2021a.)

Työpaikoilla on myös varauduttava etukäteen siihen, että työntekijä saattaa kuormittua haitallisesti työssään. Tätä varten työnantajan tulee huolehtia, että työterveyshuollon kanssa on sovittu toimintatavat työkyvyn ylläpitämiseksi. Tällaisia toimintatapoja voivat olla esimerkiksi työkyvyn varhaisen tuen malli, sairauspoissaolojen ilmoituskäytännöt sekä työhön paluuta tukevat toimintamallit. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Työterveyslaitoksen (a) mukaan keskeisiä keinoja työstressin ehkäisemiseksi ovat selkeät tavoitteet, tehtäväkuvat, työnjako ja vastuut sekä vaihtelevuus ja itsenäisyys työssä. Näiden lisäksi olennaista on sopiva työmäärä ja työtahti, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön, riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku, yhteiset toimintatavat, toimivat

työvälineet ja järjestelmät, tasapuolinen ja kuunteleva lähijohtaja sekä yhteiset toimintamallit työyhteisön konfliktien käsittelemiseen ja epäasiallisen kohtelun varalle.

Työntekijät ovat työtehtäviensä parhaita asiantuntijoita. Työn kuormitustekijöiden hallitseminen edellyttääkin sitä, että työntekijöitä kuullaan ja heillä on mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2017.)

### **Rakenteellisia keinoja kuormituksen hallintaan**

Tietotyön kuormittavuus on lähtöisin organisaation eikä yksilön haasteesta. Tämän vuoksi tietotyön kuormittavuuteen ei välttämättä auta lähijohtajan neuvo työntekijälle priorisoida työtehtäviä tai tehdä vain tärkeimmät tehtävät. Keskeistä työpaikalla olisi pysähtyä pohtimaan tilanteen juurisyitä: mistä tilanne johtuu ja miten siihen voi puuttua. Organisaatioilla onkin vastuu selvittää, miten työntekijöiden palautumista ja mahdollisuutta selviytyä työtehtävistä voidaan tukea. Tilanteeseen ei välttämättä ole nopeaa ratkaisua. Tärkeää on myös ymmärtää tilanne ja se, minkälaisia ponnisteluja työ vaatii työntekijältä. (Hietakangas 2020.)

Kuormituksen hallinnan tukemisessa on keskeistä mahdollistaa työn hallittavuus, lisätä työn mielekkyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia sekä vahvistaa hyvää työilmapiiriä. Hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että työ on monipuolista, ja että se mahdollistaa tauotuksen ja vaihtelun vaativammista helpompiin tehtäviin. Tämä myös ehkäisee voimakasta väsymystä ja pitää työvireen hyvänä työpäivän ajan. (Rauramo 2020.) Työterveyslaitos (b) on julkaissut palautumislaskurin, joka kertoo, ovatko yrityksen käytännöt palautumista tukevia.

Lähijohtajalla on mahdollisuus tukea työntekijöitä selkiyttämällä tehtävänkuvat niin, että jokainen tietää, mitä tekee. Tärkeää on ymmärtää, mitkä työtehtävät ovat tehtävänkuvan kannalta ydintekemistä, ja mitkä sen reuna-alueilla. Tämä helpottaa myös monisuorittamisen hallinnassa. (Mauno 2022.) Tehtävänkuvien selkiyttäminen on tärkeä keino työn rajaamiseksi, työhön vaikuttamiseksi ja kiireen tunteen vähentämiseksi (Pennonen 2021).

Kiireen tunteeseen voi vaikuttaa myös tauoilla, suunnittelulla, töiden priorisoinnilla ja aika- taulutuksella. Keskittymistä vaativille töille on myös hyvä varata reilusti aikaa ja pyytää tarvittaessa apua. Kiireessä on tärkeää asettaa työlle selvät rajat. (Pennonen 2021.)

Kuormituksen hallinnassa olennaista on työn priorisointimahdollisuus. Työn priorisointiin tarvitaan työyhteisön yhteiset periaatteet, jotta työntekijöiden ei tarvitse neuvotella prioriteeteista useiden toimijoiden välillä. Organisaatiotasolla onkin tuettava sitä, että yksilö voi jättää tietyt asiat tekemättä ja työtehtäviä voi priorisoida sovitulla tavalla. (Hietakangas 2020.)

Kognitiivista ergonomiaa on Hietakankaan (2020) mukaan mahdollista tukea työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä, esim. viestintävälineiden käyttöön, häiriötekijöihin ja työntekijöiden

keskittymistilan suojelemiseen liittyen. Työyhteisö voi esimerkiksi sopia säännöt keskittymistä vaativille tehtäville sekä tietotulvan hallinnalle. Tietotulvan osalta keskeistä on sopia, miten erilaisia ilmoituksia voi rajata tai miten tunnistaa sellaiset ilmoitukset, jotka vaativat reagoitua. Työyhteisöissä on myös tärkeää jakaa kiitoksia ja muistaa onnistumisista, sillä työntekijä tarvitsee tiedon siitä, että hänen ponnistelunsa on huomattu. Lisäksi työn hallinnan kannalta on hyvä sopia, miten työpuhelin tai ilmoitukset voivat olla pois päältä. Toisaalta työntekijöiden on uskallettava johtaa itseään laittamalla puhelin pois näkyvistä tai ilmoitukset pois päältä mahdollistaakseen työhön keskittymisen. (Mauno 2022.)

Työyhteisöjen on myös keskeistä ymmärtää eri tehtävien tarpeet, sillä työssä voi olla erilaisia aikaikkunoita, jolloin tarvitaan kriittisesti tukea (Hietakangas 2020). Kriittisellä aikaikkunalla tarkoitetaan hetkeä, jolloin työn alla on useita aikarajallisia työtehtäviä ja niitä kaikkia ei ehditä tekemään. Tällöin on tärkeää tietää työtehtävien prioriteetti, jotta voi valita ensisijaiseen tehtävään keskittymisen, eikä joudu tekemään työtä keskeytysten kautta eteneväällä tai vaihtamalla jatkuvasti tehtävästä toiseen. Asiantuntijatyössä tuleekin tunnistaa tällaiset kriittiset aikaikkunat ja löytää niihin sopivia ratkaisuja. (Kalliomäki-Levanto ym. 2016.)

Työhyvinvointiin on yhteydessä myös työyhteisöjen psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat ottaa sosiaalisia riskejä ja olla oma itsensä. Tästä seuraa monia myönteisiä asioita, kuten uudistuvampi, tuloksetkaampi, tehokkaampi ja oppivampi organisaatio. (Työterveyslaitos c.) Psykologista turvallisuutta on tutkittu esimerkiksi Googlella. Turvallisuuden kokemus on kuitenkin yksilöllinen – samassa tiimissä joku voi tuntee psykologista turvallisuutta, kun taas joku ei tunnekaan. Onkin tärkeää, että jokaista työntekijää kuullaan ja heidät kohdataan oikein. Luottamuksen kannalta on myös tärkeää, että tiimin jäsenillä on luottamus siihen, että organisaatio osallistaa heitä eikä asioita tapahdu heidän tietämättään. Psykologista turvallisuutta edistämällä on mahdollista vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen ja viestintään, uudistumiseen, oppimiseen, työtyytyväisyyteen, toiminnan tehokkuuteen ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. (Yli-Kaitala 2021; Ekholm & Nevanlinna 2022.)

### **Yksilön keinoja kuormituksen hallintaan**

Työntekijät voivat hyödyntää Työturvallisuuskeskuksen julkaisemaa kuormitusvaaka-sovellusta ([www.kuormitusvaaka.fi](http://www.kuormitusvaaka.fi)) kuormituksen kartoittamiseksi. Se auttaa tunnistamaan ja sanoittamaan työkuormituksen lähteitä sekä voimavaroja. Lisäksi se auttaa hahmottamaan kuormituksen ja voimavarojen välistä tasapainoa. (Työturvallisuuskeskus b.)

Työntekijän on tärkeää ilmoittaa työn epäkohdista ja kuormittumisestaan lähijohtajalle mahdollisimman pian kuormituksen havaitessaan. Työntekijän tulee kertoa lähijohtajalle olevansa haitallisesti kuormittunut ja kuvata, mistä tekijöistä kuormitus aiheutuu.

(Työsuojeluhallinto 2021c.) Lähijohtajan kanssa on käytävä läpi työn epäkohdat ja kuormitustekijät ja etsiä ratkaisuja työn tuunaamiseksi yhdessä (Pennonen 2021). Mikäli työntekijä ei halua tuoda kuormitustaan esille lähijohtajalleen, hän voi käyttää apunaan myös esim. työsuojeluvaltuutettua. Jos kuormitus koskettaa koko työyhteisöä, voi työntekijä pyytää työsuojeluvaltuutettua käsittelemään asiaa työnantajan kanssa. (Työsuojeluhallinto 2019.)

Työn tuunaamisella ja psykologisella työstä irrottautumisella voi vähentää työn intensiivisyyttä (Mauno 2022). Yksilö voi hyödyntää työn tuunaamiseen lähijohtajan kanssa käytäviä kehityskeskusteluja. Työn tuunaamiseen voi vaikuttaa myös itse, esim. vaikuttamalla työn sisältöön, sen sijaan, että ottaa työtehtävät vastaan sellaisenaan. (Pennonen 2021.)

Psykologisella palautumisella tarkoitetaan työntekijän palautumista tasolle, jolla hän oli ennen tilanteen alkamista. Työntekijä siis toipuu työnteosta tulleesta rasituksesta. Tähän liittyy kokemus niin psyykkisestä kuin fyysisestä virkistäytymisestä, jossa tärkeintä on ajatusten irrottaminen työstä, eli psykologinen irrottautuminen. (Hietakangas 2020; Virtanen 2021.)

Monet työtehtävät sisältävät vaativaa ongelmanratkontaa, haastavia aikatauluja sekä moniulotteisia työympäristöjä, ja siten työtehtäviin keskittyminen kuluttaa paljon energiaa. Aivot ovatkin töissä kovassa käytössä, eivätkä ne välttämättä pysty palautumaan työpäivän aikana. Työstä irrottautumista ja palautumista hankaloittaa korkeiden kierrosten ylläpito työpäivän jälkeen, esim. sähköpostin tarkistaminen. (Hietakangas 2017.) Psykologisen irrottautumisen kannalta olennaista on, että työntekijä ei pohdi työasioita vaan on kognitiivisesti irrottautunut työstä (Wendsche ym. 2021, 120–121).

Työstä irrottautumisessa on keskeistä tehdä psykologinen irtautuminen työstä, eli lopettaa työn tekeminen ja siirtää ajatukset pois töistä. Irrottautuminen voi konkretisoitua esim. työkoneneen sulkemisena tai siirtymisenä työpaikalta kotiin. Irrottautuminen tapahtuu yleensä silloin, kun uppoutuu johonkin muuhun tekemiseen. Keskeistä onkin tehdä vapaa-ajalla mahdollisimman erilaisia asioita kuin työ, sillä irrottautuminen tapahtuu yleensä silloin, kun uppoutuu johonkin muuhun tekemiseen, kuten liikuntaan tai lukemiseen. (Virtanen 2021.)

Aina irrottautuminen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä työasiat voivat pysyä mielessä (Virtanen 2021). Työhön liittyvät ajatukset voivat vaikuttaa työntekijän palautumiseen negatiivisesti, mikäli työasioiden murehtiminen ei tuo niihin ratkaisuja. Mikäli työntekijä on puolestaan aktiivinen toimija ja löytää vapaa-ajalla ratkaisuja työasioihin, se voi auttaa työstä palautumisessa. (Wendsche ym. 2021, 120–121.)

Yksilöiden ja työyhteisöjen tulee myös pohtia keinoja työpäivien rauhoittamiseksi. Yksilö voi vaikuttaa tähän esimerkiksi laittamalla ilmoitukset pois päältä ja äänettömälle sekä pyrkimällä keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. On osoitettu, että työntekijän on mahdollista

keskittyä 60–90 minuuttia kerrallaan. Mikäli ei ole mahdollista keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, työn alle tulee ottaa enintään 2–3 rinnakkaista työtä, sillä jatkuva tehtävästä toiseen vaihtaminen kuormittaa. Yksilö voi myös tehdä kalenteriin varauksia kiireettömille tehtäville ja tauottaa työtä. (Hietakangas 2020.)

Moilanen (2020) on koonnut keskeisiä yksilön keinoja työkuormituksen vähentämiseksi:

- Kuormituksen tiedostaminen. Haitallinen kuormitus voi muodostua huomaamatta. Keskeistä on kertoa kuormittumisesta tai sen merkeistä lähijohtajalle.
- Työtehtävien rajaaminen vain olennaisiin tehtäviin. Tarvittaessa lähijohtajalta voi pyytää apua työtehtävien priorisointiin.
- Avun pyytäminen ja yhteydenpito työkavereihin sekä muu yhteinen tekeminen.
- Työkaverin kiittäminen – se myös lisää luottamusta työyhteisössä.
- Työkaverien kanssa keskustelu työn huolista tai iloista. Työkaverin kanssa voi keskustella myös haastavasta tai kuormitusta aiheuttavasta asiasta.
- Työasennon vaihtaminen, venyttely ja liikkuminen useasti työpäivän aikana.
- Työasioista irrottautuminen lounaan ajaksi. Lisäksi säännöllinen syöminen.
- Työn rytmittäminen, esimerkiksi ruuhkaisempien aikojen jälkeen rauhallisemmat työpäivät tai työpäivän aikana isommat ja pienemmät työtehtävät.
- Työn tauottaminen.
- Työsuorituksen tason laskeminen. Tästä voi keskustella myös työyhteisössä.
- Avoin keskustelu työyhteisössä siitä, mikä on keskeistä eri työnkuivissa.
- Yhteisistä pelisäännöistä sopiminen työn sujuvoittamiseksi.

## 2.7 Työnantajan vastuu kuormituksen hallinnassa

Psykososiaalisen kuormituksen hallintaan liittyvää lainsäädäntöä on laajasti mm. työturvallisuuslaissa (738/2002) sekä työterveyshuoltolaissa (1383/2001). Lisäksi on olemassa valtioneuvoston asetus koskien hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteita (708/2013). Työterveyshuoltolaki sisältää työnantajan velvoitteita työkuormituksen hallintaan, kun taas työturvallisuuslaissa on useita pykälää koskien mm. työn riskien tutkimista ja arviointia sekä työhön liittyvien kuormitustekijöiden välttämistä ja vähentämistä.

Työturvallisuuslaissa ei käytetä termiä psykososiaalinen kuormitustekijä, vaikka se on työelämässä yleisesti käytössä. Lain työolosuhteisiin liittyvät säännökset koskevat kuitenkin työn fyysisten tekijöiden lisäksi työn psyykkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia, joilla on vaikutus henkilöstön terveyteen ja turvallisuuteen. Näillä tekijöillä tarkoitetaan työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä. (Havula ym. 2018, 140.)

Työturvallisuuslaissa työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat vain työpaikalla olevat kuormitustekijät, jotka ovat työssä tai työympäristössä esiintyviä henkilöstä riippumattomia asioita ja ne luovat vaatimuksia työntekijälle. Työnantajaa koskettaa kuitenkin yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan yksilölliset esim. työntekijän elämäntapaan tai perhe-elämän vaatimuksiin liittyvät tekijät on myös huomioitava. (Havula ym. 2018, 143.)

Työturvallisuuslaissa korostetaan työnantajan ennakoitivelvoitetta työturvallisuutta koskevien vaarojen ja haittojen ehkäisemiseksi. Ennaltaehkäisevässä toiminnassa keskeistä on suunnitella työ siten, ettei työstä muodostu työntekijän terveydelle haitallista työkuormitusta. Työ tulee suunnitella niin, että sen laadulliset ja määrälliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa sovitussa työajassa. Mikäli työstä aiheutuu yksilölle työntekijän terveyttä vaarantavaa kuormittumista, on työnantajalla työturvallisuuslain 25 § mukaan toimimisvelvollisuus. Toimimisvelvollisuus edellyttää, että työnantajan tietoon tullut kuormitusepäily käsitellään työntekijän ja lähijohtajan kesken. Työnantajan on selvitettävä, onko epäilyssä kyse kuormittumisesta, joka vaarantaa työntekijän terveyden, sekä selvitettävä kuormittumista aiheuttavat työolotekijät. Tunnistetuille kuormitustekijöille on kohdistettava toimenpiteitä kuormitustekijöiden välttämiseksi ja vähentämiseksi. (Havula ym. 2018, 148 & 162.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla onkin velvollisuus ehkäistä haitallista työkuormitusta ennalta eikä vain reagoida haitallisen kuormituksen kielteisiin seurauksiin. Ennaltaehkäisyllä tarkoitetaan sitä, että työnantajan on ensisijaisesti pyrittävä poistamaan psykososiaaliset kuormitustekijät tai vähentää niistä aiheutuvaa haittaa työntekijöiden terveydelle. Esimerkiksi kohtuuttomasta aikapaineesta muodostuva vaara työntekijän terveydelle edellyttää toimia työolotekijöihin, joista kohtuuton aikapaine johtuu. Työntekijöille tarjottu koulutus aikapaineen hallitsemiseksi ei yksistään ole riittävä toimenpide. (Havula ym. 2018, 155; Työsuojeluhallinto 2021c.)

Työnantajalla on vastuu selvittää ja määrittää tarvittavat toimenpiteet terveyttä vaarantavan työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi, poistamiseksi ja vähentämiseksi. Keskeisiä työkaluja tähän ovat työn riskien selvittäminen ja arviointi sekä työterveyshuollon kanssa tehtävä työpaikkaselvitys. (Työturvallisuuskeskus 2018b.) Lisäksi varhaisen tuen toimintamallilla voidaan tukea ja parantaa työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia (Mattila & Rauramo 2015).

Työn riskien arvioinnilla työnantaja voi muodostaa kokonaiskuvan työn kuormittavuudesta ja siihen liittyvistä kehitystarpeista. Psykososiaalisen kuormituksen osalta arvioidaan esimerkiksi organisaation muutokset, työn tavoitteet, työmäärä, häiriötekijät, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien suhde, tiedonkulku sekä lähijohtajien työ. (Työturvallisuuskeskus 2018a.) Riskiarvioinnin pohjalta tehdyillä toimenpiteillä tähdätään työolojen parantamiseen. Varhaisen tuen mallissa on puolestaan kyse siitä, että tunnistetaan aikaisessa vaiheessa

ne työntekijät, jotka ovat kuormittuneita ja tarvitsevat erityistukea. Varhaisen tuen toimenpiteet kohdistetaan yksilöihin eikä niinkään työolotekijöihin. (Havula ym. 2018, 151.)

Työterveyshuollon toiminta pohjautuu työpaikkaselvitykseen, joka sisältää selvityksen työpaikan psykososiaalisista kuormitustekijöistä. Työnantajan velvollisuus on huolehtia, että selvitys on tehty ja siinä on tunnistettu ja arvioitu psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat työolotekijät. Työnantajan on myös annettava työterveyshuollolle riittävät tiedot arvioinnin tekemiseksi. Työpaikkaselvityksessä tulee näkyä johtopäätökset terveyteen vaikuttavista kuormitustekijöistä ja niihin kohdistetuista toimenpiteistä. (Työsuojeluhallinto 2021d.)

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että haitallinen kuormitus havaitaan varhaisessa vaiheessa ja työntekijä voi jatkaa työssään terveyttään vaarantamatta (Työsuojeluhallinto 2017). Työnantaja voi siirtää työturvallisuuslaissa määriteltyjä tehtäviä sijaiselleen, käytännössä lähijohtajille. Tällöin lähijohtaja edustaa työnantajaa ja hänen tehtävä on ymmärtää, mitä kuormitustekijät ja riskit ovat arjen työssä ja mitä toimia niille voi tehdä. (Ilmarinen; Työturvallisuuskeskus a.) Lähijohtajan tulee seurata ja havaita haitallista kuormitusta ja ottaa kuormittuneisuus esille työntekijän kanssa mahdollisimman ajoissa. Se on merkityksellistä niin työntekijän terveyden ja työkyvyn, kuin työyhteisön toiminnan ja työpaikan tuloksellisuuden kannalta. (Työturvallisuuskeskus c; Työsuojeluhallinto 2017.)

Lähijohtajilla tulee olla kyky reagoida kuormittumisen hälytysmerkkeihin, kuten jatkuvasti pitkittyviin työpäiviin, työsuorituksen tai laadun heikkenemiseen, käyttäytymismuutoksiin ja lisääntyneisiin vaaratilanteisiin (Työsuojeluhallinto 2017). Hälytysmerkkejä voi kirjata varhaisen tuen malliin, jotta työyhteisössä on selvää, mihin merkkeihin lähijohtaja puuttuu ennalta sovitun toimintamallin mukaisesti (Työsuojeluhallinto 2021c).

Lähijohtajien keinoja työyhteisön kuormituksen ja hälytysmerkkien seuraamiseksi ovat muun muassa kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt sekä työturvallisuuden valvominen arjessa. Lähijohtajan tulee selvittää yhdessä työntekijän kanssa tilanteeseen johtaneet tekijät ja löytää niihin ratkaisuja. (Työsuojeluhallinto 2021c.) Käsittelyssä on suositeltavaa noudattaa työpaikalla olevaa varhaisen tuen toimintamallia tai muuta kuormitustekijöitä käsittelevää ohjetta (Työsuojeluhallinto 2019). Hyvällä johtamisella onkin mahdollista vähentää psykososiaalista kuormitusta ja lisätä työhön sitoutumista (Goetz ym. 2015, 5–6).

### 3 Itseohjautuvuus

#### 3.1 Johdatus itseohjautuvuuteen

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta ja kontrollia (Martela & Jarenko 2017, 12). Työelämässä itseohjautuva työntekijä kykenee edistämään yhteisiä tavoitteita itsenäisesti, käyttäen omaa harkintaa ja kysymättä lähijohtajalta lupaa eri asioihin työn edistämiseksi. Hän pystyy myös päättämään, miten tavoitteeseen parhaiten päästään ja miten sitä edistetään. Vastakohta itseohjautuvalle työntekijälle on ylhäältä ohjautuva työntekijä, jota lähijohtaja ohjeistaa ja valvoo, jotta yksilö saa aikaan tuloksia. (Martela ym. 2021, 14.)

Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö edellyttää organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan. Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja innovoinnin lisäämisellä sekä työtapojen jatkuvalla kehittämisellä uskotaan olevan vaikutus kilpailukykyisenä pysymiseen. (Martela & Kostamo 2018.) Itseohjautuvuuteen yhdistetäänkin mahdollisuus ketterän tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhdistämisestä (Martela ym. 2021, 9).

Itseohjautuvuudessa ei kuitenkaan ole kyse anarkiasta, jossa kaikki saavat tehdä sitä, mitä haluavat. Itseohjautuvuus tarkoittaa erilaista tapaa organisoida työtä ja sillä on omat rakenteet. Siinä tekemisen koordinaatio syntyy eri tavalla kuin perinteisissä hierarkkisissa organisoitumisen tavoissa. (Martela ym. 2021, 11.)

Itseohjautuvissa malleissa johtamisen vanhat keskusjohtoiset määräys- ja kontrollointikulttuurit korvataan uudella johtamismallilla. Mitä edistyneempi organisaatio on itseohjautuvuuden toteuttamisessa, sitä vähemmän esihenkilö enää johtaa työtä. (Larjovuori ym. 2021, 49.) Ajatus on, että tiukassa kontrollissa ei synny oma-aloitteisuutta, kun taas luottamalla työntekijöihin ja tiimeihin, ovat he valmiimpia ottamaan vastuuta työn edistämisestä (Martela & Kostamo 2018; Martela ym. 2021, 16).

Martela (2020) kuitenkin väittää itseohjautuvuuden olevan työelämässä yleensä yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan työn yhteistä organisointia tiimeissä (Salovaara 2020, 18) ja se usein kuvastaa vallan jakautumista paremmin. Itseohjautuvuus usein korostaa vallan jakamisen vastakkainasettelua johdon ja työntekijöiden välillä, kun taas yhteisöohjautuvuudessa tiimi on se, joka sopii, miten vastuut ja työt jaetaan, jotta tavoitetta voidaan edistää parhaalla mahdollisella tavalla. Hierarkkisessa mallissa esihenkilö johtaa tiimiä ja sen työtä, yhteisöohjautuvuudessa tiimi ottaa kokonaisvastuun työn edistämisestä ja tietää parhaat keinot tehtävien ja tavoitteiden edistämiseksi. Tavoitteiden edistäminen onkin tiimien vastuulla. Tämä kuitenkin edellyttää kulttuuria, jossa jokainen tiimin jäsen kokee vastuuta yhteisten tavoitteiden edistämisestä. (Martela ym. 2021, 14.)

Itseohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että työntekijät eivät ole täysin itseohjautuvia tai ylhäältä ohjautuvia, vaan jokainen on jossakin näiden välissä. Työntekijät pystyvät tekemään päätöksiä itsenäisti tiettyihin asioihin liittyen, kun taas toisissa asioissa he ovat riippuvaisia johdon päätöksistä. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen edellyttää sitä, että yksilöiden ja tiimien valta päättää asioista lisääntyy. Eli yksilöt ja tiimit pystyvät enenevässä määrin päättämään asioista ilman, että he tarvitsevat esihenkilöltä lupaa siihen. (Martela ym. 2021, 15.)

Yksilöt eivät voi itseohjautua, mikäli organisaatio ei mahdollista itseohjautumista. Merkityksellistä on se, kuinka paljon organisaatio antaa yksilöille ja tiimeille vapauksia lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa. Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa lähtökohtana on siis vallan jakautuminen – annetaanko työntekijöille ja tiimeille tarpeeksi valtaa päättää siitä, miten he tekevät työtään vai onko valta edelleen johdolla. (Martela ym. 2021, 16.)

Päätösvalta liittyy työn tekemiseen, työn johtamiseen sekä organisaation kehittämiseen osallistumiseen. Työn tekemisen päätösvalta liittyy siihen, että työntekijällä on kyky tehdä päätöksiä oman työn tekemisen tavoista. Esimerkiksi työntekijän keksiessä aiempaa paremman tavan tavoitteiden edistämiseksi, voiko hän tehdä muutoksen itsenäisesti ilman esihenkilön hyväksyntää. Tai voiko työntekijä priorisoida ja aikatauluttaa työtehtävät itsenäisesti. Työn tekemiseen liittyvät vapaudet tarkoittavatkin sitä, että työntekijä voi käyttää omaa harkintaansa pohtiakseen, miten tavoite edistyy parhaiten. Työn johtamisen päätösvalta puolestaan liittyy siihen, millä tavalla työntekijä voi päättää työn tavoitteista – eli siitä, mihin päämääriin hän pyrkii kuitenkin palvelen organisaatiota parhaiten. Itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijät voivat vaikuttaa työn tavoitteisiin eikä ne tule ylhäältä annettuina. Työn johtamiseen liittyy myös se, kuka päättää työntekijän työssä onnistumisen mittaamisesta. (Martela ym. 2021, 16–17.)

Organisaation kehittämiseen liittyvillä oikeuksilla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon työntekijä pystyy vaikuttamaan omaa työroolia ja työympäristöä koskettaviin rakenteisiin ja käytänteisiin. Esimerkiksi kun tiimi keksii kehitysideoita toimintatapojen parantamiseksi, kokevatko he, että kehitysidea johtaa muutokseen. Tai kokevatko työntekijät, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia organisaation kehittämiseksi. Organisaation kehittämiseen liittyvät oikeudet koskettavatkin sitä, missä määrin organisaatio osallistaa työntekijät päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Joissakin organisaatioissa tällaiset päätökset tulevat ylhäältä annettuina, kun taas itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijöillä on tunne siitä, että heidän mielipiteillään on merkitystä organisaation kehittämisessä. (Martela ym. 2021, 17.)

Itseohjautuvuuden puolestapuhujat uskovat sen vapauttavan työntekijöissä olevan piilevän potentiaalin. Itseohjautuvuuden uskotaan myös kasvattavan työntekijöiden motivaatiota,

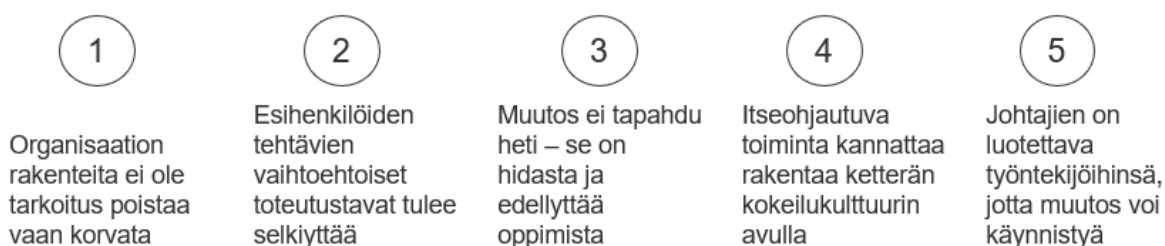
oma-aloitteisuutta ja luovuutta, mikä puolestaan luo perustan organisaatioiden ketteryydelle, innovatiivisuudelle ja tuloksellisuudelle (Martela & Kostamo 2018; Salmivaara ym. 2020). Motivoituneet työntekijät, jotka kokevat omaavansa tarvittavan osaamisen, ottavat myös vastuuta itseohjautuvassa toiminnassa (Aura ym. 2020, 21).

Kriitikot puolestaan kommentoivat itseohjautuvuuden olevan verrattavissa heitteillejättöön, sillä työntekijä jää yksin työhön liittyvien haasteiden ja ongelmien kanssa. Kriitikoiden mukaan itseohjautuva malli lisää suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta, sillä yksilön vastuulle jää suoriutuminen epäselvän organisoitumisen, päätäntävällän ja työtehtävien keskellä. (Savaspuro 2019, 33–41.) Näkemys on, että esihenkilöiden ja selkeiden vastuiden puute muodostaa työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta, joka puolestaan lisää stressiä ja riskiä työuupumukselle. Rakenteiden ja yhteisen suunnan puuttuessa, työntekijät jäävät yksin epäselvyyteen. Tämä on haitallista tulosten kannalta. (Martela ym. 2021, 9.)

### 3.2 Itseohjautuvan toiminnan peruspilarit

Itseohjautuvuuden perustana on, että ihmisiin luotetaan, heitä arvostetaan ja heille annetaan vastuuta ja valtaa. Työntekijöiden vastuun lisääminen ja heidän voimaannuttamisensa nähdään vastakohtana perinteisille johtamistavoille. Keskeistä itseohjautuvuuden johtamisessa on vahvistaa henkilöstön kokemusta arvostuksesta ja osoittaa, että työntekijöiden arvostelukykyyn luotetaan. Toisaalta henkilöstön kannalta on tärkeää kokea, että heillä on tarvittavat voimavarat ja edellytykset vastata näihin vaatimuksiin. (Aura ym. 2020, 32.)

Martela ym. (2021, 29) tiivistävät itseohjautuvuuden muutosmatkalla oleville organisaatioille kuvion 1 mukaiset viisi ohjetta.



Kuvio 1 Viisi ohjetta organisaatioille matkalla kohti itseohjautuvaa toimintaa

Itseohjautuvuudella ei tarkoiteta sitä, että organisaation rakenteet poistetaan kokonaan, vaan sitä, että ne korvataan toisella mallilla. Itseohjautuvuus ei muodostu poistamalla rakenteet, jättämällä työntekijät yksin, ja odottamalla heidän ohjautuvan tekemään organisaation kannalta oikeita asioita ilman yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Itseohjautuvuudessakin tulee olla tavat, joilla yhteistä tekemistä koordinoidaan. (Martela ym. 2021, 29–30.)

Esihenkilöitä ei voi vain poistaa organisaatiosta ja odottaa, että valta ja vastuu siirtyy yksilöille ja tiimeille. Mikäli esihenkilöitä poistetaan, tulee olla vaihtoehtoinen tapa hoitaa tehtävät, jotka kuuluivat aiemmin esihenkilöille. (Martela ym. 2021, 31–32.)

Organisaation muutos itseohjautuvaksi on hidasta. On hyväksyttävä, että johtajat ja työntekijät tulevat palaamaan aiempaan hierarkkiseen toimintatapaan useita kertoja. Tärkeää on pohtia, miten tilanne menisi uuden toimintatavan mukaisesti ja ottaa siitä opit seuraavaa kertaa varten. Organisaation muutos onkin oppimismatka jokaiselle. (Martela ym. 2021, 32.)

Itseohjautuvuus kannattaa myös rakentaa ketterällä kokeilukulttuurilla sen sijaan, että yritäisi siirtyä suoraan valmiiseen malliin. Itseohjautuvuudelle ei ole valmista ratkaisua, sillä uusi toimintamalli on riippuvainen mm. organisaation koosta, työn tekemisen laadusta, toimialasta ja henkilöstön sitoutuneisuudesta. Itseohjautuvuuteen johtava matka kannattaakin luoda mahdollisimman itseohjautuvasti, mikä edellyttää ketteriä uusien rakenteiden kokeiluja. Näitä kokeiluja on hyvä levittää ympäri organisaation, jolloin organisaatio kokonaisuutena johtaa askel kerrallaan kohti laajempaa itseohjautuvuutta. (Martela ym. 2021, 33.)

Muutos kohti itseohjautuvuutta käynnistyy johtajien luottamuksesta työntekijöitä kohtaan, sillä itseohjautuvuudessa on pohjimmiltaan kyse luottamuksesta. Hierarkkisia rakenteita poistettaessa johtajien aiempi valta vähenee. Johtajilla on vähemmän kontrollia ja organisaatiossa tapahtuu asioita, joihin ei ole kysytty heiltä päätöksiä, eivätkä työntekijät noudata heidän päätöksiään yhtä uskollisesti kuin aiemmin. Johtajien näkökulmasta itseohjautuvuus voi siis näyttäytyä negatiivisena, sillä aiemmin heillä ollut valta ja kontrolli vähenee. Tämä voi johtaa siihen, että johtajat kannattavat itseohjautuvuutta puheissa, mutta käytännössä he pitävät kiinni päätösvallostaan. Mikäli valtaa on jaettu vain näennäisesti, se voi puolestaan johtaa työntekijöiden turhautumiseen, kun johtajat voivat ohittaa työntekijöiden tekemät päätökset (Foss 2001). Itseohjautuvuuden edellytyksenä onkin, että muutos lähtee liikkeelle ylimmän johdon asennemuutoksena – heidän tulee luottaa itsensä sijaan prosessiin. Käytännössä se tarkoittaa johtajien luottamusta siihen, että antamalla työntekijöille riittävästi valtaa ja vastuuta, organisaatio hyötyy pitkällä aikavälillä. (Martela ym. 2021, 33–34.)

Savaspuro (2019, 49) on myös listannut keinoja itseohjautuvuuden perustan luomiseksi. Ensimmäisenä hän kertoo työhyvinvoinnin ammattilaisten olevan sitä mieltä, että asettamalla selkeät tavoitteet niin organisaatiolle kuin jokaiselle työntekijällekin, voidaan välttää työntekijöiden haitallinen kuormittuminen ja itseohjautuvan organisaation epäjärjestys. Itseohjautuvissakin organisaatioissa jokaisen on tiedettävä, mikä on suunta ja mitä tulee tehdä sinne päästäkseen, sekä mikä on omalla ja toisen vastuulla ja mitkä asiat puolestaan näihin vastuisiin eivät kuulu. Omasta roolista, työtehtävistä ja sen taustoista onkin oltava selkeä ymmärrys. Tällä on myös keskeinen yhteys motivaatioon.

Aura ym. (2020, 27–28) ovat Savaspuron kanssa samaa mieltä selkeiden roolien ja tavoitteiden tärkeydestä. Heidän mukaansa itseohjautuvuuden toimiminen edellyttää selkeää vastuu- ja työnjakoa koko organisaatiossa, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. He kuitenkin korostavat kommunikaation ja johtamisen tärkeyttä. Organisaatio tarvitsee avointa viestintää niin itseohjautuvuudesta ilmiönä kuin eri tiimien välisestä toiminnasta. Tämän toteuttamisessa valmentavilla johtajilla on tärkeä rooli. Johtajien ja lähijohtajien rooli muuttuukin itseohjautuvuudessa enemmän valmentavaksi ja tiimien työn mahdollistavaksi, kun taas työntekijöiden vastuu kasvaa. Tällaiset muutokset voivat olla epäsopivia osalle johtoon ja henkilöstöön kuuluvista henkilöistä. Työntekijöillä on itseohjautuvuudessa suuri vastuu ja se tarvitsee tuekseen itseluottamusta ja psykologista turvallisuutta. Tämä puolestaan edellyttää läpinäkyvää kommunikointia sekä selkeitä vastauksia kysymyksiin.

Aura ym. (2020, 33) ovat kuitenkin Savaspuron kanssa samaa mieltä selkeiden tavoitteiden ja vastuiden määrittämisen tärkeydestä itseohjautuvuudessa. Johdon keskeisimpiin tehtäviin kuuluu tiimien ja yksilöiden tehtävien rajaaminen liiketoimintakokonaisuutta tukeviksi. Tämän jälkeen tiimit ja tiimien jäsenet päättävät omat ja tiimikohtaiset tavoitteet.

Savaspuron (2019, 49) mukaan toiseksi on ratkaistava se, kuka tekee sellaiset päätökset, joista on erimielisyyksiä tai erilaisia näkemyksiä. On oltava selkeä käsitys siitä, kenen puoleen kääntyä ja kenellä on viimeinen päätäntävalta. Kolmantena asiana hän nostaa esiin psykologisen turvallisuuden. Itseohjautuvuuden toimiminen edellyttää luottamusta työntekijöiden kesken, mutta ennen kaikkea se edellyttää johdon luottamusta työntekijöihin. Työntekijöiden on tiedettävä, että virheistä ei joudu vaikeuksiin, haasteista saa puhua avoimesti, ja, että johto pystyy ottamaan vastaan kriittistäkin palautetta. Virheisiin suhtautuminen on keskeistä, sillä epäonnistumisen pelko passivoi työntekijöitä, eivätkä he tällöin pysty tekemään riittävästi tulosta. Neljäntenä hän nostaa esille itseymmärryksen lisäämisen. Itseohjautuvuuden rakentaminen ja tukeminen lähtee itseymmärryksestä: millainen työpaikka on, minkälaisia uskomuksia työntekijöillä on, mitkä ovat yrityksen arvot, miten ne toteutuvat tällä hetkellä ja mihin yritys pyrkii.

Aura ym. (2020, 30–33) puolestaan nostavat itseohjautuvuuden johtamisessa keskeiseksi tekijäksi henkilöstön osallistamisen päätöksiin ja sen osoittamisen, että henkilöstö on tärkeä. Näillä luodaan perusta henkilöstön päätöksentekovastuulle sekä osoitetaan johdon luottamus henkilöstöön. Toisaalta itseohjautuvissa organisaatioissa tulee olla mahdollisimman matalat hierarkiat kompleksisuuden vähentämiseksi. Organisaatioissa tuleekin tarkastella johtamisen rakenteita: ovatko rakenteet itseohjautuvuutta tukevia ja mahdollistavia vai onko johtamistasoja liikaa.

Lähijohtajien roolissa tärkeää on varmistaa kokonaisuuden toimivuus. Lähijohtajien tulee pohtia, mitkä tekemiset tukevat yhteisiä tavoitteita ja varmistaa kaikilla työntekijöillä olevan selkeää ja yhtenevää ymmärrystä tekemisen reunaehdoista, missä rajoissa voi toimia, sekä varmistaa riittävät resurssit tavoitteiden toteuttamiseksi. Lähijohtajilla tulee kuitenkin olla kyky havaita eri työntekijöiden väliset erot itseohjautuvuudessa. Lähijohtajan työssä on olennaista myös varmistaa, että tiimit ymmärtävät, miten tiimin toiminta on yhteydessä yrityksen strategiaan ja miten tiimi tukee organisaation tavoitteiden toteutumista. (Aura ym. 2020, 34.)

Itseohjautuvan organisaation ero perinteiseen organisaatioon on se, että henkilöstö on työstä vastaava subjekti eikä käskyjen kohteena oleva objekti. Työntekijät vaikuttavat tavoitteisiin ja niiden toteuttamisen tapoihin sekä osaltaan vastaavat myös työn tuloksista. Päätöksenteon tulee kuitenkin olla selkeää: missä asioissa henkilöstö voi toteuttaa itseohjautuvuutta ja mitkä asiat puolestaan päätetään johtoryhmässä. (Aura ym. 2020, 35.)

Itseohjautuvan mallin muutosmatkalla on tärkeää selkiyttää toiminta ja tukea henkilöstöä ja johtajia malliin siirtymisessä. Martelan (2020) mukaan itseohjautuvuus vaatiikin vastuuta – johdon tulee antaa vastuuta ja henkilöstön tulee ottaa vastuu vastaan. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan sovi kaikille. Osa johtajista ei halua antaa vastuuta työntekijöille, kun taas osa työntekijöistä ei ole valmiita ottamaan annettua vastuuta vastaan. (Aura ym. 2020, 35.)

Itseohjautuvissakin malleissa on kuitenkin otettava huomioon lainsäädännön asettamat reunaehdot. Esimerkiksi työ- ja työaikalainsäädännössä sekä työsuojelulaissa on rajoituksia ja vastuita, jotka on otettava huomioon itseohjautuvissa organisaatioissa. Lisäksi voi olla toimialakohtaista lainsäädäntöä, joka on otettava huomioon. (Aura ym. 2020, 36.)

### 3.3 Itseohjautuvuuden yhteys työhyvinvointiin

Martela (2021) tukee väitettä siitä, että itseohjautuvuuteen liittyy enemmän vaatimuksia kuin perinteisesti organisoituun työhön. Työn vaativuutta lisää esimerkiksi vastuu keskeisten tehtävien tunnistamisesta sekä siihen liittyvä proaktiivisuus. Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan kykyä itsensä ja muiden motivointiin sekä mahdollisten ristiriitojen ratkaisuun. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisuutena, jotta he voivat osallistua koko organisaatiota koskeviin päätöksiin. (Larjovuori ym. 2021, 12.) Hyvällä johtamisella voi kuitenkin kehittää henkilöstötuottavuutta ja mahdollistaa työntekijöiden motivoituminen ja työn hallittavuus (Aura ym. 2020, 21).

Itseohjautuvuus nähdäänkin kahdesta eri näkökulmasta, toiset yhdistävät sen työhyvinvointiin ja tuottavuuden edistämiseen, kun taas toiset yhdistävät sen stressin ja työuupumuksen lähteeksi. Tutkittua empiiristä tietoa ei ole juurikaan ollut ennen Martelan ym. (2021, 4–5) teettämää tutkimusta. Tutkimus osoitti itseohjautuvuudella ja oman työn päätäntävällällä

olevan myönteisiä vaikutuksia työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Samalla se osoitti itseohjautuvuuden olevan yhteydessä työn imuun ja parempaan palautumiseen sekä alhaisempaan stressiin ja työuupumukseen. (Martela ym. 2021, 4–5.)

Saman tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokevat itseohjautuvuutta, näyttävät kokevan keskimääräistä enemmän työhyvinvointia. Toisaalta tutkimuksesta voitiin myös nähdä, että alhainen itseohjautuvuuden kokemus oli yhteydessä stressiin ja riskiin työuupumusoireista. (Martela ym. 2021, 19.)

Organisaatioiden koolla vaikuttaa olevan yhteys itseohjautuvuuden kokemukseen. Tuloksista on nähtävissä itseohjautuvuutta esiintyvän enemmän pienikokoisissa kuin suurissa organisaatioissa, sillä pienissä organisaatioissa työntekijöillä on enemmän itsenäistä valtaa. Lisäksi eroavuuksia vaikuttaa olevan erilaisten työntekijöiden välillä. Työntekijät, joilla oli korkea asema, suurempi palkka ja korkea koulutustaso, kokivat organisaatiossa muita enemmän itseohjautuvuutta. Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että itseohjautuvuus on myönteisesti yhteydessä työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Siltikin itseohjautuvuuden käytännön toteutus ja edistäminen on haastavaa. Johtamista ei voi lopettaa tai poistaa esihenkilöitä organisaatiosta äkkinäisesti, sillä se johtaa epäjärjestykseen. (Martela ym. 2021, 11.)

Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan (2018) teettämän kyselyn tulosten mukaan itseohjautuvuuden toimiminen edellyttää enemmän johtamista kuin perinteinen hierarkkinen johtamiskulttuuri, sillä se edellyttää, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet, joiden sisällä työntekijät voivat johtaa itseään. Itseohjautuvuudella ei siis tarkoiteta johtajien poistamista ja työntekijöiden jättämistä itseohjautumaan yksin. Sillä ei myöskään tarkoiteta sitä, että työntekijöille annetaan vastuuta ja valtaa, mutta työntekijällä ei kuitenkaan ole aikaa tehdä tärkeänä pitämiään asioita. Lähtökohtaisesti työntekijät haluavat tehdä työt parhaalla mahdollisella tavalla, mutta he tietävät, että se ei ole mahdollista. Tästä voi seurata riittämättömyyden tunnetta ja masennusta. Työntekijälle onkin mahdollistettava työtehtävistä kieltäytymisen, jotta hän voi johtaa itseään. (Airaskorpi 2020, 68–69.)

Larjovuoren ym. (2021, 14) tuore tutkimus työhyvinvoinnista itseohjautuvissa organisaatioissa tukee havaintoa siitä, että itseohjautuvuus olisi työhyvinvointia tukeva voimavara. Työhyvinvoinnin kokemus on kuitenkin yhteydessä niin työntekijän arvioon omasta itseohjautuvuuden asteesta kuin organisaation tasolla olevaan itseorganisoitumiseen. Nämä itseohjautuvuuden näkökulmat kytkeytyvät parempaan työn imuun ja palautumiseen sekä vähäisempään stressiin ja työuupumukseen.

Tutkimuksen mukaan eniten stressin kokemukseen oli kytköksissä työssä koetut rooliristiriidat. Vähiten stressiin oli yhteydessä puolestaan kokemus oman työroolin selkeydestä. Lisäksi mitä hajautetumpi oli vastaajien kokemus työpaikan päätöksenteosta, sitä pienempi

oli heidän kokemuksensa stressistä. Tuloksista voikin tehdä oletuksen, että hyvin toimiva itseohjautuvuus auttaa kuormituksen ja stressin hallinnassa. (Larjovuori ym. 2021, 34.)

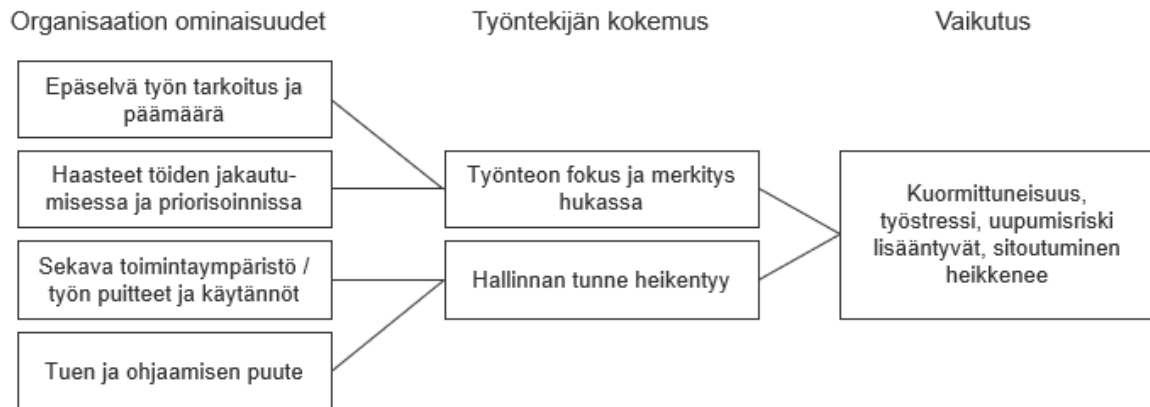
Larjovuoren ym. (2021, 41) teettämän tutkimuksen tuloksista on myös nähtävissä, että roolien selkeys ja niihin liittyvät ristiriidat ovat yhteydessä itseohjautuvuuden asteeseen. Mitä keskitetympää päätöksenteko oli, sitä enemmän se oli yhteydessä vahvempiin rooliristiriitojen kokemuksiin ja vähäisempään kokemukseen roolin selkeydestä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan myös nähdä, että työntekijöiden kokemus siitä, että johto luottaa heihin, ja heidän osaamiseensa sekä siihen, että he toimivat parhaalla valitsemallaan tavalla, on työntekijöiden voimavaratekijä. Se myös auttaa itseohjautuvien organisaatioiden toiminnan mahdollistamisessa. Voimavaroja ovat myös toimintaa ohjaava jaettu tarkoitus, yhteisön tuki ja tunne yhteenkuuluvuudesta, työntöön tapoja tukevat rakenteet ja käytännöt sekä joustot, itsenäisyys ja työn muokattavuus. (Larjovuori ym. 2021, 43–44.)

Tärkeää on tunnistaa se, että yksilön valmiuksilla ja muilla voimavaratekijöillä on myös vaikutus. Liiallinen itseohjautuvuus voi muodostaa paineen ja epävarmuuden kokemuksia ja kuormittaa haitallisesti. Selkeät rakenteet ja vastuut sekä tukeva lähijohtaja ovat usein työhyvinvoinnin tukena (Bliese & Castro 2000). Itseohjautuvassa asiantuntijatyössä on tunnistettu joissakin havainnoissa haasteita palautumisen kanssa sekä toivottu enemmän tukea työkuorman hallinnassa ja työn järjestelemisessä. (Larjovuori ym. 2021, 13.)

Voimavaratekijöihin voi sisältyä kuormittavuutta. Esimerkiksi työn laajat vaikutusmahdollisuudet voivat lisätä työn määrää. Työkuormitus liittyy siihen, että työn tarkoitus, tavoitteet tai oma vastuualue ovat epäselvät. Epäselvyyttä aiheuttaa myös organisaation sisällä erilaiset roolit ja vastuut. Tämä vaikeuttaa muiden roolien tunnistamista ja sen ymmärtämistä, kenellä on johonkin asiaan liittyvä tarvittava tieto. Itseohjautuvissa organisaatioissa saattaa olla myös vahva kokeilukulttuuri, jossa aloitetaan useita uusia asioita, projekteja tai muutoksia. Yhtä lailla ne voivat loppua nopeasti ja ketterästi, mutta selkeitä päätöksiä lopettamisesta ei välttämättä tehdä. Kuormittavaksi koetaan aiempien tekijöiden lisäksi näiden muutosten perässä pysyminen. Tutkimuksen tuloksista nähdään, että kuormitusta aiheutti myös työn priorisointi. Osa koki kuormittavaksi työtehtävien tärkeysjärjestyksestä päättämisen itsenäisesti. Lisäksi kuormitusta aiheutti työn jakautumisen haasteet sekä työn joustavuus ja vapaus. Tämä näkyy esimerkiksi työn ja vapaa-ajan sekoittumisena, sillä toisinaan työpäivistä tulee pitkiä tai työstä irrottautuminen on haastavaa. Tutkimuksen mukaan osa vastaajista kaipaa perinteisempään johtamismallin kuulunutta esihenkilön antamaa ohjausta, palautetta ja tavoitteiden ja tehtävien selkiyttämistä. Tällaisen tuen puute aiheutti vastaajissa kuormituksen kokemusta. (Larjovuori ym. 2021, 45–47.)

Puutteet kuormituksen hallinnassa voivat aiheuttaa keskittymisen, työnteon merkityksen sekä työntekijän kokeman hallinnan tunteen heikentymistä. Pitkään jatkuessaan tällainen aiheuttaa haitallista stressiä, kasvattaa riskiä työuupumukselle sekä heikentää työkykyä, motivaatiota ja työhön sekä työpaikkaan sitoutumista. Tätä kuvaa itseohjautuvan työn kuormituspolku (kuvio 2). (Larjovuori ym. 2021, 45–47.)



Kuvio 2 Kuormituspolku itseohjautuvassa työssä (mukailtu Larjovuori ym. 2021, 45)

Työnkuvaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat tutkitusti työntekijän kannalta hyödyllisiä. Kuitenkin vaikutusmahdollisuuksiin liittyy myös ristiriitoja, esim. jos vaikutusmahdollisuudet liittyvät muihin asioihin, kuin niihin, jotka kuormittavat työntekijää. Esimerkiksi aikapaineistetussa työssä työhyvinvointia tukevat sellaiset vaikutusmahdollisuudet, joilla voi vaikuttaa työn aikatauluihin (Häusser ym. 2010). Vaikutusmahdollisuuksilla ja työhyvinvoinnilla on myös erilainen yhteys silloin kun työn luonne vaihtelee, kuten rutiininomainen ja itsenäinen asiantuntijatyö. Rutiininomaisessa työssä lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet rikastavat ja helpottavat työtä, kun taas itsenäisemmässä asiantuntijatyössä vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä hyödytä samassa määrin. Vaativissa asiantuntijatehtävissä lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet saatetaan kokea jopa lisäkuormituksena. (Larjovuori ym. 2021, 15.)

Itseohjautuvuudessa keskeinen työntekijän työhyvinvointia tukeva taito on itsetuntemus. Tähän liittyy muun muassa se, että työntekijä tunnistaa kuormittumisensa. Työhyvinvoinnin tukemiseen liittyykin olennaisesti jokaisen työntekijän vastuu oman työkyvyn ja voimavarojen tunnistamisesta, mikä näkyy itseohjautuvassa työssä korostuneesti. Organisaatiolla ja työyhteisöllä on kuitenkin tärkeä rooli tämän tukemisessa. Työpaikan avoin, ihmisläheinen ja hyväksyvä ilmapiiri luo tälle hyvän ympäristön. Avoin keskustelu tukee työntekijöiden itsetuntemusta ja rohkeutta nostaa vaikeitakin asioita esille. Siksi työyhteisössä on hyvä puhua avoimesti esimerkiksi työkyvyn vaihtelevuudesta, työkykyyn liittyvien haasteiden yleisyydestä sekä jakaa omia kokemuksia. (Larjovuori ym. 2021, 54.)

Itseohjautuvan organisaation ajattelutapa perustuu tulevaisuuteen keskittymiseen ja jatkuvaan työtapojen parantamiseen. Henkilöstöllä on tässä merkittävä ja samalla kuormittava rooli. Työntekijöiden työssä on korostetusti mukana jatkuva tiedon välittyminen työntekijöiden, tiimin ja organisaation välillä. Siksi vuorovaikutuksen roolit ja käytänteet on sovittava, lisäksi on sovittava ristiriitatilanteiden ratkaisemisen toimintatavat. Keskeistä itseohjautuvuudessa on luottamuksen muodostaminen ympäri organisaation. (Aura ym. 2020, 27.)

Itseohjautuvuudella voi olla työntekijöiden kannalta myönteisiä tai negatiivisia kokemuksia. Positiivisia ovat mahdollinen psykologisen turvallisuuden lisääntyminen ja työhön vaikuttamisen kautta tuleva motivaatio. Negatiivisia puolestaan mahdollinen suuri kuormitus. Tässä korostuu itsensä johtamisen taidot sekä tiimin ja lähijohtajan tuki. (Aura ym. 2020, 35.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin tukeminen itseohjautuvissa organisaatioissa

Larjovuoren ym. (2021, 57) mukaan keskeisin osa itseohjautuvien organisaatioiden työhyvinvoinnista muodostuu työntekijöiden päivittäisen työn sujuvoittamisesta ja siihen liittyvistä voimavaroista ja haasteista. Heidän seitsemän suositustansa työhyvinvoinnin tukemiseksi liittyvätkin työn organisointiin, olennaisten töiden tekemiseen ja yhteistyöhön liittyvien teki-  
jöiden ratkaisemiseen (kuvio 3).



Kuvio 3 Työhyvinvoinnin kehittämissuositukset itseohjautuvissa organisaatioissa

Ensimmäinen suositus koskee työn hallintaa ja selkiyttämistä. Itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole tarkkoja rajoja rooleille ja työtehtäville. Tämä mahdollistaa työntekijöille roolien, tehtävien ja projektien muokkaamisen organisaation tarpeiden ja oman mielenkiinnon mukaan. Se voi kuitenkin olla myös kuormitustekijä, sillä roolit ja työtehtävät voivat olla moninaisia, rikkonaisia tai päällekkäisiä. Tutkimuksen tuloksista kävikin ilmi, että monilla työntekijöillä oli useita erilaisia rooleja, joihin liittyi useita yhtä aikaa edistettäviä työtehtäviä. Tämä voi heikentää keskittymistä ja luoda tunteen siitä, että asiat eivät valmistu. Moni myös pohti, olivatko he priorisoineet työtään oikein. (Larjovuori ym. 2021, 57–58.)

Työn hallintaa ja selkeyttämistä tukee selkeä ja yhtenevä ymmärrys organisaation toiminnasta ja päämäärästä. Kaikilla on myös oltava selkeä käsitys rooleista ja vastuista. Omat ja tiimin työtehtävät ja roolit on hyvä suunnitella yhdessä keskustellen. Se edesauttaa myös priorisointia. Työn hallinnassa edesauttaa, kun työyhteisössä sovitaan yhdessä, miten perustyön tekeminen, yhteisten asioiden hoitaminen ja työtapojen kehitystyö painottuu eri

rooleissa. Yksilöillä on myös mahdollisuus tukea työn hallinnan tunnetta omilla tietoisilla valinnoilla, esim. kieltäytymällä tietyistä työtehtävistä. (Larjovuori ym. 2021, 57–58.)

Larjovuoren ym. (2021, 58–59) toinen suositus koskee työkuormituksen säätelyä. Itseohjautuvassa organisaatioissa työskentely mahdollistaa monissa eri rooleissa toimimisen ja siten monien työtehtävien kasautumisen itselleen. Tämän vuoksi on pohdittu, kuormittaako itseohjautuva työ työntekijöitä enemmän kuin perinteisempi työskentelytapa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että itseohjautuvissa organisaatioissa koettu stressi oli jonkin verran yleisempää kuin työelämässä yleisesti. Martelan ym. (2021) teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä itseohjautuvammin vastaaja koki pystyvänsä työskentelemään, sitä vähemmän hän koki stressiä.

Larjovuoren ym. (2021, 58–59) tutkimuksen tuloksissa on samankaltaisia yhteyksiä – itseohjautuvuus itsessään ei näytä lisäävän tai poistavan stressiä. Sen sijaan merkitystä on työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla. Ylikuormittuneisuutta muodostui tilanteissa, joissa työntekijän voimavarat ja työhön liittyvät vaatimukset olivat epätasapainossa. Kuitenkin hyvin toimiva itseohjautuvuus näyttää mahdollistavan työhyvinvoinnin tukemisen. Esimerkiksi joustavat tehtävänkuvat voivat tukea työkuorman jakautumista ja tasata kuormitusta työntekijöiden välillä. Olennaista on avoin organisaatiokulttuuri, jossa puhutaan omasta jaksamisesta ja jaksamisen rajoista. Tärkeää on seurata ja hallita työkuormitusta systemaattisesti sekä kannustaa yksilöitä aktiivisuuteen työkuormasta huolehtimisessa.

Työkuormituksen säätelyssä tukee kuormittuneisuuden jatkuva seuraaminen sekä ylikuormittumiseen reagoiminen ajoissa mutta hyväksyen. Työkuormituksen arvioinnissa ja rajojen asettamisessa tulee tukea työntekijöitä. Erityisen tärkeää on tukea vähän työkokemusta omaavia työntekijöitä, sillä heillä voi olla enemmän hankaluuksia työkuorman hallinnassa. Hallinnassa auttaa työnjaosta keskustelu tiimeissä ja tarvittaessa tehdyt nopeat muutokset työn jakautumiseen, sekä yhdessä työskentely. Työkuormituksen säätelyä tukee myös yrityskulttuuri, joka kannustaa työn ja vapaa-ajan tasapainoon. (Larjovuori ym. 2021, 58–59.)

Kolmas suositus liittyy osaamiseen ja kasvuun. Itseohjautuvissa organisaatioissa tärkeä voimavaratekijä on osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon lisääminen. Itseohjautuva organisaatio itsessään pitää sisällään oppimisen tukemisen. (Larjovuori ym. 2021, 60.)

Neljäs suositus on yhteisöllisyyden kasvattaminen. Itseohjautuvissa organisaatioissa yhteistyön tarve on korostunutta. Itseohjautuva työ edellyttää hyvää ja toimivaa työyhteisöä, mutta toisaalta se ajan kuluessa myös vahvistaa sitä. Vastuunkanto lisääntyy ja apua tarjotaan yli omien työtehtävien. Kaikille työntekijöille on kuitenkin oltava selvää, mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Myös työyhteisön avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä itseohjautuvuudessa. (Larjovuori ym. 2021, 61.)

Työyhteisössä on hyvä kannustaa välittämiseen ja kiinnostukseen, myötätuntoon ja tukemiseen sekä anteeksiantoon ja armollisuuteen. Hyviä merkkejä näistä ovat kiinnostuneisuus työntekijöistä, työkaverien auttaminen ja henkinen tuki sekä se, että työyhteisössä ei esiinny toisten syyttelyä ja virheet korjataan syyllisiä etsimättä. Positiivisia merkkejä ovat myös työyhteisön innostavuus ja inspiroiminen, merkityksellisyys sekä kunnioitus, arvostus ja kiitollisuus. Kun työyhteisössä jaetaan työhön liittyviä myönteisiä asioita ja innostusta, työllä koetaan olevan syvempi ja laajempi merkitys ja työ koetaan motivoivana. Työyhteisössä myös osoitetaan arvostusta ja kiitollisuutta toisiaan kohtaan ja toimitaan suoraselkäisesti. (Cameron ym. 2011, 29–30; Larjovuori ym. 2021, 61.)

Työyhteisössä vallitsevalla psykologisella turvallisuudella on myös myönteisiä vaikutuksia työn tekemiseen. Turvallisessa ympäristössä virheet ja haasteet tuodaan esille ja niihin puututaan nopeasti, työyhteisössä innovoidaan ja tietoa jaetaan avoimesti. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä työntekijät voivat olla omia itsejään. He voivat jakaa huolia ja keskustella virheistään, haasteistaan tai muista ajatuksistaan ilman nolatuksi tulemisen, arvostelun tai huomiotta jättämisen pelkoa. (Larjovuori ym. 2021, 63.)

Viides suositus on tietotulvan hallinta. Itseohjautuvuuden toimiminen edellyttää läpinäkyvää tiedonkulkua ja viestintää. Itseohjautuvan työn luonteen vuoksi organisaatioissa, työssä, rooleissa ja työtehtävissä tapahtuu paljon muutoksia. Tämä vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja ajantasaista tietoa. Rungas viestintä ja sen myötä tulevat erilaiset ilmoitukset ja herätteet aiheuttavat kuitenkin keskeytyksiä ja levottomuuden tunnetta. Siksi informaatioergonomian tukeminen on keskeistä. (Larjovuori ym. 2021, 63.)

Larjovuori ym. (2021, 63.) suosittavat tietotulvan hallintaan yhteisiä rakenteita ja pelisääntöjä, joiden on oltava kaikkien tiedossa ja niiden noudattamiseen on sitouduttava. Lisäksi on oltava yhteinen ymmärrys eri kommunikointiin käytettävien kanavien tarkoituksesta. Työympäristö, jossa on rauhallista ja keskeytyksetöntä työskennellä edesauttaa hoitamaan yhden tehtävän kerrallaan ja auttaa kuormituksen hallinnassa. Tietotulvan hallinnassa auttaa myös työkalutuuri, jossa tuetaan vapaa-ajan rauhoittamista työhön liittyviltä asioilta.

Kuudes suositus on päätöksenteon selkiyttäminen. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko on mahdollisimman hajautettua. Kaikilla työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus tehdä tiettyjä päätöksiä ja valintoja. Usein koetaan mielekkääksi ja käytännölliseksi se, että voi tehdä päätöksiä omasta työstä tai sitä lähellä olevista asioista, ja käsitellä ne nopeasti ja ketterästi. Vaikutusmahdollisuudet työpaikan toimintaan koetaan arvostuksen ja luottamuksen osoituksena. Yhdessä tehdyt päätökset myös sitouttavat enemmän kuin valmiina tulleet päätökset. Epäselvyyttä ja kuormitusta aiheuttavat kuitenkin sellaiset tilanteet, joissa ei ole selkeyttä siitä, mitkä asiat ovat omien päätöksentekovaltuuksien piirissä tai on

hankaluuksia hahmottaa, millä ryhmällä jotakin asiaa pitäisi edistää. Kuormitusta voi aiheuttaa myös se, että työssä on tehtävä useita päätöksiä ja osallistuttava laajasti koko työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Yhteisöllinen päätöksenteko voi olla myös uusi asia, jota kannattaa harjoitella yhdessä. Haasteita aiheuttaa se, jos päätöksenteko ei ole täysin läpinäkyvää (esim. miten uusia rooleja jaetaan) tai päätöksiä tehdään yhteisesti sovittua mallista poikkeavalla tavalla. (Larjovuori ym. 2021, 64–65.)

Päätöksenteon selkiyttämisessä tukee yhdessä sovittu, avoin ja läpinäkyvä päätöksentekomalli sekä siihen liittyvä ohjeistus ja mahdollisesti koulutus. Päätöksentekoa helpottaa avoin ja ajantasainen tiedon jakaminen. Organisaatiossa tulee olla myös uskallus ja taito päätöksentekoprosessin hyödyntämiseksi sekä sitoutuminen yhdessä sovittuun päätöksentekomalliin. Päätöksiä ei saa tehdä ohi sovittuun prosessiin. Erityisen tärkeää on, että johto sitoutuu ja tukee prosessia. Prosessin mukaisesti tehdyistä päätöksistä tulee myös kantaa vastuu yhdessä. Toisaalta on hyväksyttävä se, että myöhemmin voi käydä ilmi osan päätöksistä olleen onnistuneempia kuin toiset. Päätöksiä onkin voitava uudelleenarvioida ja päätöksentekomallia muutettava tarpeen mukaan. (Larjovuori ym. 2021, 64–65.)

Viimeinen suositus liittyy jännitteiden hallintaan ja ristiriitojen ratkaisemiseen. Perinteisillä malleilla toimivissa organisaatioissa konflikteihin ja hankaliin tilanteisiin puuttuminen on tyyppisesti lähijohtajan tehtävä. Itseohjautuvissa organisaatioissa tämäkin vastuu on jaettu ja tällaisten tilanteiden hallinta ja käsittely kuuluu kaikille työntekijöille. Itseohjautuvuus vaatii monenlaista osaamista ja taito ottaa haastavia asioita puheeksi rakentavalla tavalla on yksi niistä. Organisaation on kuitenkin hyvä tukea jännitteiden käsittelyä organisaatioon sopivalla toimintamallilla. (Larjovuori ym. 2021, 66–68.)

Itseohjautuvissa organisaatioissa toimiminen vaatii työntekijältä monia taitoja. Ne kuitenkin edellyttävät, että työntekijöillä on voimavaroja, mahdollisuus työkuormituksesta palautumiseen ja hyvään vuorovaikutukseen. Siksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää. Työhyvinvointi voi laskea, mikäli yksilöillä on vaikeuksia ohjata omaa työtään, hahmottaa ympäristöä, jossa hän toimii tai vaikeuksia saada tukea. Olennaisia tavoitteita itseohjautuvissa organisaatioissa onkin työn hallinnan tukeminen ja työkuormittumisen seuraaminen. (Larjovuori ym. 2021, 70.)

Parhaimmillaan itseohjautuva työskentelytapa edesauttaa motivaatiota ja työn imua sekä tukee kuormituksen hallinnassa ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Nämä ovat työhyvinvointia tukevia piirteitä työssä, samoin kuin mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja roolia. Yksilön kannalta itseohjautuvuus vaatii ratkaisukeskeisyyttä, myönteisyyttä ja vastuunkantoa. Työhyvinvointia tukee, kun yksilö toimii aktiivisesti, työstää asioita aktiivisesti ja pyytää ja antaa apua. (Larjovuori ym. 2021, 71.)

### 3.5 Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen

Työ- ja toimintaympäristö on muuttunut, ja se vaatii nopeampaa päätöksentekoa. Siksi on eduksi antaa työntekijöille enemmän valtaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja nopeasti. Lähijohtajan määräyksiä olennaisempaa on ammattitaidon ja johtamistaitojen kasvattaminen, eli miten lähijohtaja auttaa työntekijöitä ratkomaan asioita ja herättää työntekijöissä olevan viisauden esiin. Johtajilta myös kaivataan inhimillistä kohtaamista. (Soback 2021.)

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johto tekee strategiset päätökset, jotka se vie organisaatioon johtajuuden kautta. Itseohjautuvassa organisaatiossa puolestaan kaikkien yksilöiden päätösvalta on laajempi. Tällöin johtajuudella edesautetaan työntekijöiden vuorovaikutusta, ja siksi johtamisessa painottuu valmentava johtaminen. (Aura ym. 2020, 27.)

Valmentava johtaminen pohjautuu kuuteen periaatteeseen: turvallisuuden ja luottamuksen rakentamiseen, kysymyksillä ohjaamiseen, itsenäisen päätöksenteon mahdollistamiseen ja edellyttämiseen, sparrailuun ja tukeen, ajattelutapojen nostamiseen tutkiskeluun sekä kiittämiseen ja kannustamiseen. Valmentavassa johtamisessa luodaan turvallinen työympäristö ajattelulle, aktivoidaan työntekijöiden ajattelutapoja, mahdollistetaan heidän päätöksentekoaan ja sparrataan johdettavia. Sen lisäksi herätetään tietoisuutta ja lopulta annetaan kiitosta ja kannustusta tehdystä matkasta ja vahvistetaan työntekijässä hänen oppimiaan asioita. (Soback 2021.)

Valmentavassa johtamisessa aktivoidaan työntekijän pohdintoja. Se edellyttää johtamisuhteelta turvallista ja luottavaa ympäristöä. Kun halutaan kannustaa työntekijöitä ratkomaan ongelmia itsenäisesti, tulee johtajan aktivoida tähän johtavia prosesseja kysymällä ja kuuntelemalla. Seuraava askel on valmentavan johtamisen kulmakivi: johtajan on mahdollistettava ja edellytettävä työntekijää tekemään itsenäisiä ratkaisuja työnsä johtamiseksi. Johtajan tulee antaa työntekijöille tilaa oman työn johtamiselle ja tarvittaessa kannustaa omien valintojen tekemiseen. Kuitenkin, jos antaa vastuuta, on johtajan annettava myös valtaa. Jokaista työntekijää ei voi kuitenkaan kohdella samalla tavalla, sillä jokainen ottaa vastuun vastaan eri tavalla. (Soback 2021.)

Valmentavaan johtamiseen kuuluu myös se, että johtaja on tarvittaessa saatavilla. Toisaalta valmentavan johtajan on tunnusteltava, milloin johdettava kaipaa ajattelutukea, kuuntelijaa tai näiden yhdistelmää. Vaativampi valmentaminen puolestaan vaatii johtajalta kykyä auttaa johdettavaa tutkiskelemaan ajattelutapoja ja erilaisia uskomuksia. Se auttaa johdettavaa tulemaan tietoisemmaksi ja tekemään valintoja. Hyvä johtaja myös kannustaa työntekijöitä ja vahvistaa heitä. (Soback 2021.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin yhdistelmä määrällistä eli kvantitatiivista sekä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimusmenetelmän valinta perustui siihen, millaisiin kysymyksiin tutkimuksella haluttiin vastata ja mikä menetelmä tukisi parhaiten näihin kysymyksiin vastaamista.

Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeerisesti ja niitä voidaan havainnollistaa esimerkiksi taulukoiden tai kuvioiden avulla. Määrällinen tutkimus auttaa kartoittamaan olemassa olevan tilanteen, mutta ei sen taustalla olevia syitä. Määrällinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin, jotka alkavat sanoilla mikä, missä, paljonko tai kuinka usein. Tutkimusaineisto kerätään usein vakioiduilla kyselylomakkeilla, jotka sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 15.) Kyselyn vakioimisella tarkoitetaan sitä, että kaikilta kyselyyn vastaavilta henkilöiltä kysytään sama sisältö samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksissa vastaaja käy kysymykset läpi itsenäisesti ja vastaa niihin kirjallisesti. Tällainen aineiston keräämisen tyyli soveltuu hyvin esimerkiksi suurelle vastaajajoukolle tai tilanteisiin, joissa tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia kysymyksiä, sillä kyselylomakkeella on mahdollista jättää vastaaja anonyymiksi. Kyselylomakkeiden yleisin riski on kuitenkin se, että vastausprosentti jää matalaksi. (Vilka 2021.)

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet ja sopivat tilanteisiin, joissa kaikilla perusjoukon jäsenillä on pääsy internetiin. Kyselyn kohdentaminen täytyy kuitenkin miettiä tarkkaan niin, että tutkimukseen osallistuvat saavat tiedon kyselystä mutta kyselyyn ei kuitenkaan osallistu perusjoukon ulkopuolisia tahoja. On myös estettävä saman henkilön vastaaminen useaan kertaan. (Heikkilä 2014, 17.)

Kyselyssä on mahdollista käyttää sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä tarkoitetaan kysymyksiä, joille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Niitä voidaan käyttää silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitettu määrä. Suljettujen kysymysten etuna on, että kaikille vastaajille löytyy kysymykseen sopiva vaihtoehto, vastaaminen tapahtuu nopeasti ja tilastollinen käsittely on helppoa. Se mahdollistaa kuitenkin sen, että vastaaja vastaa kysymykseen harkitsematta, jokin vastausvaihtoehto puuttuu tai vastausvaihtoehtojen esittämisjärjestys johdattelee vastaajaa. (Heikkilä 2014, 49.)

Kyselylomakkeen avoimien kysymysten tarkoitus on saada vastaajilta mielipiteitä. Avointen kysymysten kohdalla on kuitenkin hyvä analysoida, mitä tietoa tarvitaan, mitä kysymyksellä mitataan ja onko se tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennainen kysymys. (Vilka 2021.) Heikkilän (2014, 47–48) mukaan avoimet kysymykset soveltuvat tilanteisiin, joissa

vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen tarkasti. Avoimet kysymykset houkuttelevat vastaamatta jättämiseen, mutta niillä voidaan saada sellaisia vastauksia, joita ei osattu ajatella etukäteen. Avoimista kysymyksistä voi myös saada uusia näkökulmia tai parannusehdotuksia.

Laadullinen tutkimus puolestaan auttaa selittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja syitä päätöksille. Se auttaa ymmärtämään ilmiötä ns. pehmeän tiedon kautta. Laadullinen tutkimus vastaakin sanoilla miksi, miten ja millainen alkaviin kysymyksiin. Tutkimusaineiston keräystapa on vähemmän strukturoitu kuin määrällisessä tutkimuksessa ja sen muotona on usein teksti. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluina. (Heikkilä 2014, 15.)

Teemahaastattelu tai toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu on usein käytetty haastattelun muoto laadullisissa tutkimuksissa. Tällaisessa haastattelumuodossa otetaan käsitelyyn tutkimusongelman keskeisimmät aiheet tai teemat tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Näiden teemojen tai aiheiden käsittelyjärjestyksellä ei ole haastattelun aikana merkitystä. Haastattelun tavoitteena on, että vastaaja vastaa omalla tavallaan ja kaikki haastattelun teemat tulevat käsitellyiksi vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Tutkimushaastatteluissa on kuitenkin hyvä välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Parempi tapa kysyä kysymyksiä on pyytää vastaajaa esimerkiksi kuvailemaan asiaa. Tai selvittääkseen haastateltavan omia käsityksiä ja kokemuksia, hyvä tapa kysymyksen aloittamiseen on käyttää sanoja mitä, miten, millainen tai miksi. Lisäksi pyytämällä haastateltavaa kertomaan käytännön esimerkkejä aiheeseen liittyen, tutkija ymmärtää paremmin haastateltavan vastausta. (Vilka 2021.) Haastatteluissa haastattelija voi myös toistaa kysymyksen, selvittää kysymyksen tarkoitusta ja oikaista väärinkäsityksiä (Heikkilä 2014, 68).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää psykososiaalista kuormitusta aiheuttavat tekijät sekä ehdottaa toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi. Määrällisellä menetelmällä haluttiin kartoittaa tunnettujen haitallista kuormitusta aiheuttavien kuormitustekijöiden yleisyyttä tutkimuskohteessa, ja se toteutettiin vakioidun kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin Työsuojeluhallinnon ammattilaisten luomaa Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyä. Kysely on luotu työntekijöille, ja sen avulla voi saada yleiskuvan työntekijöiden kokemasta psykososiaalisesta kuormituksesta. Kyselyn avulla saa myös tietoa siitä, mitkä haitalliset psykososiaaliset kuormitustekijät esiintyvät työpaikalla. Se on alun perin luotu Työsuojeluhallinnon valvonnan aputyökaluksi, mutta sitä voi käyttää työpaikoilla myös itsenäisesti. Kysely sisältää 23 väittämää, jotka tutkimustiedon mukaan liittyvät keskeisiin haitallisiin psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. (Työsuojeluhallinto 2021e.) Laadullisella menetelmällä haluttiin selvittää, onko kuormituksen taustalla muitakin kuin kyselyssä kysytyjä kuormitustekijöitä, syventyä kyselyn kautta ilmi tulleiden haitallisten

kuormitustekijöiden juurisyihin ja ymmärtää, millä toimenpiteillä näihin juurisyihin voidaan vaikuttaa. Tutkimuksen laadullinen osuus toteutettiin valittujen työntekijöiden teemahaastatteluilla.

## 4.2 Aineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen sisäiseltä yksiköltä, joka koostui kolmesta tiimistä. Tiimissä 1 työskenteli 8 erityisasiantuntijaa, jotka työskentelivät kehitystiimeissä erilaisissa johtamisrooleissa. Kahdessa muussa tiimissä oli yhteensä 13 asiantuntijaa, jotka työskentelivät kehitystiimeissä riskienhallinnallisen aihealueen asiantuntijoina tai kehityskokonaisuuksien vetäjinä

Toimeksiantajan edustajan kanssa käytiin 19.1.2022 läpi toimeksiantajan tarpeet ja sovittiin opinnäytetyön tavoitteet. 18.2.2022 tutkimuskohteena olevalle yksikölle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja taustoista sekä pohjustettiin tulevaa kyselyä ja haastatteluja. Työelämäohjaajan kanssa käytiin viikoittain keskusteluja tutkimuksen etenemisestä.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui vakioitu kyselylomake sekä teemahaastattelut. Kyselylomakkeen sekä haastattelujen kysymykset aseteltiin niin, että ne toisivat mahdollisimman kattavasti merkityksellistä tietoa toimeksiantajalle sekä tarvittavaa tutkimusaineistoa tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli, että toimeksiantaja pystyisi hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työkykyjohtamisen jatkokehittämisessä.

### 4.2.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa kohdeperusjoukko koostui kaikista yksikön 21 jäsenestä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksessa saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva työn kuormitustekijöistä. Heikkilän (2014, 31) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun tutkimuksen perusjoukko on pieni. Tutkimukseen osallistuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Kyselyn vastausaikaa oli 14.3.–31.3.2022 välisen ajan ja 28.3.2022 osallistujille lähetettiin muistutus osallistumisesta.

Toteutustapa oli sähköinen kyselylomake Microsoft Forms -kyselytyökalussa. Tämä tapa valittiin sen tavoitettavuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Kaikille kyselyyn osallistuville lähetettiin sähköinen linkki kyselyyn osallistumiseksi. Tällä tavoin tavoitettiin kaikki mahdolliset kyselyn osallistujat, sillä jokaisella kyselyyn osallistuneella oli pääsy internetiin. Ulkopuolisia ei päässyt osallistumaan kyselyyn, sillä kyselyn linkki jaettiin vain tutkimuksen osallistujille. Kyselytyökalu mahdollisti myös nimettömästi vastaamisen kyselyyn. Kyselyn vastausmääriä ja tuloksia oli helppo seurata Microsoft Forms -ohjelmassa. Microsoft Formsista kyselylomakkeen tulokset sai myös helposti analysoitavaan muotoon Microsoft Exceliin.

Kyselylomake koostui 23 väittämästä, jotka ovat yhtenevät Työsuojeluhallinnon psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn väittämiin. Jokaisen väittämän kohdalla arvioitiin asteikolla 1–5, kuinka haitallisesti kuormitustekijä on vaikuttanut kuormituksen kokemukseen viimeisen 6 kuukauden aikana. Lisäksi kyselyssä oli kolme pakollista avointa kysymystä, joihin vastaaja sai vastata vapaamuotoisesti. Avoimet kysymykset luotiin osana opinnäytetyöprosessia. Avoimia kysymyksiä olivat:

- Mitkä asiat olet kokenut kuormittaviksi itseohjautuvassa työssä? Voit antaa tähän myös esimerkkejä kohtaamistasi tilanteista, jotka olet kokenut kuormittaviksi.
- Mitkä asiat työpaikalla tukevat työsi kuormituksen hallintaa? Voit kertoa esimerkkejä, jotka auttavat kuormituksen hallinnassa (esim. työn rakenteisiin, prosesseihin, olosuhteisiin tai omaan toimintaan liittyen).
- Millä toimenpiteillä kuormitusta voitaisiin vähentää?

Kyselyn kohdeperusjoukkoon kuului 21 henkilöä mutta toteutunut otos oli 19 kyselyyn osallistunutta henkilöä. Vastausprosentti oli siten melko korkea 90,5 %. Taulukossa 1 näkyy vastaajien lukumäärä tiimeittäin.

<b>Tiimi</b>	<b>Vastaajien määrä (tiimin henkilömäärä)</b>
Tiimi 1	7 (7)
Tiimi 2	7 (9)
Tiimi 3	5 (5)
<i>Yhteensä</i>	<i>19 (21)</i>

Taulukko 1 Vastaajien lukumäärä tiimeittäin

#### 4.2.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus toteutettiin otantana. Yksilöhaastatteluihin osallistui 4 työelämäohjaajan ja yksikön johtajien valitsemaa henkilöä niin, että jokaisesta yksikön tiimistä oli vähintään yksi osallistuja. Tiimi 1:stä osallistui kaksi haastateltavaa, kun taas tiimeistä 2 ja 3 osallistui yksi haastateltava molemmista. Haastattelut pidettiin Microsoft Teamsin kautta viikoilla 12 ja 13.

Haastatteluja varten luotiin kysymysrunko, joka sisälsi haastattelussa läpikäytävät kysymykset. Tämä runko kysymyksineen lähetettiin kaikille osallistujille etukäteen tutustuttavaksi. Tällä pyrittiin siihen, että haastateltavalla oli mahdollisuus valmistautua etukäteen ja haastattelua varten saataisiin mahdollisimman rikasta sisältöä. Haastattelun runkona käytettiin seuraavia kysymyksiä:

- Kuvaile viimeisen 6 kuukauden ajalta tilanne (tai tilanteita), jossa olit kuormittunut tai jonka koit kuormittavaksi.
- Mitä olisit toivonut esihenkilöiden/johdon tekevän, jotta kuormitus olisi saatu hallintaan ko. tilanteessa?
- Millä keinoin olisit itse voinut vaikuttaa kuormitukseen ko. tilanteessa?
- Mikä itseohjautuvassa työssä aiheuttaa kuormitusta? Kuvaile kuormitusta aiheuttavia tekijöitä omin sanoin. Näitä voivat olla esim. sellaiset muut kuormitustekijät, jotka eivät tulleet case-tilanteessa esille.
- Mitä esihenkilöiden/johdon tulisi tehdä, jotta kuormitusta voitaisiin vähentää?
- Millä keinoilla voisit itse vaikuttaa työn kuormittavuuden vähentämiseen?
- Millä keinoilla olet onnistunut vähentämään työsi kuormittavuutta? Mitkä asiat tukevat työsi kuormituksen hallintaa? Voit kertoa esimerkkejä, jotka auttavat kuormituksen hallinnassa.
- Mitä asioita muuttamalla kuormitusta voitaisiin vähentää? Voit myös kertoa toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi.

Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että niistä saataisiin mahdollisimman kuvailevaa ja laadukasta tutkimusaineistoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Haastattelujen avulla oli tarkoitus syventyä itseohjautuvan työn koettuihin kuormitustekijöihin ja niiden juurisyihin sekä kuormituksen hallintaa tukeviin toimiin. Lisäksi pyrittiin keräämään tietoa toimenpiteistä, joita tekemällä kuormitusta olisi mahdollista vähentää tai tunnistamaan asioita, joita tulisi muuttaa, jotta kuormitusta voitaisiin vähentää. Haastatteluilla tuettiin kyselyn kautta saatua tietoa ja ne lisäsivät tutkimustulosten luotettavuutta.

Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella ja litteroitiin jälkikäteen tekstimuotoon. Tällä tavalla haastatteluista saatiin muodostettua tutkimusaineistoa.

### 4.3 Aineiston analyysi

Kyselyn kautta saatu tutkimusaineisto analysoitiin Microsoft Excelissä. Kyselyn tutkimusaineistosta laskettiin väittämien keskiarvot yksikkötasolla ja tiimeittäin. Lisäksi avoimien kysymysten kautta saadut vastaukset ryhmiteltiin teemoittain.

Haastattelut analysoitiin litteroidusta tekstistä. Tämä toteutettiin ryhmittelemällä samaan aiheeseen liittyvät vastaukset teemoittain ja laskettiin niiden esiintyvyyttä suhteessa kyselylomakkeen avoimiin vastauksiin.

### 4.3.1 Kyselylomakkeen analyysi

Taulukossa 2 on esitelty eri kuormitustekijöiden saamat keskiarvot sekä yksikkötasolla että tiimeittäin. Taulukon väritys vihreästä punaiseen vertailee kyseisen taulukon sisällä keskiarvojen eroja toisiinsa ja sen tarkoitus on osoittaa visuaalisesti taulukon tulosten eroavaisuuksia. Siten väritys ei ota esim. tieteellisestä näkökulmasta kantaa siihen, kuinka hyvä tai huono tulos on aiemman tutkimus- tai teorian tiedon valossa. Väritys ei myöskään ota kantaa toimeksiantajan tavoitetasoon eri kuormitustekijöiden vaikutuksesta.

Kuormitustekijä	Yksikkö	Tiimi 1	Tiimi 2	Tiimi 3
Usean eri asian tekeminen samanaikaisesti	3,63	4,43	3,00	3,40
Epäselvyydet tehtäväkuivissa tai vastuissa	3,53	3,57	3,43	3,60
Toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta	3,53	3,86	3,00	3,80
Liiallinen työmäärä työaikaan nähden	3,37	4,00	2,57	3,60
Työn tekemisen jatkuva keskeytyminen	3,21	3,57	3,00	3,00
Liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva	3,16	3,71	3,00	2,60
Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet	2,89	3,14	2,57	3,00
Työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella	2,63	3,57	1,71	2,60
Haastavat tai vaikeat työtehtävät	2,47	2,86	2,00	2,60
Liian vähäinen tuki esihenkilöltä työn tekemiseen	2,32	3,29	1,57	2,00
Aiheuttaako työsi sellaista kuormitusta, joka heikentää fyysistä tai henkistä terveyttäsi	2,32	3,29	1,29	2,40
Ongelmat työntekijöiden yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa	2,21	2,86	1,86	1,80
Liian vähäinen tuki työtovereilta työn tekemiseen	2,05	2,29	1,86	2,00
Työn suuri vastuullisuus	2,00	2,57	1,86	1,40
Työvälineisiin tai työympäristöön liittyvät epäkohdat, puutteet tai toimintahäiriöt	1,89	1,71	2,43	1,40
Työhön keskittymistä häiritsevät tekijät (esim. melu, häly)	1,89	1,71	2,14	1,80
Ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa	1,89	2,14	1,43	2,20
Vaihtelun puute työssä, työn yksitoikkoisuus	1,63	1,29	1,71	2,00
Haastavat tai vaikeat tilanteet asiakastyössä	1,26	1,29	1,14	1,40
Epäsäännölliset työajat, vuorotyö tai yötyö	1,11	1,14	1,14	1,00
Syrjivä kohtelu iän, terveydentilan, alkuperän, mielipiteen tms. perusteella	1,05	1,00	1,14	1,00
Työhön liittyvä väkivallan uhka	1,00	1,00	1,00	1,00
Työyhteisössäni ilmenevä häirintä tai muu toistuva epäasiallinen kohtelu	1,00	1,00	1,00	1,00

Taulukko 2 Kuormitustekijöiden keskiarvot yksikkö- ja tiimitasolla

Taulukon 2 tuloksista on nähtävissä, että eniten (yli 3,00 keskiarvon saaneet) kuormitusta aiheuttavat tekijät yksikössä ovat:

- usean eri asian tekeminen samanaikaisesti
- epäselvyydet tehtäväkuivissa tai vastuissa
- toimiminen epäselvien ohjeiden tai odotusten pohjalta
- liiallinen työmäärä työaikaan nähden

- työn tekemisen jatkuva keskeytyminen
- liiallinen tietomäärä tai hallitsematon tietotulva.

Tulokset ovat yhtenevät tiimeittäin tarkasteltuna. Poikkeuksena on tiimi 2, jossa liiallinen työmäärä työaikaan nähden sai keskiarvoksi 2,57. Tiimeittäin on myös joitakin eroja siinä, kuinka haitallisesti nämä tekijät aiheuttavat kuormitusta. Esimerkiksi usean asian tekeminen samanaikaisesti sekä liiallinen työmäärä työaikaan nähden aiheuttavat selkeästi eniten kuormitusta tiimissä 1.

Tiimissä 1 on edellä mainittujen lisäksi kolme muuta kuormitustekijää, jotka ovat saaneet yli 3,00 keskiarvon. Näitä ovat epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet, työskentely varsinaisen työajan ulkopuolella sekä liian vähäinen tuki esihenkilöltä työn tekemiseen. Epärealistiset tai kohtuuttomat tavoitteet saivat 3,00 keskiarvon myös tiimissä 3. Tiimissä 1 on kuitenkin enemmän yli 3,00 keskiarvon saaneita kuormitusta aiheuttavia tekijöitä kuin muissa tiimeissä.

Taulukon 2 tuloksista on nähtävissä, että haitallista kuormitusta ei ole aiheuttanut juurikaan tai ollenkaan työyhteisössä ilmenevä häirintä tai muu epäasiallinen kohtelu, väkivallan uhka, syrjivä kohtelu, epäsäännölliset työajat eikä haastavat tilanteet asiakastyössä. Erityisesti väkivallan uhkaan ja häirintään tai muuhun toistuvaan epäasialliseen kohteluun liittyviin väittämiin kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet (n=21) vastasivat, että nämä eivät ole aiheuttaneet kuormitusta ollenkaan. Syrjivään kohteluun ja epäsäännöllisiin työaikoihin liittyen suurin osa vastasi (n=20), että ei ole kokenut näihin liittyvää kuormitusta.

Kyselylomakkeella pyydettiin myös kuvaamaan omin sanoin kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, kuormituksen hallinnassa tukevia asioita sekä toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi. Vastausmäärät kysymyksiin löytyvät taulukosta 3.

<b>Kysymys</b>	<b>Vastausten määrä</b>
Mitkä asiat olet kokenut kuormittavaksi itseohjautuvassa työssä?	18
Mitkä asiat työpaikalla tukevat työsi kuormituksen hallintaa?	17
Millä toimenpiteillä kuormitusta voitaisiin vähentää?	14

Taulukko 3 Vapaamuotoisten kysymysten vastausmäärät

Vapaamuotoisissa vastauksissa kuormitustekijöinä tuli useita kertoja esiin samoja tekijöitä kuin suljetuissa kysymyksissä. Erityisesti epäselvät tavoitteet, roolit ja vastuut toistuivat vastauksissa. Näiden lisäksi vapaamuotoisissa vastauksissa tuli esille sellaisia kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, jotka eivät sisältyneet suljettuihin kysymyksiin. Tällaisia olivat epäselvät prioriteetit, epäselvät odotukset ja ohjeistukset sekä epäselvyys päätöksenteosta, jotka toistuivat vastauksissa usein.

Tiimeissä 1 ja 2 nousi kuormitustekijänä esille myös epäselvyys itseohjautuvuudesta. Tätä kuvailtiin muun muassa niin, että yksikössä ei ollut käsitelty yhdessä itseohjautuvuuden tarkoitusta ja sitä, miten se näkyi kehitystyössä. Epäselvää oli myös se, missä raameissa voi itseohjautua. Epäselvyyttä aiheutti esimerkiksi se, että joissakin tilanteissa lähijohtaja kertoi, miten työtehtävä tulisi tehdä. Lisäksi epäselvyyttä aiheutti se, että johdolta tulleet ohjeet muuttuivat usein, jonka vuoksi työtä oli hankalaa suunnitella.

### **Tiimikohtaisia havaintoja kuormituksesta**

Taulukon 2 perusteella kuormitustekijät olivat kohtuullisen yhteneviä tiimeittäin, mutta kuormituksen kokemus oli eri tiimeissä eri tasoista ollen korkeinta tiimissä 1. Tulosten perusteella näyttää siltä, että tiimissä 1 esiintyy enemmän haitallista kuormitusta kuin muissa tiimeissä. Taustalla voi olla se, että tiimin työn luonne on muita tiimejä kuormittavampaa kehitystiimien johtamisrooleissa työskentelyn ja roolien mukana tulevan lisääntyneen vastuun vuoksi. Myös vapaamuotoisista vastauksista saatu aineisto tukee näitä havaintoja.

Työn luonteen vuoksi vaikuttaa siltä, että tiimin 1 työssä tarvitaan muita tiimejä enemmän johdon tukea ja ohjausta työn tekemiseen. Tiimi 1 kuitenkin raportoi järjestelmällisesti, että työkuormitusta aiheuttaa liian vähäinen tuki ja ohjaus johdolta. Tämä voi aiheuttaa työntekijöille stressiä, sillä he joutuvat itseohjautumaan, priorisoimaan ja tekemään päätöksiä yksin. Johdon tuen ja ohjauksen puute voi yhdistyä myös siihen, että tiimi 1 raportoi järjestelmällisesti kuormituksen kokemuksen taustalla olevan epäselvät roolit ja vastuut sekä epäselvät tavoitteet ja odotukset. Toisaalta tiimi myös raportoi havaintoja siitä, että joissakin tilanteissa johto ei luota työntekijöihin.

Tiimin 1 jäsenillä esiintyi myös tunnetta siitä, ettei johto noudata itseohjautuvuuden periaatteita ja ketteriä toimintatapoja. Johtamiseen liittyviä kuormitustekijöitä tuli esille myös epäselvyytenä itseohjautuvuudesta, toimimattomina rakenteina sekä tunteena luottamuksen puutteesta. Luottamuksen puute tuli esille epäluottamusta viestittävinä toimintatapoina.

Larjovuoren ym. (2021, 13, 43–44) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden kokemus johdon luottamuksesta heihin, heidän osaamiseensa sekä heidän toimintaansa, on työntekijöiden voimavaratekijä. Se myös tukee itseohjautuvien organisaatioiden toiminnan mahdollistamista. Voimavarasta voi kuitenkin tulla kuormitustekijä, mikäli työyhteisössä ei ole yhteisesti jaettua tarkoitusta työlle tai on tunne liiallisesta itseohjautuvuudesta. Liiallinen itseohjautuvuus voi muodostaa paineen ja epävarmuuden kokemuksia ja siten kuormittaa haitallisesti.

Tiimin 1 kuormitustekijöinä nousivat esille myös epäselvät prioriteetit sekä se, että niiden pohjalta joutuu edistämään työtä ja tekemään päätöksiä. Toisaalta tiimissä nousi epäselviin

rooleihin ja vastuisiin liittyen esille myös se, että joutuu tekemään hankalia tai vaativia tehtäviä, joita muut eivät tee tai joutuu tekemään oman roolin ulkopuolisia tehtäviä.

Tiimin 1 nostamia kuormitustekijöitä olivat myös runsas kiireellisten tekemisten määrä sekä huonoon kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät tekijät. Näitä olivat esimerkiksi monisuorittaminen, sirpaleinen ajankäyttö, työtehtävästä toiseen vaihtaminen, epäselvä tiedonkulku, keskittymistä häiritsevät tekijät sekä liiallinen palaverien määrä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitelty tietotyön kuormittavuus tukee näitä havaintoja. Yksittäisiä kuormitustekijöitä olivat myös puutteet psykologisessa turvallisuudessa, liian vähäinen resurssointi, vastuun kasautuminen tietyille henkilöille sekä liian suuret tehtäväkokonaisuudet.

Johdon vähäiseen tukeen on voinut vaikuttaa se, että tiimin 1 lähijohtajalla oli aiemmin enemmän alaisia kuin tällä hetkellä, jonka vuoksi lähijohtaja on voinut olla vaikeammin saatavilla. Toisaalta taustalla voi vaikuttaa myös se, että itseohjautuvan toiminnan omaksuminen on tuore asia organisaatiossa ja siten muutosjohtaminen itseohjautuvuuden periaatteiden omaksumiseksi on vielä kesken johtamisen eri tasoilla. Itseohjautuvuuden omaksuminen vie luonnollisesti aikaa niin työntekijöiltä kuin johtajilta ja vaatii harjoittelua.

Tiimissä 2 eniten kuormitusta aiheuttavat tekijät olivat taulukon 2 mukaan yhtenevät muiden tiimien kanssa. Tiimin 2 tulokset olivat kuitenkin näiden osalta hieman alhaisemmat kuin muiden tiimien tulokset. Tiimin 2 matalampiin tuloksiin on voinut vaikuttaa se, että tiimillä on ollut lähijohtaja ohjaamassa työtä. Tutkimuksen aikana kävi myös ilmi, että tiimissä 2 oli muita tiimejä enemmän uusia työntekijöitä. Tällä on voinut olla vaikutusta tuloksiin siten, etteivät uudet työntekijät ole ehtineet kokemaan kuormitusta työssään.

Toisaalta tiimissä 2 kuormitusta aiheutti muita tiimejä enemmän työvälineisiin ja työympäristöön liittyvät puutteet sekä työhön keskittymistä häiritsevät tekijät. Tähän ei kuitenkaan löytynyt tutkimusaineistosta selittäviä tekijöitä. Lisäksi tiimissä 2 nousi yhteisten kuormitustekijöiden lisäksi esille yksintyöskentely sekä kokeneen asiantuntijan tuen puute. Asiantuntijatuen puute oli myös yhteydessä yksintyöskentelyn kokemukseen.

Lisäksi tiimiä kuormitti tietotulva ja se, että oman työn suunnittelu oli vaikeaa tai epävarmaa. Tiimi 2 myös raportoi toivovansa selkiytystä siihen, missä raameissa voi itseohjautua. Itseohjautuvuuden ja työn raamien selkiyttäminen on tärkeää kuormituksen vähentämiseksi. Taulukon 2 ja vapaamuotoisten vastausten tulokset olivat tiimin 2 osalta yhteneviä.

Myös tiimin 3 kuormitustekijät olivat yhtenevät muiden tiimien kanssa. Tiimissä näkyi kuormitustekijöinä aivotyön tukemisen haasteet, epäselvät ohjeet ja odotukset tai epärealistiset tavoitteet, epäselvät roolit sekä liiallinen työmäärä. Lisäksi kuormitustekijöitä olivat runsas palaverien määrä, täysi kalenteri sekä viimehetken kiireelliset tehtävät. Tiimissä nousi

kuormitustekijänä esille myös työkaverien tuen ja sparrailun puute. Kuitenkin muista tiimeistä poiketen tiimissä näkyi hieman korostuneemmin ongelmat yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa esihenkilön kanssa. Tutkimusaineistosta ei löytynyt tätä selittävää tekijää.

Erillisenä havaintona tutkimusaineistosta nousi esiin se, että työ aiheuttaa tiimeissä 1 ja 3 jonkin verran sellaista kuormitusta, joka heikentää työntekijöiden fyysistä tai henkistä terveyttä. Sen sijaan tiimissä 2 tulokset ovat tämän väittämän osalta huomattavasti matalammat. Tiimeissä 1 ja 3 tuli myös korostuneemmin esille, se että tiimit työskentelevät varsinaisen työajan ulkopuolella.

### **Kuormituksen hallinnassa tukevat tekijät**

Vapaamuotoisissa vastauksissa pyydettiin kirjaamaan kuormitusta aiheuttavien tekijöiden lisäksi kuormituksen hallinnassa tukevia asioita. Tarkoitus oli selvittää, mitä kuormituksen hallintaan liittyviä keinoja yksikössä oli jo olemassa. Tutkimusaineistossa ei kuitenkaan tullut esille selkeitä yhteisiä kuormituksen hallinnassa tukevia tekijöitä, jotka olisivat jo olemassa yksikön työn tukena. Kuormituksen hallintaan liittyvät tekijät olivat vastausten perusteella yksilöllisiä.

Aineistosta oli sen sijaan nähtävillä joitakin tekijöitä, jotka esiintyivät aineistossa 3 tai 4 kertaa. Näiksi yhteisiksi tekijöiksi osoittautuivat työn joustavuus ja etätyöskentely, mukavat ja ammattitaitoiset työkaverit sekä erilaiset kognitiivista ergonomiaa tukevat tekijät. Aivotyötä tuki esim. viestintäkanavien ilmoitusten laittaminen pois päältä, kalenterivaraukset omille töille ja sovitut palaverikäytännöt. Kuormituksen hallintaa tukevana tekijänä tuli myös yksittäisiä kertoja esille se, että vastaaja antoi itselleen luvan tehdä töitä sen verran kuin pystyy ja se, että työyhteisö näki työntekijän kokonaisuutena.

Näiden lisäksi tiimissä 1 kuormituksen hallintaa tukevana tekijänä nousi hajanaisesti esille se, ettei lähijohtaja vahdi ja kontrolloi työtä sekä se, että on mahdollisuus priorisoida omia töitä, voi pitää taukoja sekä voi luottaa jo olemassa oleviin prosesseihin tai toimintatapoihin. Selkeät prosessit tulivat esille myös tiimissä 2. Sen lisäksi tiimissä 2 tuli hajanaisia kuormituksen hallintaa tukevia nostoja, kuten omaan työhön vaikuttaminen, työntekijöiden palautumiseen kannustaminen, keskusteleva työyhteisö sekä nykyaikaiset järjestelmät. Tiimistä 3 tulleita yksittäisiä nostoja olivat puolestaan palaverien järjestämisen tarkka harkinta, tiimin ja yksikön kehittämiseen osallistaminen, työhyvinvointiin panostaminen työnantajan puolelta ja yhdessä työskentely.

### 4.3.2 Haastattelujen analyysi

Anonymiteetin ja luottamuksellisuuden säilyttämiseksi haastattelujen vastaukset on ryhmitelty ja ne käsitellään yksikkötasolla. Haastatteluissa ilmi tulleet kuormitustekijät tukivat kyselylomakkeen kautta saatuja tuloksia sekä täydensivät kokonaiskuvaa psykososiaalista kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Haastatteluissa esiin tulleet kuormitustekijät on esitelty taulukossa 4.

Kuormitustekijä	Tarkenne
Epäselvät roolit ja vastuut	Tämän vuoksi työntekijän oli vaikea rajata työtehtäviään, ja hän joutui mm. tekemään omaan rooliin kuulumattomia töitä.
Epäselvyys itseohjautuvuudesta	Epäselvää oli, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa kehitystyössä tai missä raameissa voi itseohjautua. Lisäksi päätöksentekorakenteet olivat epäselvät, esim. mistä asioista voi päättää itse ja mitä viedään päätettäväksi muualle.
Johtamiseen liittyvät haasteet	Osalla haastateltavista oli tunne siitä, että johto ei ole sisäistänyt ketterää toimintatapaa ja itseohjautuvuutta. Haastatteluissa tuli myös esille, että johdolta tuli kiireellisiä työtehtäviä ja isoja viime hetken muutoksia, jotka ohittavat tiimien omat suunnitelmat. Lisäksi osalla haastateltavista oli tunne siitä, että johto ei luota työntekijöihin.
Lähijohtajan tai muun johdon tuen puute	Esim. puutteellinen tuki työn edistämiseen tai tunne siitä, ettei ollut tullut kuulluksi ja esiin nostetut haasteet eivät olleet johtaneet toimenpiteisiin.
Epäselvät tavoitteet ja odotukset	Osa haastateltavista kertoi olleen epäselvää, mitä heiltä odotetaan tai mikä oli työn tavoite. Lisäksi tähän liittyi työn epäselvät prioriteetit ja niiden perustelu muille.
Liiallinen palaverien määrä	Tämän vuoksi ei ollut aikaa tehdä ajattelutyötä tai keskittyä työn tekemiseen.
Vastuun kasautuminen tiettyihin rooleihin	Tunne siitä, että ei ollut yhteistä tiimivastuuta.
Yksin tekeminen	Tunne siitä, että joutui tekemään töitä yksin.

Taulukko 4 Haastatteluissa esiin tulleet kuormitustekijät

Uutena kuormitustekijänä nousi esille yhteistyöhön ja viestintään liittyvät haasteet. Kuormitusta aiheutui siitä, että työn tekemiseen tuli osallistaa useita eri kehitystiimien ulkopuolisia tahoja. Lisäksi työntekijöitä kuormitti jatkuva viestintä näiden tahojen kanssa ja joiltain osin myös haastavat henkilökemiat.

Työkuormituksen hallinnassa tukevat tekijät olivat samat kuin vapaamuotoisissa vastauksissa esille tulleet tekijät. Näitä olivat selkeät prosessit ja käytännöt, osaavat työkaverit, työn joustavuus, etätyöskentely, armollisuus ja työyhteisön kannustus työhyvinvointiin. Lisäksi kuormituksen hallintaa tukevana tekijänä nousi esille yksilön omat toimintatavat, kuten liikuntaan ja uneen panostaminen.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Kyselylomakkeen ja haastattelujen kautta saatu tutkimusaineisto oli runsasta, mutta yhte-näistä ja toisiaan tukevaa. Haastatteluissa esiin tulleet kuormitustekijät ja niiden juurisyyt tukivat kyselyn kautta tullutta aineistoa.

Tutkimusaineistosta oli havaittavissa selkeitä teemoja kuormituksen kokemukselle. Nämä nousivat tutkimusaineistossa esiin useaan kertaan eri ilmentymien kautta, vaikka ne painot-tuvat tiimeissä eri tavalla. Tutkimuksen mukaan kuormitusta aiheuttavat seuraavat teemat:

- liiallinen työmäärä
- yksintyöskentely
- huono kognitiivinen ergonomia
- yhteistyön ja viestinnän haasteet
- epäselvyys itseohjautuvuudesta
- epäselvät roolit ja vastuut
- epäselvät tavoitteet ja odotukset
- johtamiseen liittyvät haasteet.

Tutkimusaineisto herätti myös pohtimaan, voiko kuormitus johtua osittain siitä, että itseoh-jautuvuuteen siirtyminen on toimeksiantajaorganisaatiossa tuore asia ja sen muutosjohta-minen on kesken. Työntekijät ja johtavat opettelevat itseohjautuvan ja ketterän työtavan periaatteita. Organisaatio on myös kasvanut muutamassa vuodessa merkittävästi yrittäen samalla edistää itseohjautuvuutta. Tällä voi olla vaikutus itseohjautuvan toiminnan omak-sumisen haasteisiin ja siten näkyä työn kuormittavuutena.

Työkuormituksen taustalla voi vaikuttaa myös työhön liittyvät taustatekijät, kuten asiantun-tijatyön luonne ja monimutkaisuus sekä aihealue, jolle kehitystä tehdään. Asiantuntijatyön luonteeseen kuuluu se, ettei ole valmiita, oikeita tai vääriä, vastauksia vaan niitä haetaan kokeilujen kautta. Lisäksi toimeksiantajan tapauksessa asiantuntijatyötä tehdään riskien-hallinnan kehittämiseksi, jolle on ominaista työn kompleksisuus. Toisaalta työelämää koet-telee työn intensiivisyys. Kokonaiskuormitus voikin johtua kaiken tämän yhdistelmästä.

### 5.2 Toimenpiteet kuormituksen vähentämiseksi

Toisinaan voi olla hankalaa määrittää, mitkä toimenpiteet tukisivat itseohjautuvaa työtä, sillä kuormituksen kokemus on yksilöllinen. Suositus on, että toimeksiantaja ryhtyy rakenteelli-siin toimenpiteisiin edellä esitettyjen kuormitusteemojen osalta, sillä ne nousivat

tutkimusaineistossa esille useaan kertaan. Havainnot ovat myös linjassa itseohjautuvuuteen liittyvän teorian ja aiempien tutkimusten kanssa. Toimenpiteitä kuormituksen vähentämiseksi esitetään kuormitusteemoittain teoriaan ja tutkimustietoon perustuen.

### **Liiallinen työmäärä**

Liiallinen työmäärä tuli selkeästi esiin kyselylomakkeessa kohdassa ”liiallinen työmäärä työaikaan nähden”. Tämän lisäksi se tuli esiin muussa tutkimusaineistossa. Se ilmentyy pala-verien runsautena, täytenä kalenterina, sirpaleisena ajankäyttönä sekä työtehtävistä toiseen vaihtamisena. Lisäksi se näyttäisi ilmentyvän niin, että työntekijä ei ehdi keskittymään, sillä työn alla oli liian isoja työstettäviä kokonaisuuksia.

Työturvallisuuslaissa korostuu työnantajan ennaltaehkäisevä velvoite kuormituksen hallinnassa. Olennaista on suunnitella työ niin, että sen laadulliset ja määrälliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa sovitussa työajassa (Havula ym. 2018, 148 & 162). Työterveyslaitoksen (a) mukaan yksi keskeisimpiä keinoja työstressin ehkäisemiseksi työyhteisöissä onkin kohtuullinen työmäärä. Lähijohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa kuormitukseen tältä osin esimerkiksi varmistamalla riittävä resurssointi, auttamalla työntekijää työtehtävien priorisoinnissa ja organisoimalla työtehtäviä uudelleen. (Työsuojeluhallinto 2017.) Toimeksiantaja voi myös panostaa kiireisten jaksojen jälkeen tasaantumiskausiin voimavarojen palauttamiseksi tai kasvattamiseksi.

Näyttäisi kuitenkin siltä, että liiallinen työmäärä on yhteydessä myös muihin tutkimuksen kautta ilmi tulleisiin kuormitustekijöihin, kuten epäselviin vastuisiin ja rooleihin ja priorisoinnin haasteisiin. Mikäli roolit ja vastuut ovat epäselvät, on työntekijän hankalaa rajata työtään ja kieltäytyä työtehtävistä. Toimeksiantajan tuleekin selkiyttää työntekijöiden rooleja ja luoda työyhteisölle raamit työtehtävien priorisointiin (Hietakangas 2020; Mauno 2022).

### **Yksintyöskentely**

Yksintyöskentely ilmeni tutkimusaineistossa kollegojen ja johdon tuen puutteena sekä tunteena siitä, että jäi yksin työtehtävien kanssa. Tämä näyttäytyi myös osittain epävarmuutena omasta työstä. Tällä voi olla myös yhteys liialliseen työmäärään. Mikäli organisaatiossa on liikaa yhtäaikaista, erityisesti isoja, työkokonaisuuksia käynnissä, ei ole mahdollisuutta tehdä töitä yhdessä, sillä jokaisella työntekijällä on omat työstettävät kokonaisuudet.

Kuormituksen hallinnassa auttaa se, että tehtäväkokonaisuuksia työstetään yhdessä työpareina. Toimeksiantajan tuleekin kannustaa tiimejä keskustelemaan työnjaosta tiimeissä avoimesti ja tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia työn jakautumiseen. Tämä on Larjovuoren ym. (2021, 58–59) tuottaman tutkimusraportin mukaan yksi keskeisimmistä keinoista parantaa työhyvinvointia itseohjautuvissa organisaatioissa. Toisaalta yksintyöskentelyn

vähentämisessä voisi auttaa myös se, että yhtä aikaa työn alla olevan työn määrää vähennetään ja kannustetaan tiimejä yhteisöohjautuvuuteen.

### **Huono kognitiivinen ergonomia**

Huono kognitiivinen ergonomia ilmeni tutkimusaineistossa tietotulvana, tiedon epätasaisena välittymisenä sekä liiallisena tietomääränä. Työ myös keskeytyi jatkuvasti, työntekijä teki useita työtehtäviä samanaikaisesti sekä vaihtoi tehtävästä toiseen jatkuvasti. Huonoon kognitiiviseen ergonomiaan liittyvät tekijät nousivatkin selkeästi esille taulukossa 2.

Huonolla kognitiivisella ergonomialla vaikuttaa olevan yhteys liialliseen työmäärään ja epäselviin rooleihin ja vastuisiin. Mikäli töitä on liikaa, työympäristö ei mahdollista työhön keskittymistä. Toisaalta epäselvät roolit ja vastuut voivat lisätä työmäärää, kiihdyttävät monisuorittamista ja vaikeuttavat työtehtävien rajaamista.

Aivotyötä on mahdollista tukea ja sujuvoittaa kognitiiviseen ergonomiaan panostamisella. Kognitiivisen ergonomian parantamiseksi työyhteisössä tulee luoda yhteiset aivotyön kuormittavuutta tukevat pelisäännöt. Eli sopia, miten työyhteisössä estetään työympäristöstä tuleva haitallinen kuormitus sekä, mitä työntekijä ja organisaatio voivat tehdä työn sujumisen, keskittymisrauhan ja palautumisen edistämiseksi. Erityisesti tulee paneutua siihen, miten mahdollistetaan työntekijöiden työhön keskittyminen, minimoidaan keskeytykset ja muut häiriöt sekä vähennetään monisuorittamista. Lisäksi työyhteisö tarvitsee yhteiset toimintatavat tietotulvan hallitsemiseksi ja viestinnän parantamiseksi, jotta tarpeellista tietoa välittyy tasaisemmin. (Hietakangas 2020.) Kognitiivisen ergonomian parantamisella hallitaan aivo-kuormaa ja tuetaan työn, työkäytäntöjen sekä työolosuhteiden kehittämistä tuloksellisiksi ja terveiksi (Luokkala 2019).

Tietotyön kuormittavuus on kuitenkin lähtöisin organisaation eikä yksilön haasteesta. Keskeistä olisikin pohtia, miten työntekijöiden palautumista ja mahdollisuutta selviytyä työtehtävistä voidaan tukea. (Hietakangas 2020.)

### **Yhteistyö ja viestintä**

Yhteistyön ja viestinnän haasteet nousivat tutkimusaineistossa esiin erityisesti siitä näkökulmasta, että työympäristö oli todella kompleksinen, jonka vuoksi työn tekemiseen tuli osallistaa useita eri tahoja. Lisäksi työntekijöitä kuormitti jatkuva viestintä näiden tahojen kanssa. Aineistossa tuli muutamaan kertaan esiin myös haastavat henkilökemiat.

Työyhteisössä tulee tutkia syvemmin sitä, mikä yhteistyössä kuormittaa ja mitä sille tulee tehdä. Yhteistyötä voi parantaa myös rehellinen ja avoin keskustelu niiden tahojen kanssa,

joiden kanssa toiminta on ollut erityisen kuormittavaa. Tämä voi tuoda työn tekemiseen inhimillisen tekijän ja luoda paremmat edellytykset yhteistyölle.

Auran ym. (2020, 27) mukaan itseohjautuvan organisaation ajattelutavan perustana on tulevaisuuskeskeisyys sekä jatkuva työtapojen parantaminen. Työntekijöillä on keskeinen ja kuormittava rooli tässä, sillä työssä korostuu jatkuva tiedon saaminen ja jakaminen tiimissä sekä organisaatiossa ylipäänsä. Tämän vuoksi toimeksiantajan tulee sopia roolit ja käytännöt vuorovaikutukselle sekä sovittava toimintatavat ristiriitojen ratkaisemiseksi. Keskeistä itseohjautuvuudessa onkin luottamuksen rakentaminen ympäri organisaation.

Myös Larjovuori ym. (2021, 61) ovat sitä mieltä, että itseohjautuvissa organisaatioissa yhteistyön merkitys korostuu, ja se edellyttää hyvää ja toimivaa työyhteisöä. Kaikille työntekijöille on kuitenkin oltava selvää, mitkä ovat yhteiset toimintatavat vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa on olennaista avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamus.

Itseohjautuvuus edellyttää läpinäkyvää tietoa ja viestintää, joka edistää yhteistyötä sekä lisää yksilöiden ja tiimien ymmärrystä nykytilanteesta, etenemisestä ja muutoksista. Itseohjautuvuus edellyttääkin jatkuvaa vuorovaikutusta ja ajan tasalla pysymistä. Tietotulvaa ja yhteistyötä voi helpottaa toimivilla rakenteilla ja yhdessä sovitulla viestintäkäytännöllä, jotta tietotulva ei aiheuttaisi kuormitusta tai muita haasteita. Lisäksi on hyvä olla yhteinen ymmärrys kommunikointikanavien tarkoituksesta. Kaikkien on myös tiedostettava kommunikoinnin käytännöt ja sitouduttava niiden noudattamiseen. (Larjovuori ym. 2021, 63.)

### **Epäselvyys itseohjautuvuudesta**

Epäselvyys itseohjautuvuudesta ilmeni tutkimusaineistossa avoimissa vastauksissa sekä haastatteluissa. Työntekijöillä oli tunne siitä, että he joutuivat itseohjautumaan yksin ja toisaalta oli tunne siitä, että johto ei ollut sisäistänyt ketterää toimintatapaa ja itseohjautuvuuden periaatteita. Johdolta tuli myös epäselviä ohjeistuksia työtehtäviin liittyen tai ohjeistus muuttui usein. Tämä voi johtaa itseohjautuvan organisaation epäjärjestykseen. Itseohjautuvuus ei toteudu, mikäli työntekijöitä johdetaan perinteisin menetelmin, ja se voi laskea työntekijöiden työmotivaatiota. Tämän vuoksi on tärkeää syventyä johtamiskulttuurissa itseohjautuvuuden periaatteiden ja valmentavan johtajuuden omaksumiseen.

Osa vastaajista koki myös lisääntyneen vastuun kasautuvan tiettyihin rooleihin tiimivastuun sijaan. Lisäksi työntekijöille oli epäselvää, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa päivittäisessä työssä. Yksikössä onkin tärkeää selkiyttää itseohjautuvuuden käsitettä ja tarkoitusta, jotta työntekijät tietävät, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan kehitystyössä, mitä se edellyttää heiltä, missä raameissa he voivat itseohjautua ja mistä asioista he tai tiimi voivat päättää.

Martela (2020) sanoo itseohjautuvuuden olevan organisaatioissa useimmiten yhteisöohjautuvuutta. Yhteisöohjautuvuudessa tiimit päättävät työn tekemisen tavoista ja usein myös tavoitteista. Toimeksiantajan toimenpiteisiin voikin kuulua yhteisöohjautuvuuden korostaminen ja selkiyttäminen. Tämä voi edesauttaa sitä, että työntekijät sitoutetaan itseohjautuvaan toimintaan, ja he ottavat vastuuta tiimien yhteisistä tavoitteista. Kuten Salovaara (2020) kuvaa yhteisöohjautuvuutta, se vaatii tiimien yhteistä vastuuta tavoitteista. Yhteisöohjautuvuuden selkiyttäminen voi edesauttaa vastuun jakautumista tasaisemmin sekä tuke yhdessä tekemistä ja vähentää kokemusta yksintekemisestä.

Yksilöt eivät kuitenkaan voi itseohjautua, mikäli organisaatio ei mahdollista itseohjautumista. Merkityksellistä on se, kuinka paljon organisaatio antaa yksilöille ja tiimeille vapauksia lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa. Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa lähtökohtana onkin vallan jakautuminen – annetaanko työntekijöille ja tiimeille tarpeeksi valtaa päättää siitä, miten he tekevät työtään vai onko valta edelleen johdolla. (Martela ym. 2021, 16.)

Toisaalta on hyvä ymmärtää, että organisaation muutos itseohjautuvaksi on hidasta. On hyväksyttävä, että johtajat ja työntekijät tulevat palaamaan aiempaan hierarkkiseen toimintatapaan useita kertoja. Tärkeää on pohtia, miten tilanne menisi uuden toimintatavan mukaisesti ja oppia siitä seuraavaa kertaa varten. (Martela ym. 2021, 32.)

### **Epäselvyys rooleista ja vastuista**

Epäselvyys rooleista ja vastuista ilmeni tutkimusaineistossa useita kertoja. Epäselvää oli, mistä työtehtävistä voi kieltäytyä, mitkä työtehtävät puolestaan olivat roolin ydintekemistä ja mistä asioista voi päättää. Moni myös koki joutuvansa tekemään työtehtäviä, jotka eivät kuulu omaan rooliin. Epäselvää oli myös se, mitä eri rooleilta odotetaan. Toisaalta kuormittavaksi koettiin myös se, että sidosryhmillä ei ollut yhtenevää käsitystä rooleista.

Mikäli roolia ja vastuita ei ole selkiytetty, on työtehtäviä vaikea rajata ja kieltäytyä työtehtävistä. Se voi johtaa monisuorittamiseen ja työtehtävästä toiseen vaihtamiseen. Asiantuntijuus ja osaaminen myös lisäävät tehtävien määrää ja pirstaleisuutta. Toisaalta epäselvyys rooleista ja vastuista voi johtaa siihen, että joutuu perustelemaan omaa rooliaan muille.

Itseohjautuvissa organisaatioissa ei välttämättä ole tarkkoja rajauksia rooleille ja työtehtäville. Tämä mahdollistaa työntekijöille oman roolin muokkaamisen organisaation tarpeiden ja oman mielenkiinnon mukaan. Se voi kuitenkin kuormittaa, jos roolit ja työtehtävät ovat moninaisia, rikkonaisia tai päällekkäisiä. Kaikilla onkin oltava selkeä käsitys rooleista ja vastuista. Tiimin työtehtävät ja roolit on hyvä suunnitella yhdessä keskustellen, sillä se edesauttaa myös priorisointia. (Larjovuori ym. 2021, 57–58.)

Oman roolin ja tavoitteiden ymmärtäminen onkin yksi psykososiaalisen hyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden peruselementeistä. Lähijohtajalla on keino auttaa työntekijöitä selkiyttämällä tehtävänkuvat niin selkeiksi, että jokainen tietää, mitkä tehtävät ovat työnkuvan kannalta ydintekemistä ja mitkä tehtävät ovat sen reuna-alueilla. (Mauno 2022.) Lisäksi on mieltävä, mikä on sellainen kohtuullinen työmäärä, josta työntekijän voi olettaa selviytyvän.

Roolien ja vastuiden selkiyttämisen yhteydessä olennaista on selkiyttää myös päätöksentekomalleja. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätöksenteko on mahdollisimman hajautettua ja kaikilla työntekijöillä on sekä oikeus että velvollisuus tehdä tiettyjä päätöksiä. Omaan työtä tai sitä lähellä olevista asioista päättäminen ja ketterä käsittely koetaan mielekkääksi. Kuormitusta ja epäselvyyttä voi kuitenkin aiheutua tilanteista, joissa ei ole selvää, missä omat päätöksentekovaltuuksien rajat menevät tai missä ryhmässä jokin asia pitäisi hyväksyttää. Haasteita voi aiheuttaa myös se, jos päätöksenteko ei ole läpinäkyvää. Päätöksentekon selkiyttämisen kannalta onkin oleellista sopia yhdessä avoin ja läpinäkyvä päätöksentekomalli ja sitoutua sen noudattamiseen. Organisaatiossa tulee myös olla uskallus ja taito mallin hyödyntämiseksi eikä päätöksiä saa tehdä ohi sovittun prosessin. Erityisen keskeistä on, että johto sitoutuu prosessiin ja tukee sitä. (Larjovuori ym. 2021, 64–65.)

Olennaista on myös avoin organisaatiokulttuuri, jossa puhutaan omasta jaksamisesta ja jaksamisen rajoista. Tärkeää on seurata ja hallita työkuormitusta systemaattisesti sekä kannustaa yksilöitä aktiivisuuteen niin oman kuin työkaverien jaksamisesta huolehtimisessa. (Larjovuori ym. 2021, 58–59.)

### **Epäselvät tavoitteet ja odotukset**

Epäselvien tavoitteiden ja odotusten osalta työntekijöille vaikutti olevan epäselvää, mitä heiltä odotettiin eri rooleissa ja työtehtävissä. Epäselvää vaikutti olevan myös se, mihin liiketoiminnan kokonaisuuteen työtehtävät liittyivät. Tämä ilmeni myös epäselvinä, puutteellisinä tai usein muuttuvina prioriteetteina. Työntekijöiden kuormitusta lisäsi myös se, että epäselviä prioriteetteja joutui perustelemaan muille sekä tekemään niiden pohjalta johtopäätöksiä työn edistämiseksi.

Savaspuron (2019, 49) mukaan yksi itseohjautuvuuden peruselementeistä ja keino työntekijöiden haitallisen kuormittumisen välttämiseksi onkin selkeät tavoitteet niin organisaatiolle kuin työntekijöille. Työhyvinvoinnin ammattilaiset tukevat tätä näkemystä. Itseohjautuvissakin organisaatioissa on keskeistä, että työntekijät ymmärtävät, mikä on organisaation suunta ja mitä tulee tehdä sinne päästäkseen. Lisäksi tulee ymmärtää, mikä osa tästä työstä on omalla, mikä toisen vastuulla ja mitkä asiat näihin vastuisiin eivät kuulu. Martelan ym. (2021, 9–17) teettämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat jäävänsä yksin, mikäli työltä puuttuu yhteinen suunta ja rakenteet. Toimeksiantajaorganisaatiossa tulee kiinnittää

huomiota siihen, että varmistetaan työn tekemistä edesauttavat rakenteet eivätkä työntekijät joudu itseohjautumaan yksin. Toimiva itseohjautuvuus kuitenkin edellyttää, että työntekijät voivat päättää työn tavoitteista tai vaikuttaa niihin ja käyttää omaa harkintaansa sen pohtimiseksi, miten tavoitetta edistetään parhaiten.

Auran ym. (2020, 33–34) mukaan itseohjautuvan organisaation johdon keskeisimpiin tehtäviin kuuluu selkeiden tavoitteiden ja vastuiden määrittäminen. Keskeistä on rajata tiimien ja yksilöiden tehtävät liiketoimintakokonaisuutta tukeviksi. Tämän pohjalta tiimit ja työntekijät päättävät omat ja tiimikohtaiset tavoitteet. Lähijohtajien tehtävänä on pohtia, mitkä tekemiset tukevat yhteisiä tavoitteita ja varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on selkeä ymmärrys tekemisen reunaehdoista, missä raameissa voi toimia ja varmistaa riittävät resurssit tavoitteiden toteuttamiseksi. Lähijohtajien tulee myös ymmärryttää, miten tiimien toiminta yhdistyy yrityksen strategiaan.

Työyhteisössä tulee selkiyttää työn ja tiimien tavoitteita ja odotuksia. Kun tavoitteet ja odotukset ovat selvät, työntekijät tietävät, minkä tavoitteen sisällä he voivat itseohjautua. Lisäksi se vaikuttaa liiallisen työmäärän karsintaan, kun työlle on selkeät prioriteetit. Lisäksi työn priorisointiin tulee olla työyhteisössä yhteiset periaatteet (Hietakangas 2020). Työyhteisöissä tulee väistämättä yllättäviä kiireellisiä työtehtäviä. Yhteiset periaatteet priorisointiin tukevat myös sitä, että kiireelliset tehtävät on mahdollista tehdä keskittyen, kun on selvää, mitä tehtäviä voi kiireellisten tehtävien vuoksi jättää tekemättä.

### **Johtamiseen liittyvät haasteet**

Johtamiseen liittyviä haasteita tuli esille kaikilla johtamisen eri tasoilla eikä se henkilöitynyt yksittäisiin henkilöihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtamisen haasteet koskettivat niin päivittäisen kehitystyön johtamista ja johtoa, lähijohtajia kuin kehitysorganisaation johtamisen eri tasoja. Johtamiseen liittyviä haasteita olivat johdon tuen puute, epäselvät odotukset ja ohjeistukset sekä tunne siitä, ettei johto ollut sitoutunut itseohjautuvuuden periaatteisiin.

Itseohjautuvuuden teorian mukaan yksilöt eivät voi menestyä tai onnistua, mikäli heitä johdetaan perinteisin menetelmin. Johtajille voikin olla haastavaa luopua aiemmasta päätösvallassa ja siirtyä enemmän valmentavaan johtamiseen. Johdon tulee luoda raamit menestymiselle ja poistaa esteitä työntekijöiden työn edistämisen ja onnistumisen tieltä. Itseohjautuva malli ei voi toteutua, mikäli muutokseen ei sitouduta johdossa.

Itseohjautuvuus perustuu siihen, että työntekijöihin luotetaan, heitä arvostetaan ja heille annetaan vastuuta (Aura ym. 2020, 32). Larjovuoren ym. (2021, 43–44) teettämän tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, että johdon luottamus on työntekijöiden voimavara. Johtajien aiempi valta vähenee ja työntekijöiden valta ja vastuu lisääntyy. Muutos kohti itseohjautuvaa

organisaatiota alkaa siis johtajien luottamuksesta työntekijöitä kohtaan. Johtajien tulee luottaa itsensä sijaan prosesseihin ja siihen, että antamalla työntekijöille enemmän vastuuta, organisaatio hyötyy siitä pitkällä tähtäimellä. Edellytyksenä onkin, että muutos lähtee liikkeelle ylimmän johdon asennemuutoksena. (Martela ym. 2021, 33–34.)

Itseohjautuvassakin mallissa työntekijät tarvitsevat johtajien tukea. Johtajien tulee tunnistaa, milloin työntekijä tarvitsee itseohjautumisen tueksi valmentamista, ja milloin työntekijä tarvitsee johtajalta konkreettista tukea ja päätöksiä.

Johtajien rooli muuttuu valmentavaksi ja tiimien työn mahdollistavaksi, kun taas työntekijöiden vastuu kasvaa. Keskeistä on se, että johto osallistaa työntekijät päätöksiin, ja osoittaa johtamistavallaan työntekijöiden olevan heidän prioriteettinsa. (Aura ym. 2020, 27–30.)

### **Työnantajan vastuu kuormituksen hallinnassa**

Psykososiaalisen kuormituksen hallinnassa keskeistä on kuormituksen juurisyihin puuttuminen. Työnantajalla on vastuu poistaa ne, vähentää niitä tai luoda tukikäytäntöjä kuormituksen hallintaan. Työturvallisuuslaki edellyttää kuitenkin ensisijaisesti työnantajalta kuormituksen ennaltaehkäisevää toimintaa. Lähtökohtaisesti kuormitusta aiheuttava tekijä on poistettava tai sitä vähennettävä, jos sitä aiheutuu merkittävää haittaa. Mikäli kyseessä on vähäinen haitta, riittävä toimenpide voi olla työntekijöille tarjotut hallintakeinot. (Työsuojeluhallinto 2021a.) Näin ollen toimeksiantajan tulee puuttua kuormitusta aiheuttaviin teemoihin ja luoda toimenpiteitä niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Tämän päälle organisaatiossa voidaan luoda käytäntöjä, joilla tuetaan kuormituksen hallintaa. Näitä olivat tutkimusaineistossa työhyvinvointiin liittyvät tapahtumat sekä koulutukset.

Rakenteelliset muutokset psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi tuleekin tulla työnantajan ja johtamisen kautta. Vaikka työkuormitukseen puuttuminen voi olla hankalaa yksilöllisten kokemusten vuoksi, tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että toimeksiantajaorganisaatiossa tulee tehdä toimenpiteitä itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Toimeksiantajan on hyvä osallistaa työntekijät kuormituksen hallintaa koskevien toimenpiteiden suunnitteluun, jotta toimenpiteet kohdistuvat oikeisiin asioihin.

Itseohjautuvissa organisaatioissa vaaditaan monia taitoja työntekijöiltä. Se kuitenkin edellyttävää, että työntekijöillä on voimavaroja, mahdollisuus työkuormituksesta palautumiseen ja hyvään vuorovaikutukseen. Siksi työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää. Vaikka itseohjautuvuuden kokemus on yhteydessä korkeampaan työn imuun, työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyden kokemukseen voi työpahoinvointia syntyä, mikäli yksilöillä on vaikeuksia ohjata omaa työtään, hahmottaa ympäristöä, jossa hän toimii tai vaikeuksia

saada tukea. Olennaisia tavoitteita itseohjautuvissa organisaatioissa onkin työn hallinnan tukeminen ja työkuormittumisen seuraaminen. Parhaimmillaan itseohjautuva työskentelytapa toimii motivaation ja työn imun lisääjänä sekä tukee kuormituksen hallinnassa ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Larjovuori ym. 2021, 70–71.)

### 5.3 Kuormituksen hallintaa tukevat tekijät

Tutkimusaineistosta oli nähtävissä, että vastaajat kokivat kuormituksen hallinnassa tukevat tekijät yksilöllisesti. Aineistosta löytyi muutama jokseenkin yhteiseksi koettu kuormituksen hallintaa tukeva tekijä, kuten työn joustavuus, etätöiden mahdollisuus, osaavat ja mukavat työkaverit sekä selkeät prosessit. Työkaverien ja kannustavan työyhteisön osalta vaikutti siltä, että työyhteisössä oli hyviä ja osaavia kollegoja, mutta kuormittavaa oli se, että joutuu tästä huolimatta tekemään töitä yksin. Selkeät prosessit ja toimintamallit vaikuttivat myös tukevan kuormituksen hallinnassa. Taustalla voi olla se, että asiantuntijatyön kompleksisuuden ja kuormituksen hallintaa tukee, kun tietää, miten tietyt työtehtävät tulee hoitaa. Kehitystyö on vaativaa ja siksi voi olla helpottavaa, kun sen rinnalla on työtehtäviä, joiden käsittelemiseksi on olemassa selkeät toimivat prosessit. Aineistossa tuli myös esiin kuormituksen hallintaa tukevana tekijänä työnantajan kannustus työhyvinvoinnin ylläpitämiseen sekä työyhteisön armollisuus. Lisäksi tuli esille se, että oman osaamisen kehittämiseen kannustettiin ja työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Muilta osin kuormituksen hallintaa tukevat tekijät olivat yksittäisiä ilmentymiä. Vaikuttaakin siltä, että jokainen kokee kuormituksen hallintaa tukevat tekijät yksilöllisesti. Tämän vuoksi koko työyhteisön kuormituksen hallintaa tukevia tekijöitä voi olla haastavaa luoda.

Kyselylomakkeen tulosten perusteella vähiten kuormitusta aiheuttaneet tekijät (taulukossa 2) olivat perustavanlaatuisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät olivat toimeksiantajan osalta kunnossa ja tulokset olivat yhteneviä tiimeittäin. Haastattelut ja kyselylomakkeen vapaamuotoiset vastaukset myös tukivat näitä tuloksia, sillä niissä ei tullut kertaakaan ilmi näihin liittyvää kuormitusta. Yhteisesti esiin tulleita työn voimavaroja on hyvä ylläpitää ja jopa vahvistaa kuormituksen hallinnan tukemiseksi.

Mielenkiintoinen havainto tutkimusaineistosta oli se, että etätöiden tekeminen ei noussut lainkaan esille kuormitustekijänä. Etätöiden tekeminen nousi esille vain kuormituksen hallintaa tukevana työn joustavuustekijänä. Siten kuormituksen taustalla ei vaikuta olevan Covid-19 pandemian johdosta lisääntynyt etätöiden määrä. Havainto herätti kuitenkin pohtimaan, onko lisääntynyt etätöiden tekeminen voinut vaikuttaa yksintekemisen kokemukseen.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa itseohjautuvan asiantuntijatyön psykososiaalisista kuormitustekijöistä sekä tunnistaa kehityskohteita toimeksiannon kohteena olevassa organisaatiossa koetun kuormituksen vähentämiseksi. Tavoitteina oli tuoda toimeksiantajan käyttöön tuoretta tutkimus- ja teorian tietoa aihealueesta sekä lisätä ymmärrystä itseohjautuvan case-yksikön kuormitustekijöistä ja kuormitusta vähentävistä toimenpiteistä. Tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Miten psykososiaalinen kuormitus näkyy itseohjautuvassa työssä?
- Mikä luo kuormitusta case-yksikössä?
- Minkälaisilla toimenpiteillä psykososiaalista kuormitusta voitaisiin vähentää case-yksikössä?

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia määrällisellä ja laadullisella tutkimusmenetelmällä. Teoreettinen viitekehys muodostui psykososiaalisesta kuormituksesta sekä itseohjautuvuudesta. Näistä teoriaosuuksista löydettiin vastaukset ensimmäiseen kysymykseen. Tutkimusaineistosta puolestaan selvisi case-yksikön kuormituksen juurisyyt. Tutkimuksen kautta tuli myös ilmi kuormitustekijöitä vähentäviä toimenpiteitä, joita tuettiin teoriaosuu- della. Viimeiseen kysymykseen vastattiinkin yhdistämällä tutkimus ja teoria toisiinsa. Tutki- mus tuotti siis vastaukset tutkimuskysymyksiin ja saavutti sille esitetyt tavoitteet.

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake pohjautui Työsuojeluhallinnon (2021e) ammattilais- ten tuottamaan kyselyyn. Kyselyssä kartoitettiin aiemman tutkimustiedon perusteella haital- lista psykososiaalista kuormitusta aiheuttavien tekijöiden esiintyvyyttä. Lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaajilla oli mahdollisuus kuvata kuormitusta aiheuttavia teki- jöitä omin sanoin. Avoimet kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne tuottaisivat mah- dollisimman laadukasta aineistoa. Kuormitustekijöihin ja kuormituksen kokemukseen sy- vennyttiin myös haastatteluissa, joiden kysymykset valmisteltiin ja lähetettiin etukäteen.

Tutkimuksessa tuli ilmi samankaltaisia itseohjautuvan työn psykososiaalisia kuormitusteki- jöitä kuin aihealueen teoriaosuudessa kuvattiin. Keskeisimpiä kuormitustekijöitä olivat tut- kimusaineiston perusteella liiallinen työmäärä, yksintyöskentely, yhteistyön ja viestinnän haasteet, huono kognitiivinen ergonomia, epäselvyys itseohjautuvuudesta, epäselvät roolit ja vastuut, epäselvät tavoitteet ja odotukset sekä johtamiseen liittyvät haasteet. Nämä tuli- vat toistuvasti ilmi tutkimusaineistossa ja ne ovat yhteneviä aiempien itseohjautuvan työn työhyvinvointia selvittäneiden tutkimusten kanssa.

Tutkimuksen tulokset vaikuttavat kattavilta ja luotettavilta, sillä vastausprosentti kyselyyn oli korkea, 90,5 %. Haastateltavat myös sitoutuivat haastatteluihin ja tarjosivat runsaasti

tutkimusaineistoa. Tulokset olivatkin yhtenäisiä läpi tutkimusaineiston, mikä lisäsi tutkimustulosten luotettavuutta. Tulokset on myös esitetty opinnäytetyössä sellaisenaan jättämättä oleellisia asioita pois.

Toimeksiantaja tulee hyödyntämään tutkimustuloksia työhyvinvoinnin ja toimintatapojen jatkokehittämiseen. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin yleistettävissä ja hyödynnettävissä erilaisiin itseohjautuviin organisaatioihin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla johdon itseohjautuvuuden muutosjohtamisen tutkiminen. Tutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, miten johtamiskulttuuri muutetaan itseohjautuvaa työtä ja työkuormituksen hallintaa tukevaksi.

Manka & Manka (2016, 7–8) esittävät kirjassaan arvion, että työhyvinvoinnin puutteiden seurauksena työtä jää tekemättä 24 miljardin euron edestä vuodessa. He sanovatkin, että työntekijät ovat tärkein voimavara jokaisessa organisaatiossa, sillä organisaation tulevaisuuden menestys mahdollistetaan innostuksella, luovuudella ja sitoutumisella. Haitallisesti kuormittuneina tai kiireisinä työntekijät eivät kuitenkaan pysty parhaimpiin suorituksiinsa, mikä on haitallista yrityksen menestykselle. Tämän vuoksi yritysten on tärkeää panostaa työkuormituksen hallintaan ja tukea työntekijöiden työkykyä. Tämän seurauksena yritykset voivat myös parantaa työn tuottavuutta ja edistää kilpailukykyisyyttä.

## Lähteet

Airaskorpi, A. 2020. Riittävän hyvä. Selviytymisopas työelämään. Helsinki: Kustannus S&S.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2020. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa

[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf)

Baethge, A., Rigotti, T. & Roe, R. A. 2014. Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work.

European Journal of Work and Organizational Psychology. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/262727374\\_Just\\_More\\_of\\_the\\_Same\\_Or\\_Different\\_An\\_Integrative\\_Theoretical\\_Framework\\_for\\_the\\_Study\\_of\\_Cumulative\\_Interruptions\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/262727374_Just_More_of_the_Same_Or_Different_An_Integrative_Theoretical_Framework_for_the_Study_of_Cumulative_Interruptions_at_Work)

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. 2011. Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/254109420\\_Effects\\_of\\_Positive\\_Practices\\_on\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/254109420_Effects_of_Positive_Practices_on_Organizational_Effectiveness)

Ekholm, J. & Nevanlinna, H. 2022. Psykologinen turvallisuus, höpö höpöä vai jotakin muuta? Video. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa

<https://www.youtube.com/watch?v=hmiTHVct020>

Foss, N. 2001. Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/4899986\\_Selective\\_Intervention\\_and\\_Internal\\_HybridsInterpreting\\_and\\_Learning\\_from\\_the\\_Rise\\_and\\_Decline\\_of\\_the\\_Oticon\\_Spaghetti\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/4899986_Selective_Intervention_and_Internal_HybridsInterpreting_and_Learning_from_the_Rise_and_Decline_of_the_Oticon_Spaghetti_Organization)

Goetz, K., Berger, S., Gavartina, A., Zaroti, S. & Szecsenyi, J. 2015. How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey. BMC Family Practice. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/283754053\\_How\\_psychosocial\\_factors\\_affect\\_well-being\\_of\\_practice\\_assistants\\_at\\_work\\_in\\_general\\_medical\\_care\\_-\\_a\\_questionnaire\\_survey](https://www.researchgate.net/publication/283754053_How_psychosocial_factors_affect_well-being_of_practice_assistants_at_work_in_general_medical_care_-_a_questionnaire_survey)

Havula, J., Jarmas, T., Koskinen, S., Lehto, A.-T., Meincke, N., Paanetoja, J., Pehrman, T., Rintala, J., Schugk, J., Sortti, T., Tikkanen, H., Ullakonoja, V. & Vänskä, A. 2018. Työturvallisuusosoikeus. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hietakangas, A. 2017. Älä myöhästy unijunasta! Finla Työterveys. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://finla.fi/blogi/ala-myohasty-unijunasta/>

Hietakangas, A. 2020. WEBINAARI: Mitä on kognitiivinen ergonomia ja miten palautua tietyön kuormittavuudesta? Finla työterveys. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://finla.fi/webinaari/kognitiivinen-ergonomia-ja-palautuminen/>

Ilmarinen. Esihenkilö, edistä mielenterveyttä ennakoimalla. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/mielenterveys/esimies/ennakoi/>

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. 2016. Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131523/Ratkaisuehdotuksia%20keskeytyv%C3%A4%C3%A4n%20ty%C3%B6h%C3%B6n.pdf?sequence=2#page=21&zoom=100,72,280>

Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. 2014. Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: the intensification of job demands scale (IDS). Viitattu 25.5.2022. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2014.979160?scroll=top&needAccess=true>

Larjovuori, R., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Viitattu 5.4.2022. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/38d7c5d9-a057-4602-8505-2ea2db2514b2/attachment/5d3650e5-b046-4dbe-a355-a3adc2cc07b2>

Luokkala, K. 2019. Aivokuorma kuriin – kognitiivinen ergonomia ratkaisuna. Työterveyslaitos. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/149679281-Aivokuorma-kuriin-kognitiivinen-ergonomia-ratkaisuna.html>

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Mark, G., Gonzalez, V. M. & Harris, J. 2005. No task left behind? Examining the nature of fragmented work. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/221516226\\_No\\_Task\\_Left\\_Behind\\_Examining\\_the\\_Nature\\_of\\_Fragmented\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/221516226_No_Task_Left_Behind_Examining_the_Nature_of_Fragmented_Work)

Mark, G., Gudith, D. & Klocke, U. 2008. The cost of interrupted work: More speed and stress. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/221518077\\_The\\_cost\\_of\\_interrupted\\_work\\_More\\_speed\\_and\\_stress](https://www.researchgate.net/publication/221518077_The_cost_of_interrupted_work_More_speed_and_stress)

Martela, F. 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.). Työn tuuli. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 24. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa

[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Martela, F. 2021. Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. Telma-lehti. Työsuojelurahasto. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa <https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F., & Kostamo, T. 2018. Adaptive self-organization: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. In A. Eskola (Ed.), Navigating through changing times: Knowledge work in complex environments. New York: Routledge.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa <https://oma.tsr.fi/api/projects/9b0406b7-2dbb-456b-96ed-1186b0a80509/attachment/8bf93473-3f6f-440d-81ff-eb84b689a595>

Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf)

Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn\\_hallinta\\_seuranta\\_ja\\_varhainen\\_tuki\\_pdf.pdf](https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf)

Mauno, S. 2022. 79. Työelämän kiihtyminen. Psykopodiaa-podcast. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyoelaman-kiihtyminen>

Moilanen, S. 2020. Kevennä kuormitusta – arjen keinoja työkuormituksen keventämiseksi. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kevenna\\_kuormitusta\\_-\\_arjen\\_keinoja\\_tyokuormituksen\\_keventamiseksi.9859.blog](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kevenna_kuormitusta_-_arjen_keinoja_tyokuormituksen_keventamiseksi.9859.blog)

Pennonen, M. 2021. WEBINAARI 25.5. – Tunnista ja tunnusta rajasi. Finla työterveys. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://finla.fi/webinaari/webinaari-tunnista-ja-tunnusta-rajasi/>

Rauramo, P. 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus. 2. uudistettu painos. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/7540/Tyosuojelu\\_ja\\_tyohyvinvointi\\_asiantuntija-ja\\_toimistotyossa\\_22122.pdf](https://ttk.fi/files/7540/Tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-ja_toimistotyossa_22122.pdf)

Salmivaara, V., Martela F. & Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Aalto yliopisto. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>

Salovaara, P. 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Teoksessa Einola-Pekkinen, V., Mäkelä, L., Pakarinen, T., Salo, M., Tammeaid, M., Vartiainen, M. & Vuorenmaa, H. (toim.). Työn tuuli. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 18. Viitattu 4.5.2022. Saatavissa [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus / Dan Soback. Ilona Rauhala Podcast. Youtube. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy\\_8](https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8)

Työsuojeluhallinto. 2017. Psykososiaalinen kuormitus työpaikalla. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa [https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen\\_kuormitus\\_tyopaikalla/#/article/1/page/1](https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/psykososiaalinen_kuormitus_tyopaikalla/#/article/1/page/1)

Työsuojeluhallinto. 2019. Työnpsykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus\\_psykososiaalinen\\_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/metelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404)

Työsuojeluhallinto. 2021a. Haitallisen työkuormituksen vähentäminen. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/vahentaminen>

Työsuojeluhallinto. 2021b. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Viitattu 5.4.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työsuojeluhallinto. 2021c. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>

Työsuojeluhallinto. 2021d. Työpaikkaselvitys. Viitattu 7.4.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyopaikkaselvitys>

Työsuojeluhallinto. 2021e. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuohdemittarit/tyon-psykososiaaliset-kuormitustekijat-kysely>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työterveyslaitos a. Näin ehkäiset työstressiä. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia>

Työterveyslaitos b. Palautumislaskuri. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/palautumislaskuri>

Työterveyslaitos c. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos d. Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön. Viitattu 7.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/sujuva-aivotyo>

Työterveyslaitos e. Stressi ja työuupumus. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>

Työterveyslaitos. 2017. Työn kehittäminen yhdessä työ tuloksia. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>

Työturvallisuuskeskus a. Esimies ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta. Viitattu 8.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/7332/Esimes\\_ja\\_psykososiaalisen\\_kuormituksen\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/7332/Esimes_ja_psykososiaalisen_kuormituksen_hallinta.pdf)

Työturvallisuuskeskus b. Kuormitusvaaka. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/7439/Kuormitusvaaka\\_tietokortti.pdf](https://ttk.fi/files/7439/Kuormitusvaaka_tietokortti.pdf)

Työturvallisuuskeskus c. Mitä varhemmin, sen parempi – osoita, että välität. Viitattu 6.5.2022. Saatavissa <https://ttk.fi/files/6823/Mita-varhemmin-sen-parempi-Tunnista-psyko-sosiaalinen-kuormittuminen.pdf>

Työturvallisuuskeskus d. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 5.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)

Työturvallisuuskeskus e. Psykososiaalinen työympäristö ja kuormittuminen. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/toimialakohtaista\\_tietoa/asiantuntija-ja\\_toimistotyö/psykososiaalinen\\_tyoymparisto\\_ja\\_kuormittuminen](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija-ja_toimistotyö/psykososiaalinen_tyoymparisto_ja_kuormittuminen)

Työturvallisuuskeskus. 2018a. Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/keinoja\\_tyon\\_kuormittavuuden\\_hallintaan](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/keinoja_tyon_kuormittavuuden_hallintaan)

Työturvallisuuskeskus. 2018b. Psykososiaalinen työkuormitus. Viitattu 6.4.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/psykososiaalinen\\_tyokuormitus.8115.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/psykososiaalinen_tyokuormitus.8115.news)

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. 2021. 55. Miten irrottaudut työstä? Psykologinen palautuminen. Vieraana Anniina Virtanen. Psykopodiaa-podcast. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/psykologinen-palautuminen>

Wendsche, J., de Bloom, J., Syrek, C. & Vahle-Hinz, T. 2021. Always on, never done? How the mind recovers after a stressful workday? German Journal of Human Resource Management. Viitattu 25.5.2022. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134013/23970022211004598\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134013/23970022211004598_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Yli-Kaitala, K. 2021. Psykologinen turvallisuus. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/7760/Psykologinen\\_turvallisuus.pdf](https://ttk.fi/files/7760/Psykologinen_turvallisuus.pdf)