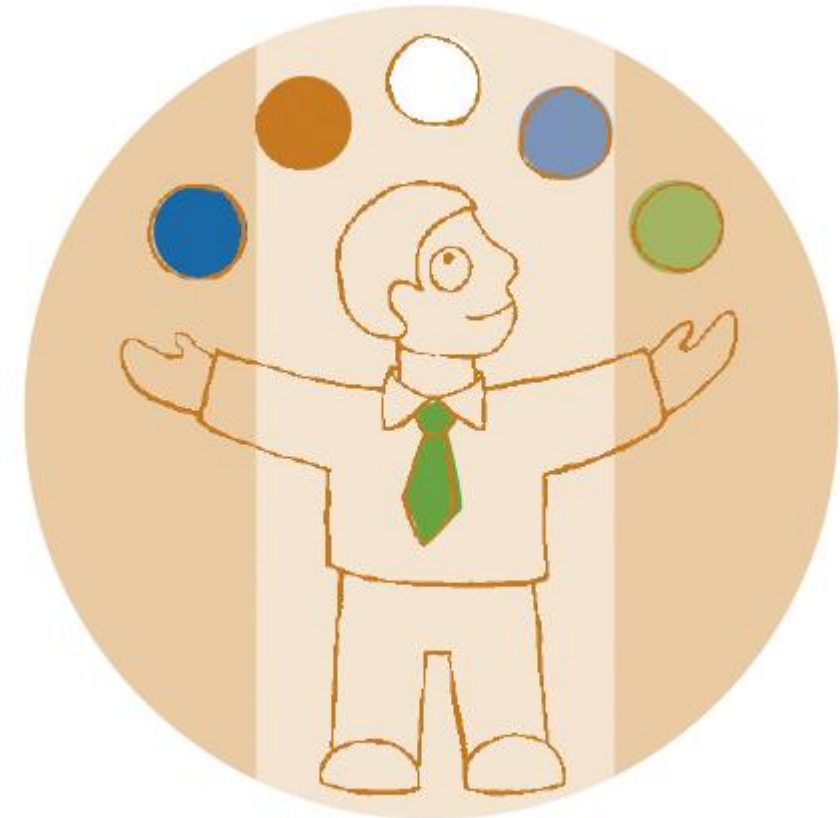


Työhyvinvoinnin seitsemän elementtiä itseohjautuvassa organisaatiossa - hankkeen keskeiset kehittämissuosituks

Työn hallinta ja selkeyttäminen

Sellainen lievä epävarmuus siitä, käytätkö mun ajan oikeisiin asioihin. Vapauden käänköpuolena pitää sietää sellaista, että aina ei tiedä, onko tekemässä järkeviä juttui vai ei.

Ja tyypillisesti tonne hakeutuu oma-alotteisia ihmisiä, jotka innostuu tosi monesta. Sanoo liian moneen kivaan asiaan kyllä, ja sit on aivan liikaa, ja sit väsähtää. Ja palaa loppuun. Niin tavallaan se semmonen, oman kantokyvyn hahmottaminen on rajallinen. Ja se että osaa priorisoida ja tietää, mikä itselle on tärkeintä.

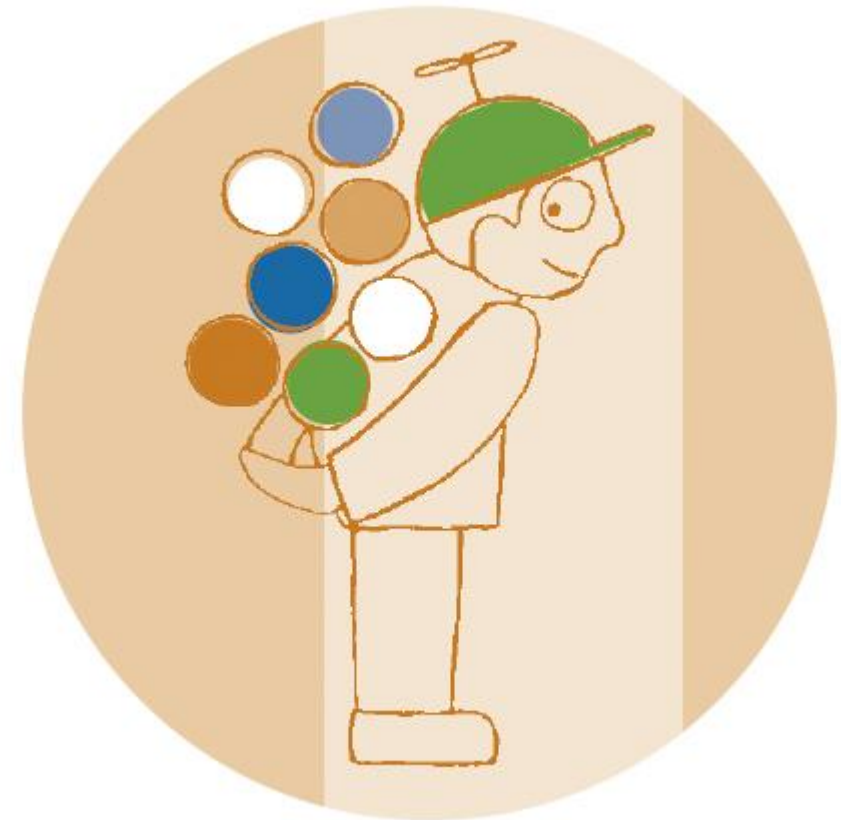


Työn hallintaa ja selkeyttämistä tukevia suosituksia:

- Itseohjautuvan organisaation toiminnan **tarkoituksesta** ja **päämääristä** on hyvä olla selkeä yhteisesti jaettu **ymmärrys**.
- Kaikilla on riittävän **selkeä käsitys** sekä omista että toisten **rooleista perustehtävän** edistämisessä.
- Työn hallintaa ja selkeyttä tukevat yhdessä **sovitut käytännöt**, kuten organisoitumisen **perusrakenteet** (esim. tiimit, solut, piirit, projektityöryhmät) ja **sopimukset toimintatavoista** ovat erityisen tärkeitä itseohjautuvassa organisaatiossa.
- Omaa ja tiimin työtehtäviä ja rooleja kannattaa suunnitella ja organisoida yhdessä keskustellen, jotta asioiden priorisoiminen olisi helpompaa.
- Perustyön, yhteisten asioiden hoitamisen ja laajemman kehittämistyön jakautumisesta ja arvostamisesta kannattaa keskustella yhdessä, ja tehdä hyväksyttäväksi näiden painottuminen eri tavalla eri ihmisten rooleissa. **Tiedostetaan** myös ihmisten **vaihtelevat mahdollisuudet** ja toiveet myötävaikuttaa ja osallistua eri tehtäväkokonaisuuksiin.
- Omat tietoiset valinnat työn tekemisessä tukevat työn hallintaa: ***joskus myös se, että uskaltaa kieltäytyä tai luopua itselle merkityksellisestä ja tärkeistä projekteista!***

Työkuormituksen säätely

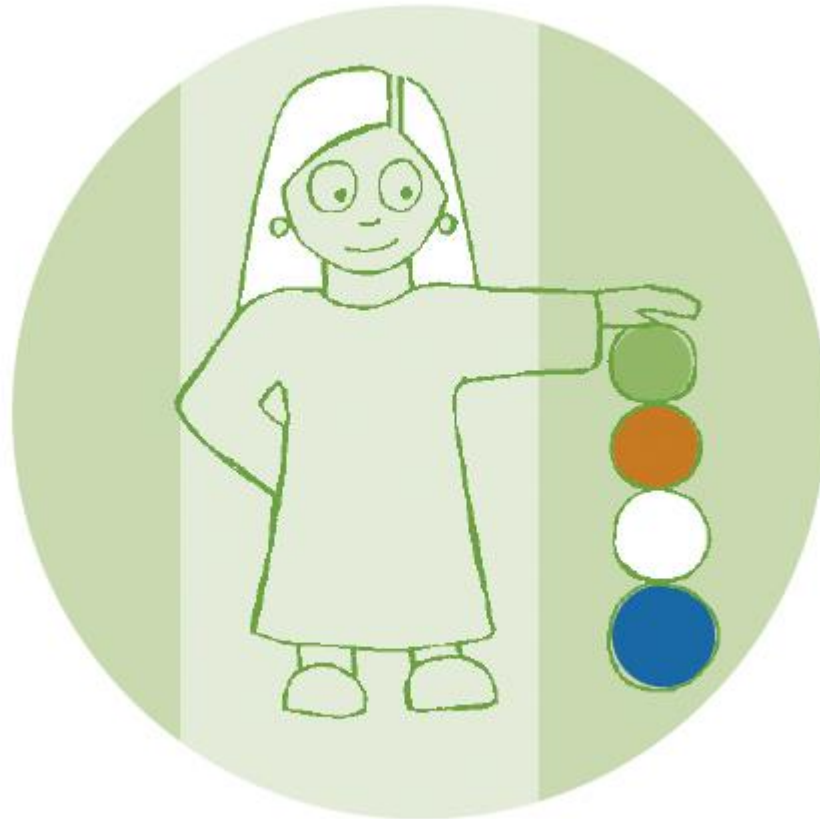
Jos mun kalenteri on ihan täynnä mun omia merkintöjä, niin työt määräytyvät sen mukaan että mä teen niitä mun omia hommia ja niin sanotusti firma ei anna mulle enää lisää. Aina voi pyytää että "voisko joku ottaa vaikka", jos näyttää et nyt tulee liian kova kiire.



Työkuormituksen hallintaa tukevia hyviä käytäntöjä ovat esimerkiksi:

- Kuormittuneisuuden kokemusten **säännöllinen tarkastelu** esim. kokouksissa, palautetyökaluilla ja kyselyillä. Välitön, hyväksyvä ja ratkaisukeskeinen **reagoiminen ylikuormittuneisuuteen**.
- **Työn jakautumisen avoin tarkasteleminen** tiimeissä ja niiden välillä ja kyky tehdä tarvittaessa nopeita muutoksia työnjakoon.
- Työpareina tai tiimeinä työskenteleminen: pyritään siihen, että asiat eivät ole “yhden ihmisen takana”
- **Tuetaan työntekijöiden kykyä ja halua asettaa arvioida sopivaa työkuormitusta, asettaa rajoja ja kieltäytyä työtehtävistä.**
- Tuetaan erityisesti nuorempia ja vähemmän työkokemusta omaavia työntekijöitä, sillä tutkimuksen perusteella **erityisesti työuran alkuvaiheisiin voi liittyä hankaluuksia arvioida sopivaa työmäärää ja hallita työkuormaa.**
- Ylläpidetään työn ja muun elämän tasapainoa luomalla sitä tukevia käytäntöjä ja kulttuuria. Nähdään ihminen ja hänen elämäntilanteensa kokonaisuutena.

Osaaminen ja kasvu



Yksilönä

Kehitysmahdollisuuksien ja -tavoitteiden tunnistaminen ja yksilöllisten oppimispolkujen tukeminen (keinoina esim. mentorointi, vertaispalaute)

Työssä oppiminen joustavissa ja kehittyvissä tehtävissä

Omalla ajalla tapahtuvan, tavoitteellisen oppimisen tukeminen

Vertikaalisen ("ylöspäin") etenemisen sijaan horisontaaliset urapolut

Yhteisöllisesti

Tiimeissä ja muuttuvissa ryhmittymissä oppiminen: käytäntöyhteisöt, esim. "konklaavit", piirit, jne.

Osaamisen jakaminen organisaation sisällä; auttamista ja tiedon jakamista korostava ilmapiiri ja aktiivinen vuorovaikutus

Organisaatorajat ylittävät omaehtoiset oppimisyhteisöt (esim. TEAL Suomi)

Organisaationa

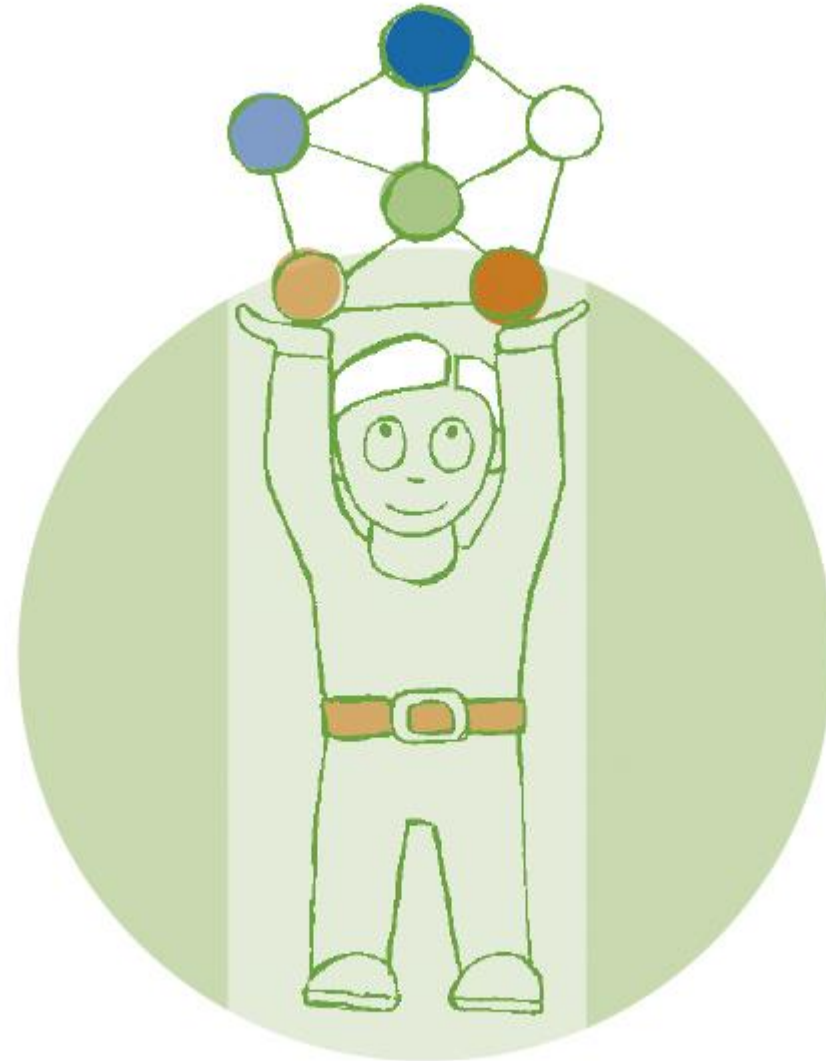
Toiminnan kehittäminen kokeilujen kautta; kokeilukulttuuri

Ketterät polut ideoista toteuttamiseen

Henkilöstön laaja osallistuminen ja vaikuttaminen toiminnan uudistajana, ulottuen arjen työn kehittämisestä strategiaan ja johtoryhmätyöskentelyyn (esim. avoin johtoryhmä)

Yhteisöllisyyden kasvattaminen

Olin aiemmissa töissäni tottunut siihen, että jos tarvitsen apua, minun pitää kysyä sitä tietyiltä auttavilta työkavereilta. Suurin osa työkavereista hoiti vain oman tonttinsa ja oli vaivautuneita, jos joku tuli pyytämään apua. Täällä apua saa kaikilta ja he auttavat mielellään: jos kysyt yleisesti apua, monesti löytyy monta vapaaehtoista.



Välittäminen ja kiinnostus

Olemme kiinnostuneita toisistamme.
Pidämme toisiamme ystävinä.
Välitämme toisistamme aidosti.

Myötätunto ja tukeminen

Autamme työtovereita, jos heillä on vaikeuksia.
Tarjoamme henkistä tukea toisillemme.
Osoitamme myötätuntoa toisiamme kohtaan
Huolehdimme työtovereista, joilla on haasteita.

Anteeksianto ja armollisuus

Emme syyttele toisiamme.
Annamme virheet anteeksi.
Jos työssä sattuu virheitä, korjaamme ne syyttelemättä.

Innostavuus

Inspiroimme toisiamme.
Jaamme työhömmme liittyviä myönteisiä asioita.
Jaamme innostuksemme työtovereiden kanssa.

Merkityksellisyys

Koemme työllämme olevan syvempää merkitystä.
Pidämme työtämme motivoivana.
Näemme työmme laajemman tarkoituksen.

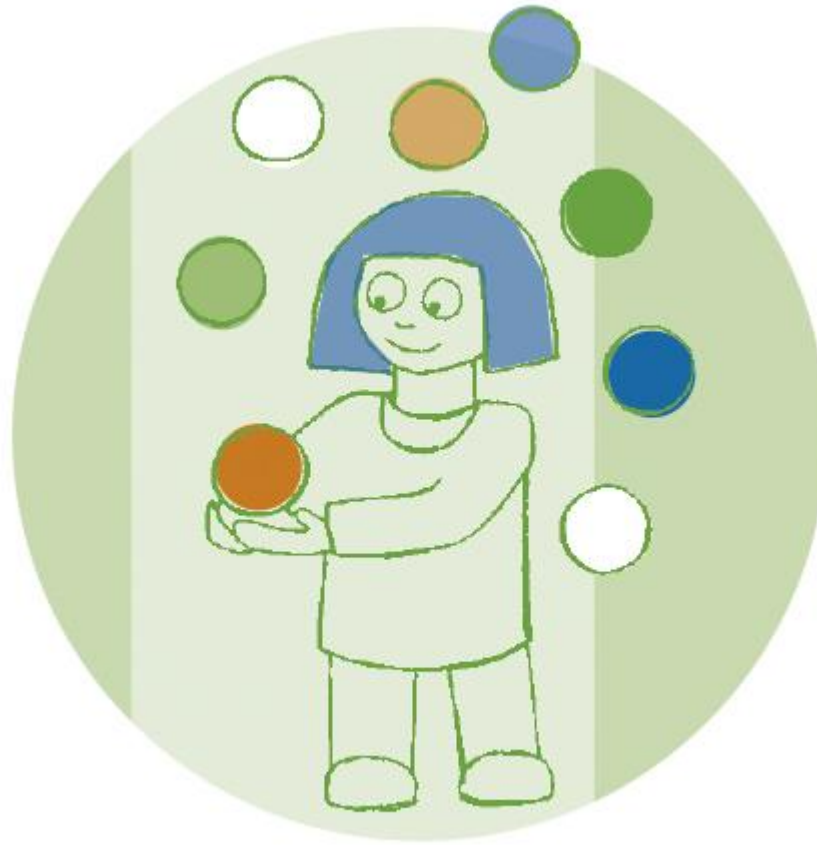
Kunnioitus, arvostus ja kiitollisuus

Osoitamme arvostusta toisiamme kohtaan.
Osoitamme kiitollisuutta toisillemme.
Toimimme suoraselkäisesti.
Osoitamme luottamusta toisillemme.

Lähde: soveltaen Cameron ym. 2011

Taulukko 4. Positiiviset työyhteisökäytännöt

Tietotulvan suitsiminen



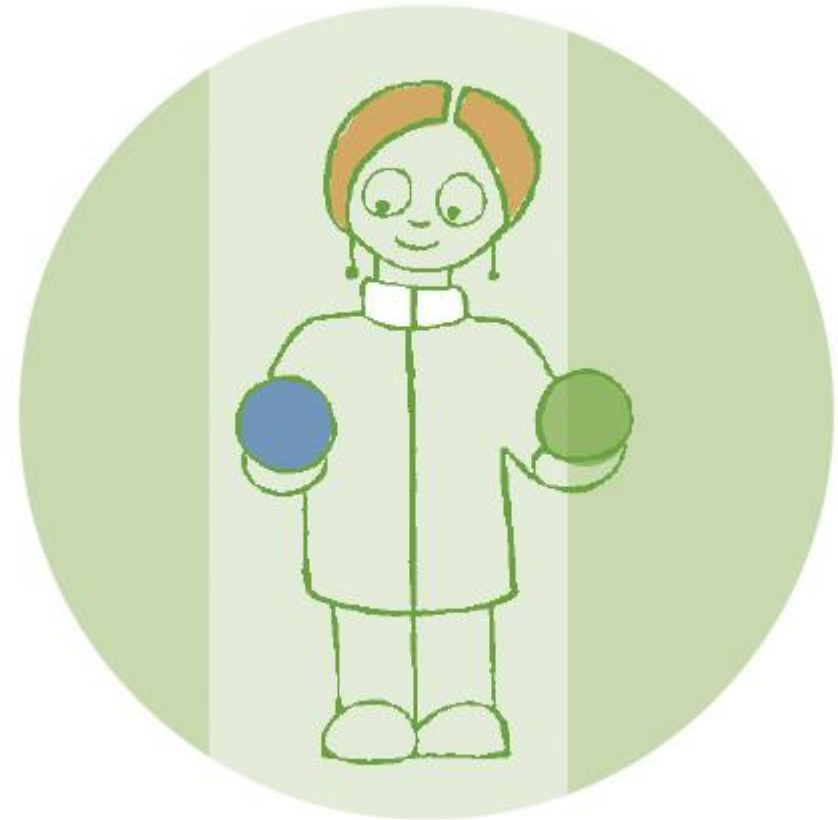
Informaatiokuormitusta, monitehtäväisyyttä ja työn keskeytyksiä voidaan työpaikalla hallita, kun

- **digitaalisen viestinnän käytännöistä, pelisäännöistä ja etiketistä vallitsee yhteinen ymmärrys** – pelisääntöjä voidaan rakentaa niin organisaatio-, yksikkö-, kuin tiimitasoillakin
- yhteiset viestintäperiaatteet ja ohjeistukset ovat **kaikkien tiedossa ja niitä noudatetaan**
- eri kommunikaatiokanavien tarkoituksenmukaisesta käytöstä sekä tarpeettoman viestittelyn välttämisestä vallitsee yhteisymmärrys
- ylläpidetään toimintakulttuuria, joka tukee **vapaa-ajan rauhoittamista** työviestinnältä ja työasioiden hoitamiselta
- **mahdollistetaan rauhallinen, keskeytyksetön työskentely** ja yhden tehtävän hoitaminen kerrallaan.

Tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko

Sellaista tilannetta ei koskaan pääse tulemaan tuolla mallilla, että mä oon työmaalla ja mulla hajoaa joku vehje, mitä mä tarviin siihen mun työnsuorittamiseen. Mä voin käydä heti ostaa uuden, eikä mun tarvitse kysyä keltään, eikä mun tarvi selitellä kellekään. Se on aika hyvä systeemi.

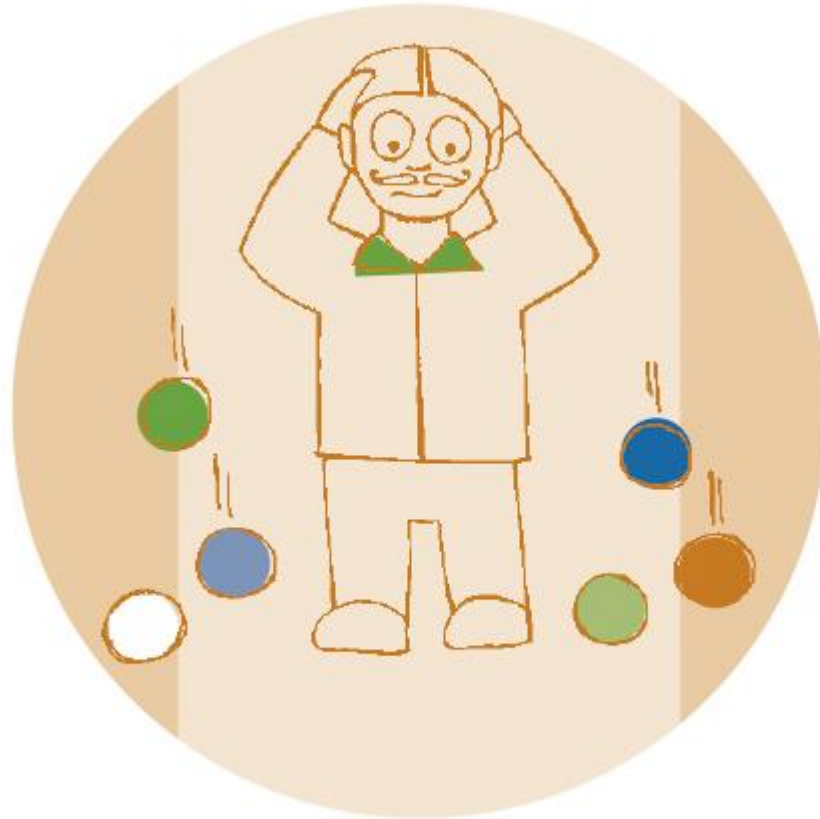
Tuntuu, että päätöksiin vaikuttaa se, keiden kanssa sattuu sohvaryhmällä tiistaina istumaan ja itseohjautumaan.



Mitä toimiva hajautettu päätöksenteko edellyttää?

- Yhdessä sovittua, avointa ja läpinäkyvää **päätöksentekoprosessia**, sekä ohjeistusta ja tarvittaessa myös valmennusta sen hyödyntämiseen.
- Riittävästi avointa ja **ajantasaista tietoa** kaikkien saatavilla: ilman tietoa ei voida tehdä päätöksiä.
- **Uskallusta ja taitoa hyödyntää päätöksentekoprosessia.**
- **Sitoutumista yhteisesti sovittuun toimintamalliin:** päätöksiä ei tehdä prosessin ohi; erityisesti johto sitoutuu ja tukee prosessia.
- Prosessin mukaisesti tehdyistä päätöksistä kannetaan yhdessä vastuuta.
- Hyväksytään, että osa päätöksistä osoittautuu onnistuneemmiksi kuin toiset.
- Päätöksiä voidaan arvioida ja toimintamalleja muuttaa tarvittaessa.

Jännitteiden hallinta ja konfliktinratkaisu



Ratkaisukeskeisiä toiminta- ja ajattelumalleja konfliktitilanteisiin:

- En voi muuttaa muita ihmisiä. Voin suoraan vaikuttaa ainoastaan omaan toimintaani.
- Otan vastuun omista ajatuksistani, uskomuksistani, sanoistani ja teoistani.
- En levitä huhuja.
- En puhu toisten selän takana.
- Ratkaisen erimielisyydet yhdessä asianosaisten kesken, enkä vedä ulkopuolisia mukaan ongelmaan.
- En syytä ongelmista toisia. Jos tunnen tarvetta syyttelyyn, otan sen kutsuna pohtia omaa rooliani ongelman syntymisessä ja sen ratkaisun löytämisessä.
- Keskityn vahvuuksiin enemmän kuin heikkouksiin ja mahdollisuuksiin enemmän kuin ongelmiin.

Lähde: Reinventing Organizations -verkkosivusto.

<https://reinventingorganizationswiki.com/theory/conflict-resolution/>