

Ville Venäläinen

**TYÖN MIELEKKYYTTÄ JA HALLINTAA TUKEVAT
TEKIJÄT OTAVAN OPISTOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2014

TIIVISTELMÄ

Venäläinen, Ville

Työn mielekkyyttä ja hallintaa tukevat tekijät Otavan Opistossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2014, 128 s.

Kognitiotiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Kujala, Tuomo

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaiset teknologia-avusteisen työajanseurantaan ja -suunnitteluun liittyvät tekijät voivat olla motivoimassa Otavan Opiston työntekijöitä työssään. Työajanseuranta ja työnsuunnittelua tarkastellaan työtä tukevana palveluna, ei niinkään hallinnollisena pakkona, joksi se on totuttu mieltämään. Tutkimus lähtee tarkastelemaan yleisiä motivoivan ilmapiirin piirteitä itsemääräytymisteorian kautta. Yleinen motivoiva ilmapiiri nähdään toiminnan perustana, ja sitä voidaan edesauttaa teknologian avulla.

Tutkimus perehtyy nykyisen tietotyön luonteeseen ja sen käynnissä olevaan murrokseen, organisaatioiden johtamiseen, avustavaan teknologiaan, tarkastelee miten ihmiset tänä päivänä hallitsevat ajankäyttöään työssä sekä erityisesti mitä nämä asiat tarkoittavat Otavan Opiston osalta.

Tutkimus toteutettiin koko Opiston henkilökunnalle osoitettuna verkko-kyselynä, jossa tarkasteltiin nykyisiä työnsuunnittelutapoja, työssä viihtyvyyttä, työn merkityksellisyyttä, työn motivoivia tekijöitä ja arvioitiin vastaajien mieltymyksiä mahdollisiin teknologian tuomiin avustaviin ratkaisuihin työn suunnittelussa ja arjen sujuvoittamisessa.

Otavan Opistossa on tulosten perusteella varsin hyvä työssä viihtyvyys. Työssä arvostetaan työn autonomiaa ja aikaansaamisen tunnetta. Merkittävä osa työntekijöistä kokee työn merkityksen syntyvän toisista ihmisistä. Työtä tehdään kollegoja, opiskelijoita ja asiakkaita varten. Osalle merkitys syntyy suuremmasta yhteiskunnallisesta tehtävästä, jossa palvellaan jotain suurempaa yhteiskunnallista tarvetta, joka sekin on ihmislähtöinen.

Itsemääräytymisteorian psykologiset perustarpeet: autonomian-, kompetenssin- ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden ruokkiminen näyttäytyvät kaikki merkittävänä asioina työmotivaation syntymisessä. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymisellä on erityinen rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen kohentamisessa, mutta sillä on myös yhtymäkohta työn suunnittelutaitojen kehittämiseen. Työn suunnittelua ja työn tekemistä motivoivan teknologian suunnittelussa tulee ensisijaisesti lähteä kehittämään yhteisöä ja tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Autonomian ja kompetenssin tarpeiden täyttämisen tulee rakentua myös tästä näkökulmasta.

Asiasanat: työmotivaatio, motivaatiojohtaminen, ihminen-konejärjestelmät, autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus

ABSTRACT

Venäläinen, Ville

Well-being and sense of control supportive factors for working at Otava Folk Highschool

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 128 p.

Cognition Science, Master Thesis

Supervisor: Kujala, Tuomo

This case study examined what kind of computer aided persuasive technology can support work planning and support work motivation among the employees of Otava Folk High School. The study starts with a look at the general features of supporting motivational atmosphere through the framework of Self Determination Theory. Inspiring and motivating atmosphere is considered the foundation for action, where persuasive technology can give more support for individuals and for a whole work community. This study examines the nature of knowledge work as well as the ongoing changes experienced in the management of organizations, persuasive technology and how people tend to plan their work nowadays.

The study included a survey which was carried out through an online questionnaire addressed to the staff of Otava Folk High School. The staff was asked about their current work planning habits, job satisfaction and meaning of the work. They were also asked about their ideas on how technology could assist their work planning and support work motivation.

It was found out that the staff at Otava Folk High School is feeling very satisfied with their work. The work is considered to have a lot of autonomy and it is supporting a sense of belonging. A significant part of the participants regarded it as important to work for other people. They feel that they work for colleagues, students and clients. Some participants pointed out that their motivation comes from a social mission of providing service to some greater societal need.

The three basic psychological needs - autonomy, competence and relatedness - that are defined in the Self Determination Theory, appear to be significant factors in the emergence of work motivation. The feeling of relatedness has a special role to play in improving the personal experience of relevance in work. At the same time, it also has a close connection to the reinforcement of work design skills. When developing technologies that support work planning and motivation, the primary focus should be in designing tools that support sense of relatedness in work. The support for personal and team autonomy and competence needs should be approached from this perspective.

Keywords: work motivation, motivation leadership, HCI, autonomy, competence, relatedness

KUVIOT

KUVIO 1 Opiston dynaamiset toimintakriteerit vuodesta 1987 (Linturi, 2013).....	16
KUVIO 2 Sengen viisi disipliiniä (Senge, 2006, p. xiii).....	21
KUVIO 3 Ackofin(1989) tietämypyramidi	23
KUVIO 4 Tiedon ja henkilökohtaisen sisäistämisen suhde Bellinger(2011)	25
KUVIO 5 Otavan Opiston organisaatiomalli vuoden 2013 alussa	30
KUVIO 6 Otavan Opiston instituutioiden päätäntävalta ja toimijasuhteet 2014	31
KUVIO 7 Ihmisen kolme psykologista perustarvetta	34
KUVIO 8 Tunnekokemuskartta (Csikszentmihalyi, 1997, p. 31).....	40
KUVIO 9 Motivaatiotyypit ja niiden ohjautuvuus (Ryan & Deci, 2004, p. 16).....	42
KUVIO 10 Foggin käyttäytymismalli suostuttelulle	63
KUVIO 11 Halutun käytöksen kolme aktivoivaa tekijää.....	64
KUVIO 12 Työvuosien jakauma	71
KUVIO 13 Ikäryhmien jakauma	71
KUVIO 14 Työssä matkustaminen.....	72
KUVIO 15 Etä-/lähityö.....	72
KUVIO 16 Vastaajien työroolit	72
KUVIO 17 Työssä viihtyminen.....	73
KUVIO 18 Työssä viihtyminen toiminta-alueittain.....	74
KUVIO 19 Työssä viihtyminen rooleittain.....	74
KUVIO 20 Oma arvio viikossa käytettävästä ajasta työn luonteen mukaan.....	75
KUVIO 21 Työn suunnitteluun keskimäärin käytetty aika päivässä	76
KUVIO 22 Työn suunnitteluun käytetty aika päivittäin eri toimintasektoreilla	77
KUVIO 23 Apuvälineiden käyttö työn suunnittelussa	78
KUVIO 24 Työn suunnittelutaitojen hallinta.....	79
KUVIO 25 Koettu autonomian tarve työssä eri toimintasektoreilla	80
KUVIO 26 Työn autonomiaa tukevien piirteiden tärkeys.....	81
KUVIO 27 Flow:n tai työnimun kokemuksen yleisyys työssä.....	82
KUVIO 28 Psykologisten perustarpeiden esilletulo sanallisissa vastauksissa	84
KUVIO 29 Ensisijaiset yhteenkuuluvuuteen liittyvät merkitykset tehdä työtä	85
KUVIO 30 Työn tekeminen ensisijaisesti saadakseen palkkaa.....	85
KUVIO 31 Työn tekeminen jostakin muusta syystä.....	86
KUVIO 32 Avustavien piirteiden koettu hyödyllisyys.....	88
KUVIO 33 Avustavien piirteiden koettu hyödyllisyys.....	90
KUVIO 34 Aikaansaamista näkyväksi tekevien piirteiden mielekkyys.....	91

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Mahdollisia suostuttelevan teknologian sovellusalueita(Fogg et al., 2003, p. 135)	60
TAULUKKO 2 Suunnitteluperiaatteet motivoivalle sovellukselle(Zhang, 2008, p. 146).....	62
TAULUKKO 3 Tutkimuksen osakyselyt.....	69
TAULUKKO 4 Autonomian tarve työssä toimintasektoreittain	81

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	5
SISÄLLYS.....	6
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus	10
1.3 Tutkimusongelma	11
1.4 Tutkimukseen liittyvät taustaolettamukset.....	12
1.5 Tutkimusraportin rakenne.....	12
2 ORGANISAATIO MATKALLA KOHTI KAIKKEINVALTAA	14
2.1 Kansanopiston juuret ja ohjaavat ajatukset.....	14
2.2 Vapauden vanki – kansaopisto virallisen järjestelmän liepeillä	15
2.3 Opisto 2010-luvulla.....	18
2.4 Organisaatio elävänä systeeminä	19
2.5 Oppiva organisaatio.....	20
2.6 Dynaaminen tietokäsitys tukemassa organisaation oppimista.....	23
2.7 Johtaminen ja johtajuus organisaatiossa.....	26
2.8 Työn organisointi alhaalta ylös päin.....	28
3 MIKÄ MEITÄ LIIKUTTAA - ITSEMÄÄRÄYTYMISTEORIA.....	33
3.1 Viisi mini-teoriaa itsemääräytymisestä.....	35
3.2 Autonomian tarve	37
3.3 Kompetenssin tarve	38
3.4 Yhteenkuuluvuuden tarve.....	41
3.5 Yhteisön kansalaiseksi kasvaminen	41
3.6 Voimauttavat ja lannistavat ilmapiirit	44
3.7 Palautteenantaminen ja palkitseminen työyhteisössä	45
3.8 Autonomiia tukevan työilmapiirin merkitys	46
3.9 Psykologisia perustarpeita tukevan työilmapiirin tukeminen.....	47
4 PALASISTA KOOTTU PELI – TYÖTÄ MURROKSEN KESKELLÄ	49
4.1 Reilua työtä	50
4.2 Työn sirpaleisuus ja hallinnantunteen puute.....	51
4.3 Miten työntekijät pyrkivät hallitsemaan ajankäyttöään?.....	54

4.4	Motiivit seurata ajankäyttöä	55
4.5	Yhteenvedo ajanhallinnasta	57
5	KOSISKELEVA KONE - AVUSTAVA TEKNOLOGIA	59
5.1	Käyttäytymismalli suostuttelulle	62
5.1.1	Ydinmotivaattorit	63
5.1.2	Yksinkertaisuuden osatekijät	64
5.1.3	Herätteet	65
5.2	Psykologisia perustarpeita ruokkiva työkalu itseohjautuvuuden tueksi	66
6	MITEN TUTKIMUS TOTEUTETTIIN	68
6.1	Menetelmän valinta	68
6.2	Kyselyn toteutus	69
6.3	Tulosten analyysi	70
7	TUTKIMUSTULOKSET	71
7.1	Taustatiedot	71
7.1.1	Vastaajien työroolit	72
7.1.2	Työssä viihtyminen	73
7.2	Työn luonne	75
7.3	Yleinen orientaationskaala	76
7.4	Työn suunnittelu nyt	76
7.4.1	Apuvälineiden käyttö suunnittelussa	77
7.4.2	Työn suunnittelutaidot	78
7.5	Työn motivoivat tekijät	80
7.5.1	Työn autonomiaa tukevat tekijät	80
7.5.2	Kompetenssiin tarpeeseen liittyvät piirteet	82
7.5.3	Yhteenkuuluvuus ja kannustavan palaute	83
7.5.4	Merkitykset tehdä työtä	83
7.6	Avustava teknologia	87
7.6.1	Työnsuunnittelusovelluksessa tärkeät piirteet	89
7.6.2	Aikaansaamisen näkyväksi tekeminen teknologian avulla	91
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	93
8.1	Työn ohjaavat tekijät Otavan Opistossa	94
8.2	Teknologia työn suunnittelun sparraajana	95
8.3	Pohdintaa	96
8.3.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	98
8.3.2	Henkilöstön motivaatio suhteessa teknologiaan	99
	LÄHTEET	101
	LIITE 1 KUTSUKIRJE KYSELYYN	108
	LIITE 2 KYSELYN ESITTELYDIAT HENKILÖSTÖÄ VARTEN	110

LIITE 3 VASTAAJILLE LÄHETETTY KARHUKIRJE.....	111
LIITE 4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET	112

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa selvitetään millaiset merkitykselliset tekijät ovat motivoimassa työhön ja auttavat työn hallinnassa Otavan Opistossa. Tutkimuksessa lähestytään työmotivaatiota itsemääräytymisteorian kautta sekä tarkastellaan millainen vaikutus teknologialla voi olla motivoivana ja työn suunnittelua tukevana tekijänä. Tutkimus perehtyy nykyisen tietotyön luonteeseen, organisaation johtamiseen ja käynnissä olevaan murrokseen sekä tarkastelee miten ihmiset tänä päivänä hallitsevat työnsuunnitteluaan sekä erityisesti mitä tämä tarkoittaa Otavan Opiston osalta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Otavan Opisto on kehitysorientoitunut työyhteisö. Se on kansanopisto, jolla ei ole varsinaista formaalia paikkaa suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Tehtävä määrittäytyä ajassa elävän tilauksen mukaan täydentäen, vaihtoehtoistaen, uudistaen ja kehittäen vallalla olevaa järjestelmää. Työ on luonteeltaan jatkuvaa uusien koulutuksien ja oppimisen instituutioiden rakentamista, mikä tekee työstä jatkuvaa uusien asioiden ja taitojen omaksumista.

Yksilötasolla työ on pääsääntöisesti luonteeltaan portfolioityötä, missä yksittäiset työtehtävät kohdistuvat erilaisille talon sisäisille ja ulkoisille tilaajille. Työn suunnittelu on monesti haastavaa jo kompleksisen toimintaympäristön luonteen vuoksi. Osa henkilökunnasta kokee työn pirstaloitumisen merkittävänä kuormittavana tekijänä, joka heikentää koettua hallinnan tunnetta suhteessa työhön.

Talon kehittämisorientaatio ja arvotausta ovat ohjanneet työn organisoinnissa yhä matalampaan organisaatioon, jossa tiimeillä ja yksittäisillä työntekijöillä on yhä enemmän vapautta, mutta myös vastuuta omasta työstään. Yhä lisääntyvä osa työstä rihmoittuu työyhteisössä ja verkostoissa toisten kanssa tehtäväksi asiantuntijayhteistyöksi. Käytännössä tämä on tarkoittanut lisääntyvää eri suunnilta tulevaa tilausta omalle työpanokselle, mikä osaltaan lisää riskiä työn pirstaloitumiselle.

Työn suunnitteluun ja ajanhallintaan käytössä olevat työkalut ja -tavat ovat talossa tällä hetkellä varsin kirjavia. Työajanseurannassa on pitkälti lähdetty luot-

tamuksesta ja tuntikirjanpitoa pidetään lähinnä projektityötä tekevillä ihmisillä rahoitusteknisistä syistä ja opettajilla opetustuntien osalta, mikä on lakisääteistä. Tämä on johtanut työhön, jossa osalla ei ole lainkaan ajanseurantaa ja jokainen suunnittelee ajankäyttönsä niin kuin osaa ja niillä välineillä mitkä tuntuvat itsestä luontevilta. Tästä on seurannut tilanne, jossa niin yksilöiltä kuin koko organisaatiolta puuttuu systeeminen kuva tehtävästä työstä ja työmääristä. Tämä vaikeuttaa työn suunnittelua, kun käytettävissä olevia resursseja ei voida mielekkäällä tavalla arvioida.

Keskeinen haaste työn organisoinnissa on miettiä, miten työtä voidaan suunnitella tehokkaasti työyhteisössä, jossa yksittäisten tiimien ja yksilöiden työhön kuuluu merkittävästi autonomiaa ja itsensä johtajuutta. Tutkimus lähtee ajatuksesta, jossa organisaatio tarvitsee työnsuunnitteluun oman tietojärjestelmän. Se ei itsessään kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön ilmapiirin ja toimintatapojen tulee tukea muutenkin tämän tyyppistä organisoitumista. Lisäksi ihmisillä pitää olla itsellään motivaatio käyttää työn suunnittelua tukevia järjestelmää ja järjestelmien tulee aidosti tukea tehtävää.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksessa tarkastellaan teknologian mahdollistamia motivoinnin ja työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistavia piirteitä. Tavoitteena on vahvistaa yksilön työmotivaatiota, itseohjautuvuutta ja hallinnan tunnetta. Tähän ei kuitenkaan pyritä suoraviivaisella ajattelulla, jossa tietojärjestelmä yksin tulisi ratkaista tämän ongelman. Tutkimuksessa lähdetään rakentamaan työntekijän motivaatiota työhön koko työn ja yksilön voimaantumisen kautta. Tästä syystä asiaa tarkastellaan myös työyhteisötasolla, miten työyhteisö itsessään voi tukea työyhteisön jäseniä oma-aloitteisuuteen ja yhteisten työkalujen ja toimintatapojen hyödyntämiseen ja näin suoriutumaan tehtävästään paremmin.

Tällä hetkellä henkilöstöllä on varsin vaihteleva käsitys siitä miten paljon heidän työssään kuluu aikaa eri tehtäviin. Osaltaan tähän vaikuttaa myös se, että moni tehtävä asia on ainutkertaista ja sisältää itsessään paljon uuden oppimista. Toisaalta asiaan vaikuttaa myös se, ettei ajankäyttöä yksinkertaisesti seurata. Myös omaan ajanhallintaan ja työnsuunnitteluun käytetyt keinot ovat varsin kirjavia eikä näihin ole saatu systemaattista koulutusta.

Nykyiset ajanhallintajärjestelmät ovat suunniteltu pääsääntöisesti hallinnollisesta näkökulmasta. Niiden lähtökohtana on erilaiset lakiperustaiset, laskutuselliset, valvonnalliset tai muut hallintoperusteiset syyt millä työntekijät veloitetaan pitämään tuntikirjanpitoa. Painopiste ajattelussa on nähdä ajanhallinta pakkona tai velvollisuutena, eikä sitä tarkastella työntekijälle mahdollisuutena suoriutua tehtävästään paremmin tai auttamassa työntekijää selviytymään omasta työstään. Tässä tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työn suunnittelua ja ajanhallintaa tukevia tekijöitä motivaatiota tukevista näkökulmista, joilla yksilöt ja ryhmät voivat suoriutua työstään paremmin.

1.3 Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa selvitetään millaisia seikkoja tulee ottaa huomioon Otavan Opiston henkilöstön työnsuunnittelun välineitä kehitettäessä, jotta ne aidosti motivoivat työhön ja välineiden käyttöön ja näin muodostuvat kiinteäksi osaksi työn suunnittelua ja työyhteisön toimintatapoja. Lähtökohtana on kehittää toimintatapoja ja niitä tukevia välineitä, joiden päämääränä on motivoida ja tukea työntekijöitä työssään auttaen työnhallinnassa. Teknologialle tunnustetaan mahdollisuus olla myös aktiivisemmassa roolissa, jossa se voi olla avustamassa työntekijää tekemään viisaampia päätöksiä työnsuunnittelussa sekä kokemaan aikaansaamisen ja onnistumisen tunteita. Tämän teknologian kehityksen kannalta tuntikirjanpito on toissijainen tuotos, vaikkakin hallinnollisesti merkittävä asia.

Keskeinen tutkimusongelma on selvittää millaiset tekijät motivoivat käyttämään sähköistä ajanhallintaa omassa työssään. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä motivaatio ja merkitys työhön syntyy?
2. Millaiset tekijät motivoivat Otavan Opiston henkilöstöä käyttämään sähköistä tuntikirjanpitoa?
3. Millaisia motivoivia piirteitä voi olla tietojärjestelmällä?
 - a. Millainen motivoiva vaikutus tietojärjestelmällä on, jos se auttaa oppimaan omasta ja ryhmän työstä?
 - b. Millainen motivoiva vaikutus on sillä, jos väline mahdollistaa oman ja ryhmän työn mielekkäämmän suunnittelun?
 - c. Miten tietojärjestelmä voi olla tukemassa aikaansaamisen ja onnistumisen tunteita?

Lähtökohtaisesti motivoivia tekijöitä haetaan viidestä eri kategoriasta:

1. työn suunnittelua helpottavat tekijät,
2. yhteistyötä helpottavat tekijät,
3. datasta oppiminen,
4. käyttäjäkokemukseen liittyvät seikat ja
5. muut henkilökohtaisesti merkittävät piirteet.

Työnsuunnittelua helpottaville tekijöille on olemassa työyhteisössä vahva sosiaalinen tilaus. Otavan Opistossa järjestettiin keväällä 2013 työnohjaus henkilökunnan toiveesta. Yksi keskeinen henkilökunnalta noussut tarve ohjaukselle oli kokemus työn pirstaloitumisesta. Tutkimuksessa selvitetään millaiset piirteet ovat tämän kokemuksen takana ja millaisiin asioihin he kaipaavat työnsä suunnittelussa ratkaisuja. Samalla kartoitetaan millaiset työnsuunnittelutaidot ja -välineet henkilöstöllä on nyt käytössä.

Opistossa työ on luonteeltaan tiimityötä moniammatillisessa ympäristössä ja merkittävä osa työstä on sopimista tehtävistä yhdessä eri tahojen kanssa. Tähän liittyy paljon neuvottelua toisten resurssien käytöstä, mikä korostuu erityisesti johdon ja tiiminvetäjien työssä. Osa tutkimusta on selvittää millainen motivoiva

tekijä seuranta- ja suunnitteluvälineiden käyttöön on, jos tähän löydetään jotain kehittyneempiä toimintatyökaluja kuin mihin nykyiset kalenteri- ja tuntikirjanpitojärjestelmät kykenevät.

Oikein toteutettuna työajanseuranta voi olla väline, jolla voi oppia tehdystä työstä ja näin helpottaa tulevan suunnittelua. Tutkimuksessa tarkastellaan, millainen merkitys työntekijöille on saada parempi kuva omasta ja esimerkiksi oman tiiminsä työstä ja näin tukea yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yhtenä tarkasteltavana piirteenä on välineiden käytettävyyteen liittyvät seikat. Millaisia vaatimuksia henkilökunta tunnistaa välineille, jotta niiden käyttö tuntuu mielekkäältä. Tutkimus ottaa kantaa myös siihen, millaiset muut tekijät voivat vaikuttaa motivaatioon käyttää sähköisiä välineitä.

1.4 Tutkimukseen liittyvät taustaolettamukset

Keskeinen taustaoletus koko tutkimukselle on ihmiskäsitys, missä ihmisen täytyy olla ensisijaisesti motivoitunut omaan työhönsä ja kokea se merkitykselliseksi, ennen kuin hän voi motivoitua tietyn välineen ja toimintatavan oppimiseen. Tätä ihmiskäsitystä tarkastellaan tarkemmin luvussa 3 itsemääräytymisteorian yhteydessä sekä osittain luvussa 2 puhuttaessa Gruntvigin kansanopistoatteen lähtökohdista.

Opittava toimintatapa pitää kokea omaksi ja henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Tästä syystä tutkimuksessa motivaatiota tarkastellaan työyhteisön ilmapiirin ja sen mahdollistaman johtamisen kautta ensisijaisesti. Työyhteisön motivoiva ilmapiiri nähdään ennakko edellytyksenä, jotta mahdollinen työn suunnittelu ja hallintaa avustava teknologia voidaan ottaa käyttöön. Joskin teknologia voi olla helpottamassa tätä muutosta kun perusmotivaatio on olemassa. Teknologiaa tarkastellaan myös näkökulmasta, missä se voi olla osaltaan vaikuttamassa asentisiin ja tukemassa toimintatapojen muutosta.

Toinen perusolettamus on, usko siihen, että on olemassa jonkinlainen joukko sosiaalisia käytäntöjä, menetelmiä sekä sähköisiä työvälineitä, joiden avulla voidaan helpottaa oman työn ja yhdessä tehtävän työn suunnittelua niin merkittävästi että sen käyttö koetaan mielekkäänä. Teknologia voi olla aidosti auttamassa työyhteisön työsuunnittelussa mielekkäällä tavalla, tehostamassa työhön liittyvää oppimista ja työn suunnitteluun liittyvää päätöksentekoa.

Yksilötasolla teknologian hyödyntämiseen motivoivia tekijöitä on erityisesti välineen helppokäyttöisyys, saatavuus sekä se että väline oikeasti antaa käyttäjälle arvokasta tukea eikä sitä koeta vain velvollisuutena.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen lähtökohdat, tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma sekä siihen liittyvät taustaolettamukset ja tutkimuksen rakenteen.

Toisessa luvussa tarkastellaan Otavan Opistoa organisaationa sekä tämän tutkimuksen kannalta sen merkityksellisiä piirteitä. Luvussa käsitellään lyhyesti kansanopiston perustavia ajatuksia, niiden vaikutuksia toimintapohjaan ja muita talon johtamiseen keskeisesti vaikuttaneita tapoja ja teorioita. Lisäksi luvussa tarkastellaan miten Opisto on nykyisin organisoitunut ja mihin tällä pyritään.

Kolmas luku kuvaa tutkimuksen keskeisen motivaatioteoriakehyksen. Luvussa tarkastellaan yksilön persoonallisuutta ja motivaatiota itsemääräytymisteorian näkökulmasta. Kyseistä metateoriaa lähestytään sen eri mini-teorioiden näkökulmasta. Tarkastelussa on erityisesti millaiset tekijät vaikuttavat yksilön motivoitumiseen ja sitoutumiseen työssä ja työyhteisön jäsenenä.

Neljäs luku tarkastelee työelämän muutosta ja sitä miten tietotyössä voidaan tänä päivänä. Lisäksi perehdytään siihen, miten työtä suunnitellaan tällä hetkellä. Luvussa tarkastellaan ajan- ja tehtävien hallintaan liittyviä työtapoja ja niihin liittyvää problematiikkaa..

Viides luku tarkastelee avustavaa teknologiaa ja sitä miten teknologia voi olla vahvistamassa motivaatiota edellisissä luvuissa kuvatun toimintaympäristön ja työtä motivoivien tekijöiden mukaisesti. Lisäksi tarkastellaan sitä miten teknologia voi olla tukemassa datasta oppimista ja päätöksentekoa.

Kuudennessa luvussa esitellään miten tämä tutkimus käytännössä toteutettiin. Seitsemäs luku esittelee tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa esitellään johdopäätökset, pohditaan tutkimusta ja sen tuloksia sekä ehdotetaan jatkotoimenpiteitä.

2 ORGANISAATIO MATKALLA KOHTI KAIKKEIN- VALTAA

Kansanopiston ydintehtävä on kansansivistyksessä. Tehtävänä on ollut aina tukea ihmistä kasvamaan sisältä ulos päin yhteisön jäseneksi. Ihmiskäsityksessä on vaalittu kunkin ihmisen itsekasvatuksellista autonomiaa, toiminnan ja ajattelemisen vapautta sekä yhteisön jäsenten keskinäistä kanssakäymistä (Linturi, 2003b). Kansanopiston juuret ja perusajatukset elävät Otavan Opiston toiminnan organisoinnissa vahvasti ja jo tutkimuksen motivaation vuoksi asiaa on syytä avata. Tässä luvussa tarkastellaan Otavan Opistoa, käsitellään sen ohjaavia ajatuksia, perustietoja itse organisaatiosta sekä sen tapaa organisoitua ja siihen liittyviä teoriakehyksiä.

2.1 Kansanopiston juuret ja ohjaavat ajatukset

Otavan Opisto on vuonna 1892 perustettu kansanopisto. Se edustaa kansanopistojen vanhinta kerrostumaa, alkuperäisiä gruntvigilaisia sitoutumattomia kansanopistoja, jolla ei ole niin kristillistä kuin järjestötaustaakaan, joihin kuuluvat mm. puolueiden ammattiopistot. Gruntvigin ajattelun keskiössä on kansa, jonka voimistaminen ja sivistäminen on kansanopiston keskeinen tehtävä.

Keskeinen sivistämisen metodi on dialogi – elävä sana, joka perustuu ihmisen oikeuteen ilmaista oma mielipiteensä asemastaan tai roolistaan riippumatta. Samalla jokaisen tulee olla valmis asettamaan omat mielipiteensä toisten kyseenalaistamaksi. Dialogin avulla jaetaan merkityksiä sekä muodostetaan kuvaa tulevasta. Moninäkökulmaisuus rikastaa dialogisuutta, saattaen eri intressit ja diskurssit kohtaamaan ja näin osaltaan auttaa syventämään ymmärrystä ympäröivästä todellisuudesta. Dialogi on myös tie ajan- ja rajanylityksiin. Ajan jatkaminen nykyhetkestä molempiin suuntiin nähdään kuuluvan elämänymmärryksen perustekniikoihin. Historia avaa perspektiiviä ja tulevaisuudentutkimus horisonttia. (Linturi, 2003b)

Grundtvigin oli 1800 -luvun intellektuelli, jonka havaintoja omasta ajastaan voi hyvällä syyllä pitää tarkkanäköisinä ja hänen ihmiskäsitystä tässäkin ajassa

trendikkäänä. Hän oli kauhistunut Englannissa näkemästään teollisuuden noususta ja sen vaikutuksesta kansalle. Grundtvig koki teollisen yhteiskunnan dystopiaa ja tunnisti sen negatiivisen vaikutuksen yksilön voimaantumiseen. Jossakin määrin tämän dystopian voidaan nähdä toteutuneen. Csikszentmihalyi(1997) uskoo tuon ajan teollisen työn luoneen meissä tänäkin päivänä vaikuttavan kulttuurisen pohjan, jossa on oikein kulttuurisesti olla pitämättä työn teosta.

Grundtvig oli huolissaan Tanskan kansan aikaansaamattomuudesta ja penseydestä. Hän koki että yhteiskunta tarvitsee koulun, jossa opiskellaan elämää varten. Yhteiskunnan keskeinen menestystekijä oli hänestä ihmisen vapaus. Hän uskoi, että kansan herääminen ja kypsyminen alkaa parhaiten nuorista, jotka ovat herkempiä omaksumaan vaikutteita. Koulu oli avoinna kaikelle kansalle. Hänen koulunsa perustui elävään sanaan, avoimeen dialogiin, joka oli oppimisen keskeinen tapa, jossa ei kirjoja tarvittu. Kaiken opetuksen pyrkimyksenä oli henkinen kasvu, herääminen, kypsyminen ja mielen avartaminen uusille asioille sekä poliittisen tietoisuuden luominen. (Myyryläinen & Otavan opisto, 2002, p. 13)

Kansanopistoliike lähti liikkeelle Grundtvigin ajatuksista, vaikkakin sen muoto on elänyt varsin vapaasti eri pohjoismaissa ja maiden sisällä. Se on saanut osassa kansanopistoja aatteellista taustaa niin kristillisyydestä kuin ammattiliittotaustasta. Yhteistä opistoille on kuitenkin niiden rooli täydentävässä formaalia järjestelmää. Tänäkin päivänä ne tarjoavat vaihtoehtoja aikuisten omaehtoiseen oppimiseen. Tärkeää on kunkin ihmisen itsekasvatuksellinen autonomia, toiminnan ja ajattelemisen vapaus sekä yhteisön jäsenten keskinäinen kanssakäyminen (Linturi, 2003b).

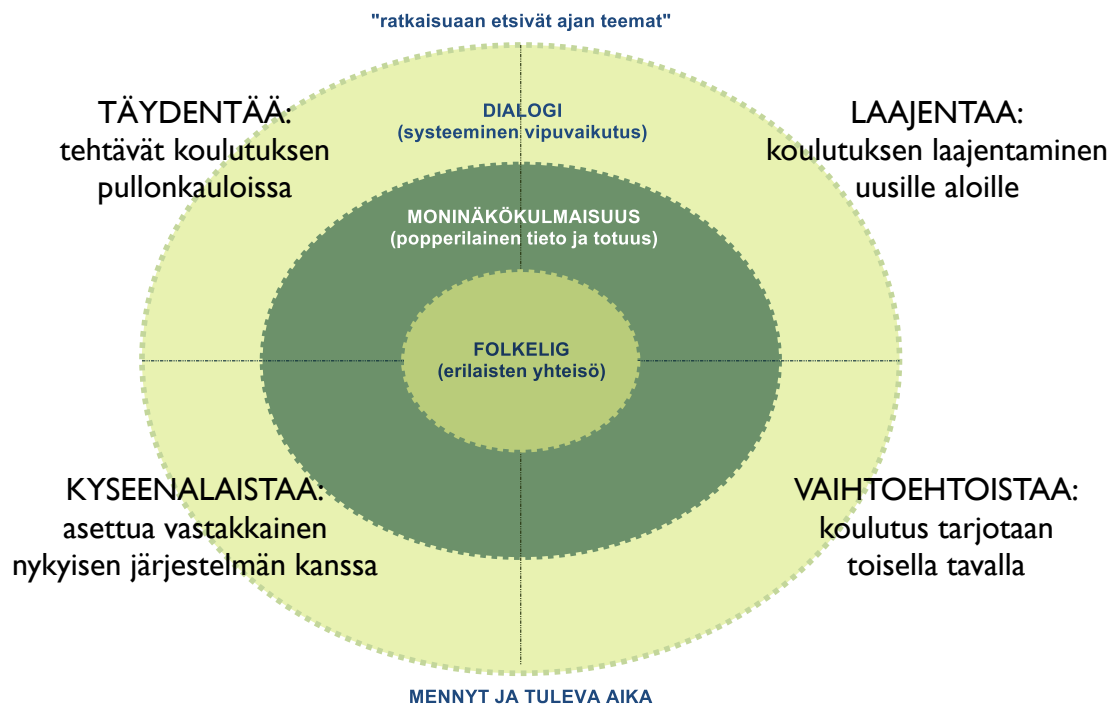
Otavan Opiston toimintaa ohjaa ihmisten ajattelun autonomia, millä on juuret aina Grundtvigin ajattelussa saakka. Elävä sana voi hyvin arjen dialogissa, mutta myös tavoissa miten toimintaa on organisoitu.

2.2 Vapauden vanki - kansaopisto virallisen järjestelmän liepeillä

Kansanopistoilla ei ole varsinaista virallista paikkaa koulutusjärjestelmässämme, vaan sen tehtävä on aina määrittä oma paikkansa ja tehtävänsä ajassa uudelleen. Kansanopistot ovatkin leimanneetkin itsensä osuvasti 100-vuotis juhlakirjassaan vapauden vangeiksi(Linturi, 2003b). Kaikki opistot eivät ole tätä vankeutta sietäneet, ja osa onkin sulautunut osaksi järjestelmää liittymällä osaksi ammattikorkeakouluja ja muita oppilaitoksia. Osa on pysynyt itsenäisinä ja keskittynyt täydentävään tehtäväänsä. Otavan Opisto on valinnut näistä kahdesta vaihtoehdosta molemmat tai oikeastaan kolme.

Hannu Linturin tultua Otavan Opiston rehtoriksi 1989 (Myyryläinen & Otavan opisto, 2002, p. 249), opisto määritteli tehtävänsä täsmällisemmin suhteessa täydentävään tehtäväänsä. Strategiana on ollut aina 80-luvun lopulta hyväksyä virallisen asemapaikan puuttuminen tosiasiana ja pyrkiä kääntämään se vahvuudeksi. Opisto on rakentunut ajatukselle, jossa sen tehtävää ohjaa vapaus ja myös velvollisuus hakea jatkuvasti omaa paikkaansa virallisen koulutusjärjestelmän liepeiltä - sieltä, missä koulutukselle on ajassa elävä tilaus.

Opiston hakeva ja kehittävä tehtävä on jäsennettynä kuviossa 1. Opisto *täydentää* koulutusjärjestelmää sen pullonkauloissa, *laajentaa* koulutusta uusille aloille ja muodostaa niille uusia instituutioita, *kyseenalaistaa* nykyistä vastakkaisilla koulutusmalleilla sekä *vaihtoehtoistaa* koulutusta tarjoamalla nykyistä koulutusta toisella tavalla.



KUVIO 1 Opiston dynaamiset toimintakriteerit vuodesta 1987 (Linturi, 2013)

Linturin kuvaus Opiston tehtävistä on lähes runollinen, mutta kiteyttää mestarillisesti kansanopiston tehtävän ja Opiston ympäristösuhteen sen etsivässä ja kehittävässä tehtävässään. Ratkaisuja etsivillä ajan teemoilla Linturi(2008) viittaa Paolo Freiren ajatteluun, jossa eri aikakaudet erottuvat sisällöllisesti toisistaan niiden teemojen kautta. Teemat ilmaisevat ajassa ratkaistavia tehtäviä ja ongelmia. Aikakaudet täyttyvät sitä mukaan kun ihmiset käsittävät niiden teemat ja ratkaisevat niiden tehtävät. Opiston koko tehtävä rakentuu sivistystehtävälle, jossa sen keskeinen päämäärä on tunnistaa ajassa eläviä tarpeita ja luoda niitä palvelemaan uusi toimintamalleja ja oppimisen instituutioita. (Linturi, 2000a)

Otavan Opiston tehtävää suorittaa kansa, jolla Linturi tässä kuvattuna viittaa niin talon henkilökuntaan, verkostoihin, muihin sidosryhmiin kuin opiskelijoihin ja koulutettaviin. Mennyt ja tuleva aika kaavioissa vie suoraan kansanopiston juurille ja perustehtävään ihmisenä ja kansana kasvamisen tukemiseen. Linturi maa- laa opiston toimintakriteerit pitkälti Grundtvigin ajattelusta, jossa oman historian tunteminen, oma kieli ja identiteetin muodostuminen luovat pohjan ihmisen kas- vulle, josta voidaan ponnistaa kohtaamaan uutta ja erilaista (Myyryläinen & Ota- van opisto, 2002, p. 12).

Kurottelu uusiin malleihin ja tulevaan aikaan osaltaan kuvataan popperilai- sen tietokäsityksen kautta. Popperin mukaan teoria jäsentymisen lähtee maail- masta tehtyjen havaintojen pohjalta. Tällaisia teorioita voidaan pitää totena kun-

nes ne todistetaan oikeaksi tai kumotaan lisähavaintojen pohjalta ja palautetaan uudelleenmääriteltäväksi. (Linturi, 2000b) Kansanopistohengessä teorianmuodostuksen ja kaiken toiminnan keskeinen instrumentti on dialogi eri ihmisten ja ajatusten välillä, missä hyväksytään moninäkökulmaisuus arvona. Käytännössä organisaation tehtävä on kuvattu eräänlaisena sosiaalisen innovaation hautomona, jonka ytimessä on ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutus, tekeminen ja kokeileminen – yhdessä oppiminen.

Linturin kuvaamalla tavalla muodostuvassa organisaatiossa visio - päämääränä mihin se pyrkii määrittyy uudella tavalla, missä tavoiteltavalla asemalla ei ole yhtä suuntaa tai kohdetta. Organisaation tavoitteena on kehittyä organisaationa laadullisesti esim. olemaan välittömämmin kiinni ajassa, suhteessa ulkomaailmaan, ennakoimassa tulevaa ja myös proaktiivisesti vaikuttamassa siihen millainen tulevaisuus on. Organisaatio on itsessään koko ajan täsmentyvää muotoa hakeva ketterä organismi, joka elää ajassa tiiviissä vuorovaikutuksessa muun maailman kanssa. Samalla organisaation tulee kuitenkin aina muistaa juurensa, mistä ponnistaa sekä arvonsa ja tehtävänsä ajassa.

Opiston toiminnan lähtökohdat ovat luonteeltaan poikkeavat perinteisestä oppilaitoksesta, mikä näkyy monella tapaa sen toiminnassa. Työyhteisön keskeinen tehtävä on uudistua ja hakea uusia toimintamalleja, josta seuraa että perinteiset organisoitumisen rakenteet eivät toimi sellaisenaan ja myös tehtävän edellyttämät ammatit poikkeavat totutusta. Perinteinen malli, jossa oppilaitoksella on rehtori, mahdollinen vararehtori ja joukko erilaisia opettajia sekä tukihenkilökuntaa, ei kykene vastaamaan Opiston kehittämistehtävän vaatimiin tavoitteisiin kovinkaan hyvin. Toiminta on edellyttänyt erilaisten ammattikuntien, kuten sovel-luskehittäjien, sisältö- ja mediatuottajien, ict-henkilökunnan ja muiden asiantuntijoiden yhteistyötä pedagogien rinnalla. Opisto on käytännössä hakenut organisoitumisensa tapaa tilanteen mukaan aina 80-luvun lopulta saakka tarttuen ajassa eläviin ja nouseviin mahdollisuuksiin. Yhdeksänkymmentäluvun alussa mallia haettiin prosessijohtamisesta, missä taustalla oli vahva projektityön ajattelu, lähempänä 90-luvun puoliväliä mukaan tuli tiimityö.

Vaikka nelikentäinen tehtäväkuvaus on jo kohtuullisen vanha jäsentäjä, on se pitänyt kohtuullisen hyvin pintansa. Nykyisin Opiston asema on kuitenkin hieman muuttanut suhteessa viralliseen järjestelmään. Aikaisemmin ajattelussa näkyi vahva erottuminen virallisesta järjestelmästä eräänlaisena haastajana ja täydentäjänä ikään kuin nuoren kapinallisen roolista käsin. 2000-luvulla Opisto on kuitenkin alkanut toimia asiantuntijaorganisaationa virallisen koulutusjärjestelmän kehittämisessä. Opisto on parhaillaan kehittämässä Oppimisen tulevaisuus - barometria yhteistyössä Opetushallituksen kanssa, koordinoimassa sosiaalisen median kehittämishankkeita sekä tukee osaltaan valtakunnallista yleissivistävän koulutuksen opetussuunnitelmatyötä. Hyvällä syyllä voidaan katsoa, että neljän sektorin tehtäväkarttaan on tullut uutena sektorina mukaan vallalla olevan järjestelmään vaikuttaminen ja sen kehittäminen, jossa tuetaan muita oppilaitoksia ja viranomaisia kehittämään koko yleissivistävää koulutusjärjestelmää. Nykyinen opisto on päätyntä tilanteesta, jossa se valitsi toimia järjestelmän sisällä sekä ulkopuolella, tilanteeseen missä se on ottanut vielä uuden, kolmannen roolin, missä se on osaltaan vaikuttamassa virallisen järjestelmän kehitykseen eikä vain toteuta järjestelmän määrittämiä opetuksen muotoja.

2.3 Opisto 2010-luvulla

Otavan Opisto nykyisessä toimintasäännössään kuvaa itsensä oppilaitoksena, joka tutkii, tuottaa, kehittää ja ylläpitää koulutuksen, opetuksen ja oppimisen palveluita. Kehittävä ja kokeilulaboratoriomainen toiminta perustuu tulevaisuudentutkimuksen lähestymistapoihin ja kulttuurievolutionaariseen käsitykseen kehityksestä ("Otavan Opiston toiminta-ajatus," 2014).

Opisto toimii sekä internetissä että internaattissa. Oppimisen metodeita ja ympäristöjä kehitetään molemmissa. Painoalueina ovat mm. eri oppilaitosmuotojen ja -tasojen väliset rajankäynnit, yhteis(ö)oppiminen sekä opintojen henkilökohtaistamisen mahdollisuuksien tutkiminen ja kehittäminen.

Tällä hetkellä Opiston toiminnan suurimmat volyymit kohdentuvat tutkintotavoitteeseen verkko-opetukseen, minkä puitteissa toimii aikuisten nettilukio sekä nettiperuskoulu. Lisäksi aineopiskelijoille tarjotaan yksittäisiä kursseja Internetix campuksen kautta. Nettilukiassa opiskelee tätä raporttia laadittaessa 620¹, nettiperuskoulussa 98 ja aineopiskelussa 1699 opiskelijaa. Lisäksi lähitoiminnassa opiskelee yhteensä 47 opiskelijaa monikulttuurisella linjalla, bändilinjalla ja lähilukiassa.

Muuta koulutustoimintaa Opistolla on erilaisten pedagogisten täydennyskoulutusten, kansalaistoiminnan ja muiden vapaan sivistystyön kurssien muodossa. Lisäksi Opistolla on erilaisia opetusalan ja oppimisen kehittämisprojekteja, joista tulee noin kymmenesosa talon liikevaihdosta. Opiston liikevaihto oli vuonna 2013 noin 6 miljoonaa euroa.

Hallinnollisesti Otavan Opisto on Mikkelin kaupungin liikelaitos. Se toimii kohtuullisen itsenäisenä toimintayksikkönä suoraan kaupunginhallituksen alaisuudessa. Asemastaan huolimatta sen toimintaa ohjaa eri tavoin konsernilogiikka, mikä realisoituu erilaisissa talous-, tila-, henkilöstö- ja muissa hallinnollisissa käytännön asioissa välillä hyvinkin voimakkaana konserniohjauksena.

Opiston henkilökunta muodostaa monialaisen asiantuntijayhteisön, jossa työskentelee opettajia, ohjaajia, sisällöntuottajia, ohjelmoijia, websuunnittelijoita, ict-tukihenkilökuntaa ja projektityöntekijöitä sekä erilaisissa tukitehtävissä, kiinteistöjen ylläpito ja ruokapalvelutoiminnassa työskentelevää henkilökuntaa. Suurelta osin henkilökunnan työ on erilaisiin kehitystehtäviin painottuvaa ja palveltavat yleisöt ovat monesti erityisryhmiä, joilla on omat erityisvaatimuksensa. Työtehtävät ovat jo talon perustehtävän luonteen vuoksi varsin eläviä ja tilanteissa muuntuvia. Opistolla on tällä hetkellä erilaisilla sopimuksilla henkilökuntaa on 118, joista 55 työskentelee Otavan kampuksella². Työntekijöistä 26 on tutoreita, jotka tekevät vain suoritepohjaisesti työtä opiskelijoiden arvioinnissa. Muut työntekijät tekevät pääsääntöisesti etätyötä.

¹ Luvut on otettu 4.1.2014 Otavan Opiston opiskelijahallintojärjestelmästä. Nettiopiskelijoiden osalta luku elää ympäri vuoden.

² Luvut on otettu 9.1.2014. Henkilöstön määrä kasvanut noin kymmenellä tutkimuksen toteutusajankohdasta.

2.4 Organisaatio elävänä systeeminä

Organisaation voi karkeimmillaan määritellä sosiaalisesti kontekstiksi, missä siihen kuuluvia ihmisiä yhdistää yhteinen tavoite. Max Weber(1978) määrittää organisaation yhden tai useamman ihmisen muodostamaksi kokonaisuudeksi, jolla on oma rakenne, toimintasääntönsä, tehtävä sekä johtaja. Organisaatio ei itsessään tarvitse olla luonteeltaan pysyvä, vaan tiettyä yhteistä tavoitetta varten luotu tai itsestään syntynyt yhteistoiminnan tapa. Tässä kuitenkin tarkastelen organisaatioita formaaleina pysyvinä kokonaisuuksina.

Raasumaa(2010, p. 27) nostaa Koskisen määrittelyn esille, missä objektiivisen ajattelutavan mukaisiin organisaatioihin liitetään yleensä ulkoisesti havaittavia, järkipäisiä ja niiden perustehtävään liittyviä osatekijöitä. Tällaisia osatekijöitä ovat esimerkiksi rakenne, tehtävänimikkeet ja työnkuvaukset, virallinen valtavarkosto, johtamisjänne, alaisten määrä, hierarkia, organisaation strategiset tavoitteet tai toimintapolitiikka ja käytännöt. Raasumaa jatkaa toteamalla, että organisaatioiden olemassaoloon liitetään myös piilossa olevia piirteitä, kuten henkilöiden epäviralliset vaikutussuhteet, mielipiteet ja normit, keskeinen luottamus ja kyky ottaa riskejä.

Erityisesti kuntapuolella työ on jaettu weberiläisittäin(1978) selkeisiin rooleihin ja toimenkuvuihin, joiden yksi keskeinen piirre on ollut korostaa organisaation kannalta itse roolia. Näin muodostetaan koneisto, jossa itse roolia tekevän yksilön henkilökohtaisten piirteiden merkitystä minimoidaan. Tämä pohjautuu pitkälti oppimiskäsitelykseen, jossa merkittävä osa työtehtävään liittyvästä osaamisesta hankitaan ennen työn aloittamista ja työ itsessään on kohtuullisen staattista.

Opiston johtamisessa aina kahdeksankymmentä luvun lopulta on näkynyt vahva painotus Gruntvigin ajatusten tuomiseksi osaksi työyhteisöä. Elävä sana - dialogi, moninäkökulmaisuus ja alhaalta ylös rakentuva päätöksenteko ovat olleet osa toimintakulttuuria vahvistuvasti. Tämä on vaikuttanut myös siihen, miten toimintaa on pyritty ohjailemaan rakenteellisesti. Organisaatiomalli muuttui tiimipohjaiseksi jo 90-luvun alkupuoliskolla. Muotoja haetaan edelleen kohti yhä matalampaa ja itseorganisoituvampaa suuntaa. Motiivi tämän tyyppiseen pyrkimykseen on jokseenkin sama kuin peliyhtiö Valve, joka on vienyt itseohjautuvuuden äärimilleen. Valve on rakentanut organisaationsa sen perustehtävän pohjalle, joka on luoda jotain uutta, mitä ei ole vielä olemassa. Tässä kontekstissa itseohjautuvuus ja suuri yksilöiden ja tiimien autonomia toimii paremmin kuin perinteiset rakenteet. (Wilenius & Kurki, 2013, p. 62)

Otavan Opiston oman toiminnan vahva kehittämispainotus suhteessa kuntaorganisaatioon luo oman luovan jännitteensä toimintaan. Parhailaan Opistossa on käynnissä työ, jossa liikelaitoksen johto- ja toimintasääntöä muotoillaan uuteen malliin. Uudessa mallissa pyritään sovittamaan kunnallinen hierarkkinen johtamisen malli yhä vahvemmin itseorganisoitumiseen ja matalaan organisoitumiseen perustuvaan toimintaan.

Mielestäni perinteiset tavat määritellä organisaatio eivät ole riittävän kattavia määrittämään esimerkiksi tietotyötä tekeviä työorganisaatioita. Tietotyötä tekevät muodostavat yhdessä asiantuntijaorganisaation, jossa merkittävä osa työstä on jatkuvaa oppimista henkilökohtaisesti, mutta myös yhdessä muun työyhteisön ja

sidosryhmien kanssa. Asiantuntijaorganisaatioissa ihmiset eivät ole korvattavissa toisilla ilman, että sillä on vaikutusta organisaation osaaminen. Rakenteiden merkitys korostuu enemmän keskinäisessä viestinnässä sekä päätöksenteossa.

Hakkarainen(2006, p. 17) kuvaa ihmisen älykkyyden kollektiivisena entiteettinä, mikä perustuu ihmisen lajityypilliseen taipumukseen yhdistää omat älylliset prosessinsa yhteen itsensä keinotekoisien älyllisen toiminnan välineiden ja toisten ihmisten kautta. Organisaatioissa työskentely on aina enemmän tai vähemmän tekemistä yhdessä muiden kanssa. Yhdessä tekemisestä syntyy oppimisprosessi, jossa osaaminen muodostuu kollektiivisesti. Tästä syystä katson, että puhuttaessa organisaatioista ei ole olemassa kuin oppivia organisaatioita. Oppimisella on aina jokin kohde tai päämäärä, kun taas organisaatiolla on jokin tehtävä, missä oppiminen on tehtävän toteuttamisen edellytys.

Työyhteisöinä organisaatioiden rajat ovat muuttumassa yhä häilyvämmiksi muuttuvan työn luonteen kautta. Työtä tehdään tavoitteiden mukaisesti niiden ihmisten kanssa, joista on apua tehtävästä suoriutumisen kannalta. Tästä seuraa, että työpari tai osa työtiimiä löytyy monesti organisaation ulkopuolelta. Samoin toimenkuvat muuttuvat yhä väljemmiksi tietotyön oppimispainoitteisuuden myötä. Joissakin organisaatioissa ollaan jopa luovuttu toimenkuvista ja rooleista kokonaan (Groth, 2013). Luovaan työhön keskittyvät työorganisaatiot muistuttavatkin yhä enemmän rakenteeltaan organismeja kuin perinteisiä hierarkisia ja konemaisia linjaorganisaatioita.

Teknologian myötä tähän on tullut uutena elementtinä tietojärjestelmien hyödyntäminen niin yksilöiden kuin ryhmienkin kollektiivisena muisteina, ajattelun ja tekemisen välineinä. Mitä paremmin tietojärjestelmillä opitaan keräämään tietoa ja havainnollistamaan sitä paremmin (esim. antamalla tarkempi yleiskuva ympäristöstä) osana työtä, sitä enemmän se vaikuttaa myös meidän oppimiseemme ja käyttäytymiseemme työssä. Tällöin tietojärjestelmästä tulee kiinteä osa oppivaa organisaatiota. Tässä mielessä organisaation käsitteeseen voidaan perustellusti liittää myös ihmisten, työkalujen ja toimintatapojen rinnalle tietojärjestelmät ja organisaation muisti.

Tässä tutkimuksessa organisaatio käsitetään ihmisten muodostamana tavoitteellisenä yhteistoiminnallisena tapana, jolla on ominaisuus oppia kokemastaan ja sen oppi ja muisti jakautuu kollektiivisesti itse organisaation jäsenten, rakenteiden ja niitä tukevien erilaisten tietojärjestelmien välille. Minkä tahansa näiden osan muuttaminen muuttaa organisaatiota sekä sen kyvykkyyttä. Organisaatio on siis myös tiedollisesti ja taidollisesti sen osien summa.

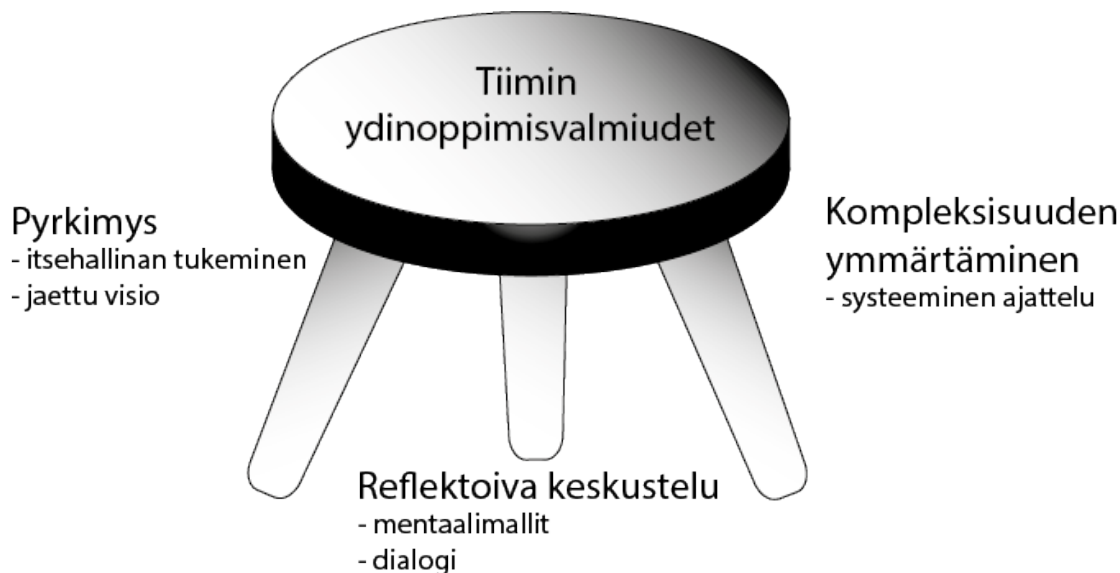
2.5 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsitteen teki tunnetuksi Peter Senge kirjassaan *Fifth Discipline* (Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, & Dutton, 2012). Hän pystyi kuvaamaan oppivan organisaation ilmiötä tavalla, joka on puhutellut niin tutkijamaailmaa kuin käytännön tekijöitäkin. Senge kuvaa oppivan organisaation aktiivisesti työskentelevänä ja oppimisen avulla tuottavuuttaan lisäävänä systeiminä (Raasumaa, 2010, p. 32).

Sengen oppivan organisaation ytimenä on ymmärrys organisaatiosta elävänä systeiminä. Organisaatio on luonteeltaan erilainen kuin kone, jossa voidaan vaihtaa tai korjata yksittäinen osa sen rikkoutuessa. Senge näkee organisaation elävänä systeiminä, eräänlaisena organismina, joka kasvaa luontaisesti ja uudistaa itseään jatkuvasti. Sen tilasta voidaan saada vain hetkellinen karkea kuva, mutta sitä ei voi ikinä täysin vangita. Tällaista organisaatiota ei voi ymmärtää kokonaan pelkästään tarkastelemalla sen osia. Sengen mukaan organisaation eheyden tai *kaikkeuden* (wholeness) luonteen käsittäminen on tie organisaation aitoon ymmärrykseen. (Senge & Society for Organizational Learning, 2004, p. 4)

Oppivan organisaation osat ovat ihmisiä ja organisaation osaaminen on sen tila, mikä on näiden ihmisten ja heidän sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutussuhteidensa summa. Sengen ihmiskäsityksessä kaikilla yksilöillä on tarve jatkuvasti kehittyä ja tuottaa tuloksia heille oikeasti merkityksellisissä asioissa. Työyhteisön jäsenien tulee pyrkiä kasvamaan kohti omia intohimojaan työssä ja oppimaan niistä yhdessä muiden kanssa. Uuden ajattelu ja kokeilu on oleellinen tapa tehdä työtä.

Sengen oppivaa organisaatiota ohjaavina johtamisen ideoina toimii viisi disipliiniä (Kuvio 2): systeemiajattelu (system thinking), itsehallinnan tukeminen (personal mastery), mentaalimallit (mental models), yhdessä muodostettu ja jaettu visio (shared vision) sekä tiimioppiminen (team learning). Samalla keskeisenä mielenkiinnon kohteena on yksilön ja yhteisöjen oppimiskapasiteetin valjastaminen ihmisten kehittymisen, voimaantumisen tukemisen, johtamisen ja toimintakulttuurin muuttamisen avulla. (Raasumaa, 2010, p. 35) Disipliinien toimivat organisaation oppimisen tukivälineinä ikään kuin geneettiset koodit, joilla organisaatio määrittää suhdettaan ympäristöönsä, suuntaa kohti tavoitteitaan sekä uudistuu ja oppii jatkuvasti. Disipliinit osaltaan luovat organisaation dynamiikkaa, mutta myös lisäävät sen yhtenevyyttä.



KUVIO 2 Sengen viisi disipliiniä (Senge, 2006, p. xiii)

Tiimioppiminen määrittää miten työyhteisössä opitaan yhdessä. Tiimi nähdään organisaation perustoimintayksikkönä, jossa työ tehdään ja työssä opitaan yhdessä. Tiimi jakaa yhteisen, yhdessä muodostetun tavoitteen – pyrkimyksen, jonka puitteissa yksilöt voivat kasvattaa kompetenssiaan yhdessä muiden kanssa oppien työtä tehdessään. Tiimin keskeinen välineenä toimii refleктоiva keskustelu – dialogi, jossa keskitytään ajattelemaan aidosti yhdessä. Tiimin oppimisen ylläpitäminen edellyttää systeemiajattelua, jossa ymmärretään ja tunnustetaan maailman kompleksisuuden ja tehtävien asioiden vuorovaikutuksellisia suhteita, jossa asioiden väliset vaikutussuhteet voivat erota ajassa merkittävästikin toisistaan.

Mentaalimallit ovat syviä sisäistettyjä olettamuksia, yleistyksiä, mielikuvia todellisuudesta, jotka vaikuttavat siihen miten me ymmärrämme maailmaa ja miten me toimimme siinä. Usein emme ole tietoisia mentaalimalleistamme ja niiden vaikutuksesta käyttäytymiseemme. Tämän disiplinaarin noudattaminen lähtee omien sisäisten mallien tunnustamisesta, reflektionista ja niiden altistamisesta toisten ihmisten reflektionille. Työ vaatii avointa oppimisorientoitunutta dialogia, missä ihmiset tuovat oman ajattelunsa näkyväksi ja muiden vaikutukselle alttiiksi. Avoimen dialogin taito on tie itsensä, muiden ihmisten ja koko menneen ja tulevan maailman syvempään ymmärtämiseen. Syvempi ymmärrys edistää keskinäistä yhteistyötä sekä parantaa koko organisaation kykyä uudistua ja vastata ajan haasteisiin.

Itsehallinnan tukeminen on jatkuva oppimisprosessi kohti henkistä kasvua ja henkilökohtaisia intohimojaan elämässä. Ihminen keskittyy avautumaan ympäröivälle todellisuudelle, oppimaan ja tuntemaan sen entistä paremmin ja näin näkemään maailman ja oman positionsa siinä kirkkaammin. Tässä disiplinaarissa on tärkeää jatkuvasti kirkastaa sitä mikä on meille tärkeää. On helppoa jäädä ratkomaan ongelmia matkalla ja unohtaa miksi yleensäkin lähdimme sille tielle. Organisaatio voi oppia vain sen työntekijöiden kautta. Se ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista, mutta se on työyhteisön oppimisen perusta.

Jaettu visio tukee yhteisen näkemyksen syntymistä organisaation tavoitteista ja tulevaisuudesta. Se on kyky rakentaa yhteinen kuva tulevaisuudesta jota luomme. Jaetulla visiolla on kyky nostattaa henkeä ja rohkaista kokeiluihin ja innovointiin. Taitava johtaja luo organisaation jaetun vision keskusteltua kaikkien kanssa ja muodostaen tästä yhteisen näkymän, josta jokainen voi löytää osan itseään. Tulevissa muutoksissa tai haasteissa aikainen työntekijöiden kuuleminen myös sitouttaa henkilökuntaa huomattavasti paremmin tuleviin muutoksiin sekä vahvistaa koko firman osaamista ja toimivuutta (Manka, Bordi, & Heikkilä-Tammi, 2013, p. 35). Jaettu visio muodostaa luovan jännitteen (creative tension) niin yksilöiden kuin koko organisaation oppimiselle, erottaen sen missä ollaan nyt ja sen mihin ollaan menossa (Senge, 2006).

Systeeminen ajattelu kokoaa kaikki disiplinaarit osaksi elävää organismia luoden kuvan organisaatiosta virtaavana systeeminä, jossa on tunnistettavissa erilaisia vahvistavia ja heikentäviä prosesseja. Opimme parhaiten kokemuksesta, mutta tekemiemme päätösten seuraamukset jäävät monesti tunnustamatta, koska päätösten ja niiden seuraamusten vaikutukset ovat monesti ajallisesti varsin kaukana toisistaan. Ilman systeemiä ymmärrystä, päädyimme helposti korjaamaan ongelman oireita itse ongelmakohtien sijaan. Systeemisessä ajattelussa katsotaan, että on olemassa vain systeemin sisäisiä ongelmia. (Senge et al., 2012)

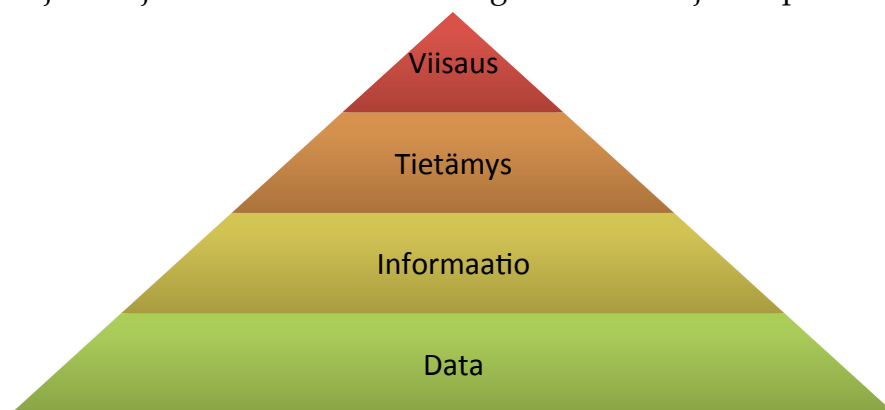
Systeeminen ajattelu auttaa tunnistamaan organisaation ja yleensäkin elävien systeemien vuorovaikutussuhteissa säännönmukaisuuksia ja toistuvia hahmoja sekä niihin liittyviä lainalaisuuksia. Näiden lainalaisuuksien tunnistamisella organisaatio kykenee paremmin ohjaamaan oppimistaan ja välttämään myös organisaation oppimisvaikeuksia. Systeeminen ajattelu auttaa organisaatiota uudistumaan ja muuttumaan tehokkaammin.

Sengen oppivien organisaatioiden opit ovat olleet vahvasti Otavan Opiston johtamisessa ja työn organisoinnissa mukana aina yhdeksänkymmentäluvun puolivälistä saakka. Sengen ihmiskäsitys luontaisesti oppivana ja autonomisena olentona sopii Gruntvigin ajatteluun oppijan autonomiasta ja ilmaisun vapaudesta. Myös pyrkimys ihmisen autonomiseen kasvuun ja jaettuun visioon sekä maailman kompleksisuuden kohtaaminen refleктоivan keskustelun keinoin sopivat hyvin tapaan nähdä kansa – tässä tapauksessa oma työyhteisö.

2.6 Dynaaminen tietokäsitys tukemassa organisaation oppimista

Otavan Opiston kehittämisessä on otettu dynaaminen tietokäsitys yhdeksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tämä on ollut yksi pyrkimys oppia organisaationa tunnistamaan tarkemmin se konteksti missä milloinkin ollaan. Dynaaminen tietokäsitys on käsitteenä talon sisäinen termi. Tieto mielletään jatkuvasti täsmentyvänä ja tarkentuvana entiteettinä. Toiminnasta ja ympäristöstä kerättävästä datasta saadaan tulkinta jalostamalla se informaatioksi. Informaatio puolestaan vaikuttaa toimintaan ja näin jäsentää syvempää ymmärrystä maailmasta missä elämämme.

Tieto sanana suomenkielessä on itsessään varsin väljä. Jotta tiedon käsitteen tarkastelu on mielekästä puhuttaessa organisaation toiminnasta, on sitä luokiteltava eri tasoiseksi ja tyyppiseksi tiedoksi. Ackoff(1989) määritteli organisaatiossa käsiteltävän tiedon portaat, niin kutsutun DIKW -mallin joka yleensä esitetään kuvion 3 mukaisena tietämyspyramidina. Tietämyspyramidista on tullut yksi perusjäsentäjä tiedon tarkasteluun organisaatioissa ja sen prosesseissa.



KUVIO 3 Ackoffin(1989) tietämyspyramidi

Data kuvaa Ackoffin mallin alimman ja ensimmäisen askeleen. Data käsittää symboleita, joilla ei ole itsessään tulkintaa. Tämä voi tarkoittaa numeroita, bittejä,

merkkejä ja merkkijonoja jne. Se on jotain mitä voidaan tallentaa ja kerätä. Nykyorganisaatioista puhuttaessa data monesti mielletään olevan jotain sähköisesti tallentua sisältöä.

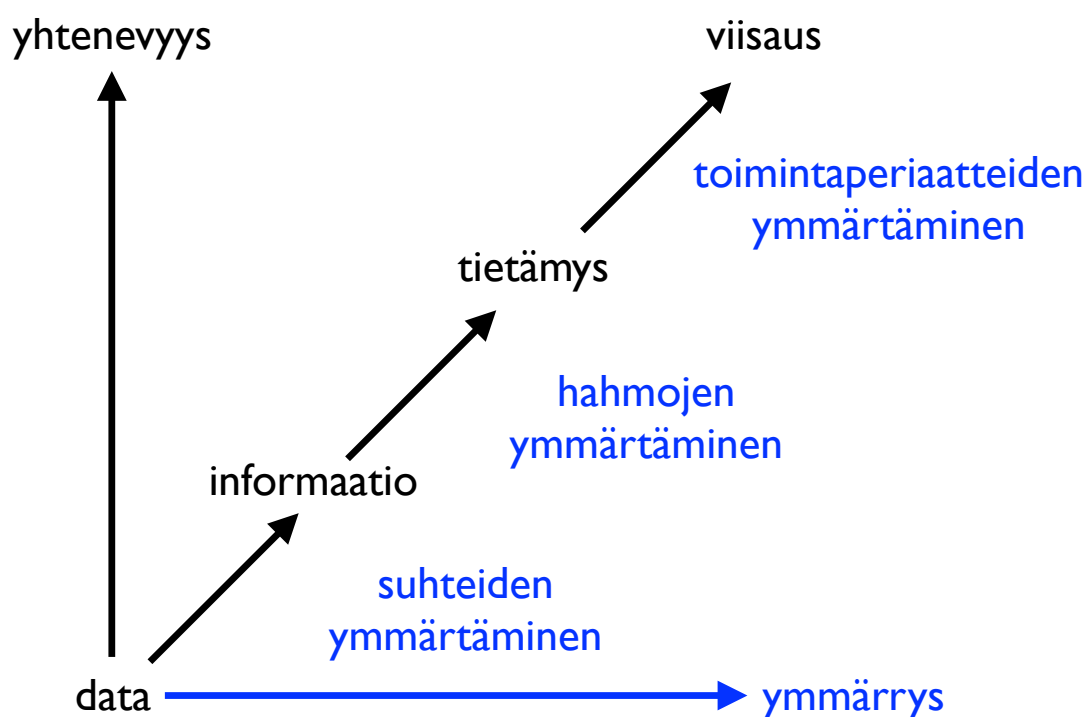
Informaatiota syntyy kun dataa tulkitaan ja sille annetaan ihmisen ymmärtämä merkitys mitä ihminen voi hyödyntää (Vainio, 2005, p. 23). Datasta jalostaminen tähän muotoon tapahtuu vastaamalla datan perusteella kysymyksiin: kuka, mitä, milloin ja missä. Tyypillistä informaatiota organisaatiossa edustavat erilaiset raportit ja talouslaskelmat.

Tietämystä (knowledge) syntyy kun ihminen tulkitsee informaation ja kokee sen järjellään ja tunteillaan itsellensä merkitykselliseksi. Tässä tiedon tulkinnassa tietämys on luonteeltaan henkilökohtaista ja se vaikuttaa aina ihmisen toimintaan (Vainio, 2005, p. 23). Hakkaraisen(2006) tulkintaa kollektiivisesta älykkyydestä, missä muut ihmiset ja ulkoiset muistit ovat osa yksilön ajattelua laventaa tätä niin, että tietämys voidaan nähdä myös yhteisön ominaisuutena.

Viisaus (wisdom) on ihmisen tiedon ylin taso. Se on aina arvopohjaista ja perustuu ihmisen etiikkaan. Se yhdistää kaikki tiedon portaavat ja käsittelee maailmaa holistisemmin kuin pelkkä ymmärrys. Viisaus vastaa kysymyksiin, joille ei ole suoraa helppoa vastausta (Bellinger, Castro, & Mills, 2011). Hakkarainen(2006, p. 28) kuvaa viisautta ihmisen ominaisuutena, jossa ihminen ajattelee yli oman alansa ja kantaa vastuuta myös tulevista sukupolvista ja ympäristöstään. Viisaasti toimiva ihminen edustaa asiantuntijuutta, jossa hän kiinnittää huomiota ihmistyön pitkän ajan seuraamuksiin.

Ymmärrys (understanding) on Ackoffin mallissa tiedon oma ulottuvuutensa. Ymmärrykseen liittyvä tieto vastaa kysymykseen miksi. Ymmärrykseen kuuluu kyky yhdistää uutta tietämystä ja informaatiota uudeksi toiminnaksi (Bellinger et al., 2011). Joissakin tämän mallin tulkinnoissa ymmärrys edustaa tiedon korkeinta tasoa, jolloin ymmärrykseen liitetään arvolataus kuten Vainio(2005, p. 23).

Tietämypyramidin eri tiedon tasot, dynamiikka niiden välillä ja ymmärryksen erityisrooli on jäsennettyinä kuvioista 4. Kuvio jäsentää tietämypyramidin eri portaavat suhteessa yksilön ymmärryksen ja yhtenevyyden (connectness) välillä. Mitä korkeammalle tieto jalostuu, sitä enemmän se määrittää ihmisen maailmankuvaa, toimintaa ja arvoja. Data ja siitä jalostettava informaatio tarjoavat havaintoja ympäröivästä maailmasta, minkä yksilö ottaa osaksi toimintaansa ja näin liittyy osaksi itseään. Tästä kasvaa sekä yhteys asioihin - yhtenevyys asioiden ja minän välillä sekä syvenevä ymmärrys asioiden välisistä suhteista maailmassa, mitkä jalostuvat yhdessä yhtenäisemmäksi maailmankuvaksi, jossa etiikan, arvojen ja päämäärien myötä syntyy ihmisen syvempi viisaus.



KUVIO 4 Tiedon ja henkilökohtaisen sisäistämisen suhde Bellinger(2011)

Pohjimmiltaan tietämyspyramidissa on kysymys yksilön ja organisaation oppimisesta suhteessa ympäristöönsä. Ihminen niin yksilönä kuin ryhmänä tekee havain-toja ympäristöstään eri tavoin, mikä tulkinnan kautta vaikuttaa meidän tapaamme toimia ja kokemuksen myötä synnyttää syvempää ymmärrystä ympäröivästä to-dellisuudesta. Syvempi ymmärryksen muodostuminen vaikuttaa pysyvästä yksi-lön tapaan toimia. Toiminnassa syntyvä tieto ei kuitenkaan ole kaikki sanallisesta tai edes tietoisessa muodossa yksilölle.

Data ja informaatio edustavat eksplisiittistä tietoa (explicit knowledge), mikä voidaan sellaisenaan tallentaa tietojärjestelmiin. Tällainen tieto on Nonakan ja Takeuchin(1995) mukaan objektiivista, digitaalisessa muodossa olevaa tietoa. Muut tiedon tasot taas edustavat pitkälti yksilöiden hiljaista tietoa (tacit knowledge), joka ei ole sellaisenaan tallennettavissa.

Hiljaisen tiedon käsitteen lanseerasi Polanyi(1962) kuvaamaan ihmisen taito-ja, joita emme osaa luonnostaan kuvata sanoiksi ilman apua. Tällaista osaamista on kaikessa meidän tekemisessä ja merkittävä osa asiantuntijatyöstä on hiljaista tietoa. Osa tiedosta ja taidosta omaksutaan tavoitteellisen tekemisen sivutuotteena, emmekä me tiedosta kaikkea oppimaamme. Nonaka ja Takeuchi(1995) kuvaavat hiljaisen tiedon tietona, joka odottaa löytämistään ja näkyväksi tulemistä. Raasu-maan(2010, p. 123) mukaan Polanyi näki todellisen hiljaisen tiedon tietona, jota ei voi tehdä täysin ilmaista täsmällisesti, vaan se on jotain, jota voidaan ilmaista ja osoittaa vain käytännön toiminnassa.

Nonakan ja Takeuchin sekä Polanyiin hiljaisen tiedon käsitteet poikkeavat toisistaan osittain, mutta ovat mitä todennäköisemmin molemmat läsnä työyhteisöissä. Työhön liittyy aina osaamista, joka voidaan tehdä tietoiseksi sen tekijöille ja

näin syventää ymmärrystä omaan ja työyhteisön työhön. Silti osa asiantuntijuu-
desta karkaa aina tulkittavuuden ulkopuolelle.

Jokaisessa organisaatiossa on toiminnan kautta syntyvää hiljaista tietoa, joka on merkittävä osa sen aineetonta pääomaa – osaamista mitä ei ole sellaisenaan siirrettävissä tai toistettavissa ilman sen työntekijöitä. Vainion(2005, p. 24) mukaan organisaation kannalta onkin merkityksellistä, että hiljainen tieto saadaan virtaamaan talon sisällä mahdollisimman tehokkaasti, mutta vuotaa mahdollisimman vähän sen ulkopuolelle. Avoimissa kehittäjäyhteisössä ja –ryityksissä vastaavaa kilpailu-uhka ei ole välttämättä ole aivan Vainion kuvaaman kaltainen ja tällaisessa toimintaympäristössä voi olla hyvinkin tavoiteltavaa, että tämä virtaus jatkuu molempiin suuntiin yli organisaation rajojen.

Vuoropuhelu eri tiedon tasojen välillä on merkittävä osa työyhteisön kykyä luoda uutta tietoa ja yleensäkin toimia ja kehittyä menestyksekkäästi. Tietojärjestelmät eivät ole tänä päivänä pelkästään datasäiliöitä ja raporttigeneraattoreita, vaan ne toimivat merkittävässä roolissa ihmisten välisessä viestinnässä sekä yksin ja yhdessä tehtävässä tiedontuottamisessa. Tietojärjestelmistä on tullut kiinteä osa sekä eksplisiittisen että hiljaisen tiedon käsittely-ympäristöä. Viestintäympäristöt tarjoavat yhden tavan tehdä ihmisten hiljaista tietoa näkyväksi organisaatiossa.

Kerättävä data oikein esitettynä informaationa voi olla myös avain systeemin kuvan synnyttämiseen omasta ja koko työyhteisön työstä. Ajanhallinnan suhteen tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta oppia omasta tekemästään ja suunnittelemaastaan työstä saamalla siitä tarkempi kuva. Tietojärjestelmät tarjoavat merkittävän potentiaalin oman työn suunnittelussa reflektiopintana, jota vasten työntekijä voi tarkastella oman ajankäyttönsä suhdetta työstä saatuihin tuloksiin tai siihen, miten hyvin ajankäyttösuunnitelma on käytännössä toteutunut. Sama potentiaali on olemassa yhtäläillä tiimi- ja yhteisötasolla. Informaatio vaikuttaa yksilön tapaan toimia synnyttäen tietämystä, syvenevää ymmärrystä ja ajan myötä kestävämpiä toimintatapoja, mitkä ilmenevät viisautena.

Otavan Opiston toiminnassa tämän tietokäsityksen hyödyntäminen tietojärjestelmien kautta on vielä kuitenkin varsin alkutaipaleella. Tätä on hyödynnetty mm. oppilashallintojärjestelmän lisäraporteissa ja parhaillaan valmistellaan projektinhallintasovelluksen käyttöönottoa, jossa tiimit pääsevät suoraan seuraamaan ja suunnittelemaan omaa talouttaan ja toimintaansa. Jatkossa on kuitenkin nähtävissä, että erilaiset tiedon visualisoinnit ja muut tavat toiminnan ja ympäristön hahmottamiseen pidemmälle viedyssä muodossa tulevat yleistymään.

2.7 Johtaminen ja johtajuus organisaatiossa

Johtamista tarkastellaan moderneissa teorioissa kompleksisena ja dynaamisena kokonaisuutena, jossa eri osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Johtajan ja työntekijän roolit eivät ole enää samalla tapaa mustavalkoisesti erillään toisistaan. Työntekijästä, entisestä alaisesta, tulee osa johtajuutta. Hänkin voi omalla panoksellaan vaikuttaa johtamisen laatuun. Johtajuutta jaetaan yhä enemmän organisaatioissa mahdollisimman lähelle työn tekemistä. (Manka et al., 2013, p. 27)

Michael Resnick kuvaa ihmisellä olevan taipumus keskitettyyn vinoumaan, jolla me oletamme monimutkaisesti organisoituneiden ilmiöiden tapahtuvan jonkun keskuksen suunnittelemina, ohjaamina, kontrolloimina ja orkesteroimina. Älykkyys ja menestys on tapana kuvata yksittäisen lahjakkuuden piirteenä, kuten vaikkapa jääkiekkjoukkueessa sen menestys perustellaan maaleja tekevän keskushyökkääjän aikaansaannoksena. Todellisuudessa menestys selittyy kuitenkin monien erillisten pienten tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvästä itseorganisoituvasta systeemistä, jossa sen solut osaavat toimii riittävän hyvin yhteen. (Hakkarainen, 2006, p. 12)

Organisaatiossa kuten Otavan Opisto, missä korostuu kehittäminen ja uuden etsiminen, jaetun johtajuuden ja organisaation toiminnan itseorganisoituvan luonteen tunnistamisen merkitys kasvaa. Itseorganisoitumista voidaan edistää madaltamalla organisaatiota tavalla, missä sen eri solut voivat toimia yhä vapaammin ja näin tehostaa uuden etsimistä ja kokeilua. Samalla koko organisaation johtamisessa korostuu näin syntyvän organismin koheesion ylläpitäminen ja huolehtiminen siitä, että organisaatio on aidosti kiinni ajassa ja tunnistaa riittävällä tarkkuudella mahdollisen tulevan sekä työyhteisön jäsenet jakavat riittävällä tarkkuudella käsityksen organisaation tehtävästä. Koheesion ylläpitämisessä ja yhteisen päämäärän asettamisessa toimivat kohtuullisen hyvin aikaisemmin esiteltyt Sengen oppivan organisaation disipliinit. Samalla kuitenkin yksilön ja yksittäisten tiimien vastuu väistämättä kasvaa suhteessa omaan ja muiden työhön. Vuorovaikutus ulkomailman kanssa on merkittävä osa organisaation uudistumis- ja tulevaisuustyötä. Tässä johtamisen merkitys keskittyy tähän dialogiin motivointiin ja innostamiseen. Oleellista on myös varmistaa johtamisella, että organisaatiolla on jatkuvasti hallussaan riittävä hyvälaatuinen tieto omasta tilastaan ja toimintaympäristöstään (Linturi 2008).

Ihmisellä on lajityypillinen taito yhdistää omat älylliset prosessinsa yhteen keinotekoisien älyllisen toiminnan välineiden ja muiden ihmisten kautta (Hakkarainen, 2006, p. 14). Tällaisesta kehitysaskelista luku- ja kirjoitustaidon kehittyminen 15 000 vuotta on nähty merkitykseltään yhtä suuri evoluutionaalinen harppaus kuin muut isot kehitysvaiheet ihmisen historiassa. Hakkarainen kuvaa teknologian kehittymisen johtaneen nyt aikaan, missä meillä on yhä enemmän käytettävissämme erilaisia artefakteja, joita hän kutsuu älyllisiksi proteeseiksi. Ihmisellä on kyky delegoida osa tiedon tallentamisesta ja hakemisesta näille proteeseille ja liittää ne näin osaksi omaa ajatteluaan. Todennäköinen kehitystrendi on, että näistä älyllisistä proteeseista tulee vain entistä älykkäämpiä teknologian myötä, jolloin niille alkaa nousta yhä kehittyneempiä rooleja mm. tiedon visualisoinnissa, oppimisen tukemisessa, motivoinnissa, terveydestä huolehtimisessa ja myös itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuuden tukemisessa.

Tietotekniikka mahdollistaa jo nyt organisaatiossa mm. erilaisen tilannekuvi- en rakentamisen niin talouslukujen muodossa kuin muussakin toimintadatassa. Big data on parhaillaan vahvistuva ilmiö, jonka keskeinen tehtävä on antaa yrityksen toimintaympäristöstä ja yrityksestä itsestään kerättävän mahdollisimman tarkan kerättävän datan tulkinnan pohjalta tarkka kuva yrityksen tilasta ja toimintaympäristöstä. Tällä tiedolla voidaan ohjata organisaatiota toimimaan tehokkaammin, tekemään viisaampia päätöksiä, hallitsemaan paremmin riskejä ja palvelemaan paremmin asiakkaitaan (Gualtieri, 2012).

Työn organisoinnin kannalta tämä big data voi tarkoittaa esimerkiksi tietojärjestelmän avulla tehtävää työntekijöiden eri tehtäviin kuluvan ajan, tuotosten ja muun toimintaan liittyvän datan keräämistä ja tästä tehtävää analysointia osana työn suunnittelua. Datasta tuotettava informaatio on osaltaan tukemassa tietämyksen karttumista, joka johtaa syvempään ymmärrykseen työstä ja tehostaa näin työn suunnittelua ja parantaen näin onnistumisen edellytyksiä. Datan analysointi mahdollistaa kuvan luomisen työstä, joka piirtyy eri henkilöiden tuottaman sisällön pohjalta ja määrittää käsityksen siitä missä organisaatiossa mennään. Tällöin ajanhallintaa ja toimintaa käsittelevästä tietojärjestelmästä on tullut organisaation yksittäisille työntekijöille, mutta myös tiimeille ja koko työyhteisölle älyllinen artefakti, mikä kirkastaa sen kokonaiskuvaa. Ilman tietojärjestelmääkin organisaatio olisi olemassa, mutta tämän artefaktin avulla se on enemmän tietoinen tilastaan käytettävissä olevien resurssien osalta. Järjestelmä vaikuttaa suoraan siihen millaisen tiedon varassa ihmiset toimivat ja ajattelevat. Tietojärjestelmästä tulee näin osa organisaatiota – osa ihmisten muodostamaa organismia. Tai kuten Hakkarainen (2006, p. 17) sanoo, ihmisen hajautuneen älykkyyden toinen puoli on se, että pystymme yhdessä muodostamaan korkeamman tasoisia älyllisiä järjestelmiä.

2.8 Työn organisointi alhaalta ylös päin

Otavan Opiston osalta yksilöiden ja tiimien autonomian ja itseohjautuvuuden vahvistaminen on perustunut aiemmin käsiteltyyn kansanopistoaatteen käsitykseen ihmisenä kasvamisesta sekä toiminnan kehittämislousteesta lähtevästä päämäärästä. Tuominen ja Pohjakallio (2012) osaltaan kuvaavat autonomian olevan yleensäkin toiminnan edellytyksenä tietotyön organisoinnissa. Työtä, mikä on luonteeltaan paljon tehdas- tai maataloustyötä epämääräisempää, ei voida johtaa mielekkäästi ja tehokkaalla tavalla perinteisillä johtamisen tavoilla. Tarvitaan vahvempaa itsensä johtamista ja henkilökohtaista vastuunkantoa niin itsestä kuin työtoverista ja kumppaneista.

Samalla nykyisen työympäristön kompleksisuus tekee koko työstä luonteeltaan varsin epämääräistä, mikä tuo uuden haasteen. Tietotyö edellyttää uudenlaisia tapoja jäsentää työtä ja suunnitella työtä. Tietotyö odottaa edelleen kunnollisia välineitä suunnitteluun ja työstä oppimiseen. Tällä on merkitystä myös autonomian ja muiden psykologisten perustarpeiden kannalta, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Washingtonilainen pelifirma Valve on valinnut osaltaan varsin radikaalin tavon organisoida toimintansa. Tässä 300 henkeä työllistävässä firmassa ei ole oleenkaan esimiehiä, kenelläkään työntekijöistä ei ole ennalta määritettyjä tai yleensäkiin kiinteitä rooleja, vaan työt ja työtä tekevien roolit emergoivat täysin itseohjautuvasti. Tehtävät projektit valitaan kulloinkin saatavilla olevan osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Työntekijöitä kannustetaan työskentelemään omien projektien puitteissa ja liittymään muiden saman intressin jakajien kanssa (Wilenius & Kurki, 2013, p. 61).

Valve on kuvannut organisaationsa toimintaperiaatteet omassa käsikirjassaan (Valve, 2012). Kaikkea pelitalon toimintaa yhdistää merkitys olla olemassa.

Valve on olemassa pelaajia varten, joille sen on määrä tehdä mahdollisimman kourkuttavia pelejä. Toisaalta talo on ohjelmointitalo, joten kaikkien pitää ainakin jakaa jonkinlainen käsitys ohjelmoinnista. Nämä kaksi asiaa ovat jotakin, minkä kaikkien tulee hyväksyä ollakseen Valvella töissä. Se yhdistää työntekijöitä, mutta määrittää myös suunnan mihin pyritään ja keskeiset metodit tehdä työtä.

Valven toiminta organisoituu ohjaavien ideoiden varaan. Yritys on omassa ohjekirjassaan kiteyttänyt nämä ideat yksinkertaisiksi toimintaproseduureiksi, kuten: 1) keksi loistava idea, 2) kerro siitä työkaverille, 3) työstäkää sitä yhdessä ja 4) toimittakaa ratkaisu (Valve, 2012, p. 22). Ohjekirja korostaa keskinäisen viestinnän suurta merkitystä, mihin siihenkin on oma proseduuri, jota odotetaan kaikkien noudattavan: 1) keskustele kokouksessa, 2) keskustele hississä, 3) keskustele tauolla ja 4) keskustele vessa - siitä mitä teet parillaan työssäsi (Valve, 2012, p. 28).

Hieman määrämuotoisemmin ja enemmän johtamisoppina, on yleistymässä Holacracy ("Holacracy - How It Works," 2014). Myös Holacracyssa lähtee vahvasta yksilöiden autonomiasta ja alhaalta ohjautuvuudesta. Kuten Valvella, tässäkin johtamisen mallissa luovutaan rooleista ja esimiehistä. Holacracysta ennustetaan tulevaa suurta johtamisen trendiä (Wasserman, 2014), jota osaltaan vahvisti tuore 1300 henkeä työllistävän Zapposin uutinen päätöksestä ottaa oppi käyttöön koko työyhteisössä (Groth, 2013).

Kuten Valven tapauksessakin, Holacracyssa organisaation työntekijöitä yhdistää jaettu yhteinen merkitys olla olemassa. Toiminta organisoituu jakamalla vastuu tehtävästä työstä koko työyhteisölle, missä jokainen johtajaa ja toisaalta seuraa toisia. Toiminnan tavoitteena on voimaannuttaa työntekijöitään. Holacracy perustuu jännitteiden prosessointiin, jotka syntyvät kun työssä tunnustetaan ristiriitoja asioiden nykytilan ja sen välillä miten asioiden tulisi olla suhteessa organisaation olemisen merkitykseen. Jännitteet nähdään hedelmällisinä, kun organisaatio kykenee prosessoimaan ne merkitykselliseksi muutoksiksi omassa toimintatavoissaan. Holacracyssa toimintaa strukturoidaan hallinnollisilla- ja taktisilla kokouksilla.

Hallinnolliset kokoukset (governance meetings) keskittyvät ("Holacracy - How It Works," 2014) käsittelemään jännitteitä ja näin uudistamaan rakenteita organisaation työtä yhä uudistuvina piireinä. Piireillä tässä tarkoitetaan työskentelyryhmää, jolla on yhteinen työ tehtävänä. Kokouksissa reflektoidaan aloitettavia töitä suhteessa talon pyrkimykseen ja merkitykseen olla olemassa. Kokouksessa valitsee avoin dialogi, jossa jokainen tulee saada äänensä kuuluville. Kokouksessa asiat päätetään demokraattisesti.

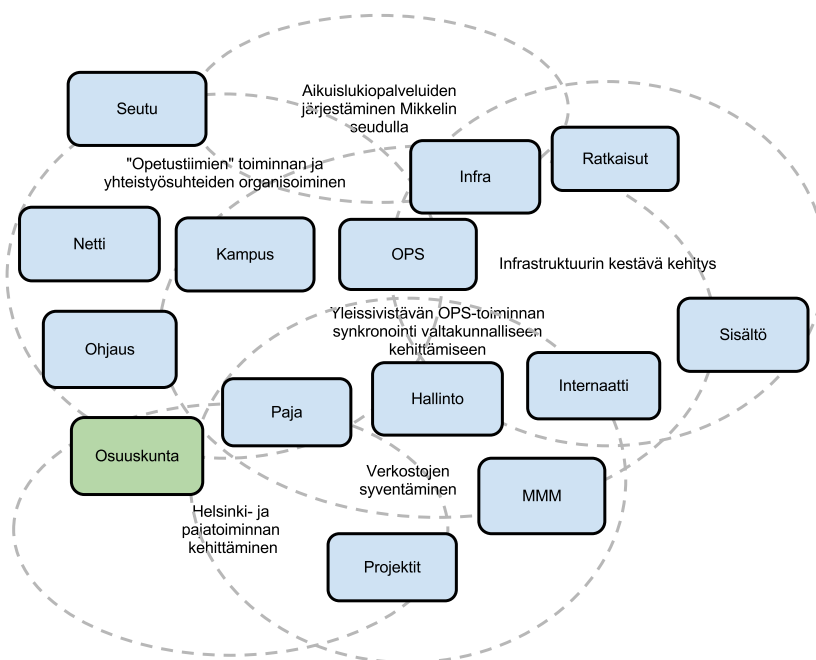
Taktiset kokoukset (tactical meetings) puolestaan keskittyvät työn etenemisen seurantaan. Kyseessä on avoin kokous, jossa jokainen kertoo oman etenemisensä ja piirin yhteiset tehtävälisterit päivitetään. Fokus on erityisesti seuraavaksi tehtävissä asioissa ja pidemmän aikavälin analysointia vältetään. Kyseessä on usein toistettava nopea tilannepäivitys, missä jäsenet kertovat kuka tarvitsee apua ja miten työ on edennyt. Fokus on aikaansaamisessa ei pohtivassa keskustelussa, mikä jätetään hallinnollisiin kokouksiin.

Holacracy edustaa yhtä mallia organisoida työ toisin. Tämän johtamisopin kehittäjät kuvaavat tämän etuna mm. sen kyvyn skaalautua organisaation koon kasvaessa. Henkilöstön määrän kasvulla ei ole juurikaan vaikutusta siihen miten tuottavuus per työntekijä kehittyy, kun perinteisemmissä johtamisen malleissa se

tyypillisesti laskee. (Robertson, 2013) Se mitä nämä mallit ovat ainakin osoittaneet, on, että työtä voidaan organisoida alhaalta ylöspäin ja tuottaa tällä tapaa laadukkaita tuloksia ja voimaannuttaa työntekijöitä.

Holacracyssa paistaa läpi myös yhdysvaltalaiseen työkuulttuuriin kuuluva tietynlainen darwinismi, jossa on varsin vähän tilaa epäonnistumiselle. Heti johtamismallin perusesittelyssä kuvataan, miten piirissä työskentelevät voivat siirtää yksilön epäonnistuttuaan toiseen tehtävään ja sen toistuessa poistaa ryhmästä. Tämä tuskin tukee kenenkään voimaantumista ja on enemmänkin kilpailuhenkisen yhteisön piirre.

Tällaista organisoitumista hyödyntävät yritykset pääsääntöisesti ostavat kaikki tuki- ja oheispalvelunsa ulkoa ja keskittyvät vain ydintoimintaansa. Organisaatiot, joilla on omat tukipalvelut ja toisin määrittyvä merkitys olla olemassa, eivät ehkä voi sellaisenaan omaksua näin suoraviivaisia malleja. Oman haasteensa tällaiselle muutokselle tuo myös eri toimialoilla oleva kulttuuritausta, joka osaltaan antaa eri ryhmille erilaiset valmiudet hypätä äärimmäiseen itseohjautuvuuteen. Opetusalalla oman rajoitteensa tähän tuo myös lakisääteiset roolit, kuten rehtorin vastuu oppilaitoksen toiminnasta ja opettajien käyttämä virkaan perustuva valta.

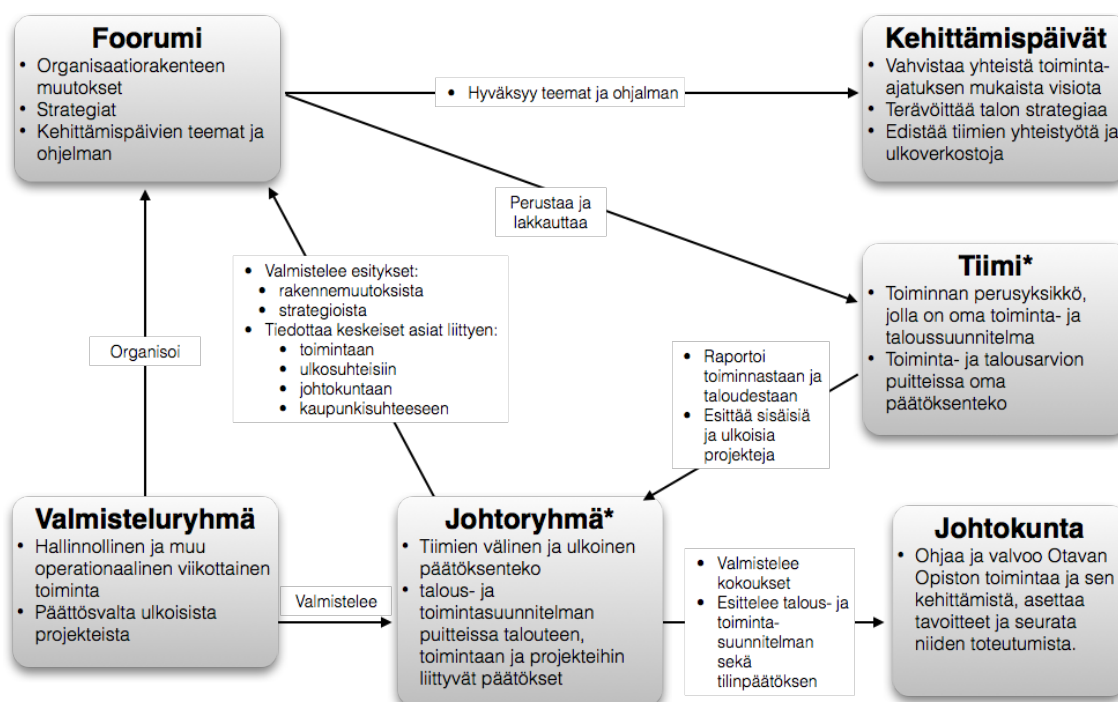


KUVIO 5 Otavan Opiston organisaatiomalli vuoden 2013 alussa

Otavan Opisto on kehittänyt omaa tiimiorganisaatiotaan yhä enemmän alhaalta ohjautuvaksi. Opiston nykyinen organisaatiomalli on kuvattuna kuviossa 5. Organisaatio muodostuu 13 kohtuullisen autonomisesti toimivan tiimin muodostamasta verkostosta ja Otavan Opiston Osuuskunnasta, joka on itsenäinen erillinen juridinen toimija, mutta toimii varsin tiiviisti erilaisissa yhteistyösuhteissa eri tiimien kanssa. Koko talon operatiivisesta johtamisesta on vastannut johtotiimi, joka huolehtii koko taloa koskevista arjen operatiivisista toiminnoista sekä strategisten ke-

hittämistehtävien kautta talon pidemmän aikavälin tavoitteista (kuvassa katkoviivoilla kuvattuina palloina).

Tätä raporttia kirjoitettaessa, vuoden 2014 alussa Otavan Opistossa on käynnissä muutos, missä tiimien vastuuta ja autonomiaa vahvistetaan entisestään. Uusi koekäyttöön otettava toimintasääntö antaa toiminnallisen ja taloudellisen autonomian tiimeille osana organisaatiota. Toimintasäännön keskeiset valtaa käyttävät organisaatioon liittyvät instituutiot sekä niiden keskinäiset suhteet ovat kuvattuna kuviossa 6. Uudessa toimintasäännössä tiiminvetäjälle tulee hallinnollisesti määritetty virallinen esimiestehtävä ja talousvalmisteluvastuu. Tiimit vastaavat omasta budjetistaan, projekteistaan ja työn organisoinnista.



* niiltä osin, kun päätösvalta ei kuulu johtajan, rehtorin tai vararehtorin päätäntävaltaan

KUVIO 6 Otavan Opiston instituutioiden päätäntävalta ja toimijasuhteet 2014

Uuden toimintasäännön myötä tiimistä tulee yhä selkeämmin Otavan Opiston toiminnan perusyksikkö, jossa päätäntävalta, mutta myös vastuu keskittyy yhä lähemmäksi itse arjen toimintaa. Malli on muutoinkin askel kohti kansanvaltaa. Tiiminvetäjät muodostavat yhdessä johtajan, rehtorin, vararehtorin ja taloussuunnittelijan kanssa talon *johtoryhmän*, joka tekee taloa koskevat tiimien välisiin suhteisiin, ulkosuhteisiin, talouteen ja projekteihin liittyvät päätökset.

Johtoryhmän toimintaa valvoo osaltaan koko talon henkilökunnasta muodostuva *foorumi*, jossa hyväksytään organisaation rakennemuutokset, kuten tiimien lakkauttamiset ja perustamiset sekä talon strategiaan tehtävät muutokset. Koko henkilöstön yhteinen toinen keskeinen instituutio on kaksi kertaa vuodessa pidettävät *kehittämispäivät*, joissa kirkastetaan talon yhteistä visiota, hiotaan koko talon strategiaa ja vahvistetaan sekä sisäisiä että ulkoisia suhteita.

Koko talon operatiivista ja viikoittaista hallinnointia organisoii *valmisteluryhmä*, joka muodostuu liikelaitoksen johtajan, rehtorin, vararehtorin, taloussuunnittelijan ja johtoryhmän valitseman tiiminvetäjän muodostamasta ryhmästä. Valmisteluryhmällä on nimensä mukaisesti valmisteleva, organisoiva ja käynnistävä rooli suhteessa muihin organisaation päätäntäelimiin.

Poliittisesti toimintaa valvoo *johtokunta*, joka on kaupungin asettama lakisääteinen elin. Sen tehtävänä on ohjata ja valvoa Otavan Opiston toimintaa ja sen kehittämistä sekä asettaa toiminnalle tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Keskeinen valvova elin on kuitenkin itse organisoitumisen tapa, joka itsessään edellyttää runsasta viestintää eri toimijoiden kesken. Samalla näin synnytetty autonomisen ilmapiirin toivotaan ohjaavan kohti henkilökohtaisempaa, sisäistetympää orientaatiota suhteessa talon tehtävään ja merkityksiin olla olemassa.

3 Mikä meitä liikuttaa - Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoria (Self-determination theory) on empiirisesti johdettu teoria ihmisen motivaatiosta ja persoonallisuudesta sosiaalisissa konteksteissa, mitkä eroavat niiden autonomisuuden ja kontrolloituvuutensa suhteen (Deci & Ryan, 2011, p. 416). Teorian mukaan yksilöllä on kolme psykologista perustarvetta: autonomian-, yhteenkuuluvuuden- ja kompetenssin tarve. Teorian mukaan olosuhteet, mitkä tukevat näiden tarpeiden täyttymistä, johtavat motivoitumiseen sekä energisoi yksilöä syvempään paneutumiseen, sitoutumiseen sekä luovuuteen. Mitä paremmin kontekstissa, kuten esim. työyhteisössä tai perheessä, yksilön kolme perustarvetta tulevat huomioituksi, on sillä suora positiivinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin yleensä ja sitä kautta motivaatioon toimia oma-aloitteisesti aktiivisesti omassa elinympäristössään.

Ympäristö, joka mahdollistaa oma-aloitteisen itsestä lähtevän toiminnan, haasteiden oton ja kasvun, tukee yksilön kasvua ihmisenä ja integroitumista suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä niin yksilönä kuin myös ympäristön vaatimien sosiaalisten taitojen omaksumissa. Tällainen integraatio suhteessa ympäristöön rakentaa myös ehjää minäkuvaa ja luo yhtenäistä kuvaa yksilölle ympäristöstä missä elää. Mitä paremmin ihminen on saanut kuvan omasta itsestään, sitä paremmin hän voi myös olla myös aito itselleen. (Ryan & Deci, 2004, p. 3) Sosiaalinen ympäristö joko tukee tai heikentää ihmisen kasvua kohti näitä päämääriä

Autonomian tarve on keskeinen perustarve, joka kuvaa yksilön pyrkimystä sisäiseen organisoitumiseen ja itseohjautuvuuteen (Ryan & Deci, 2004, p. 5). Autonominen ihminen tekee asioita omasta tahdostaan ja saa nautintoa itse tekemisestä tarvitsematta tekemiseen ulkoista palkkioita. Autonomia on ehkä puhtaimmillaan nähtävissä lapsen leikissä, mutta on keskeinen tekijä kaikessa ihmisen luovassa toiminnassa läpi eliniän.

Kompetenssin tarpeella itsemääräytymisteoriassa tarkoitetaan ihmisen kokemusta selviytymisestä ja osaamisesta. Tarpeen täytyessä ihminen kokee pystyvänsä suoriutumaan tehtävistään ja kokee vahvistuvaa hallinnantunnetta. Tällöin ihminen kokee pystyvänsä omilla teoillaan vaikuttamaan omaan ympäristöönsä ja kokemaan siinä onnistumisen tunteita.

Yhteenkuuluvuuden tarpeella viitataan ihmisen luontaiseen tarpeeseen tuntea kuuluvansa johonkin, saada sosiaalista hyväksyntää ja kokea toisten välittämistä

omassa sosiaalisessa toimintaympäristössään (Stone et al., 2008, p. 4). Yhteenkuuluvuuden tarve poikkeaa luonteeltaan autonomian ja kompetenssin tarpeesta sen korostaessa yksilön tarvetta sosialisatioon, kun edellä mainitut ovat oleellisia ennen kaikkea sisäisen motivaation syntyä varten. Yhteenkuuluvuuden tarve on keskeinen yhteisön sääntöjen ja normien hyväksymisen insenttiivi.

Yhdessä nämä kolme psykologista tarvetta muodostavat teoriassa keskeisen perustarpeiden konseptin. Teoriassa ihmiset sosiaaliset kontekstit kuvataan dynaamisina organismisina entiteetteinä, missä dialogi toimii linkkinä odotettavissa olevien lopputulemien kanssa suhteessa yksilön kasvuun ja käyttäytymisen laatuun tilanteesta syntyvät kokemuksen osalta. (Ryan & Deci, 2004, p. 5) Toisin sanoen ihmisten välisen vuorovaikutuksen luonne määrittää pitkälti ihmisen kasvua ja motivoitumista kohti itseohjautuvaa autonomista yksilöä.



KUVIO 7 Ihmisen kolme psykologista perustarvetta

Itsemääräämisteoria perustuu kahdelle taustaolettamukselle: (1) ihminen nähdään luonnostaan oma-aloitteisena ja proaktiivisesti ympäristöönsä suhtautuvana ja (2) ihmisillä on pyrkimys integroida ja järjestää psyykkistä tietoa. Ihminen pyrkii sisäistämään ulkoisen maailman arvoja, asenteita, mahdollisuuksia ja tietämystä yhtäläillä kuin ympäristön normeja ja toimintamalleja (Deci & Ryan, 2012, p. 87). Teorian mukaan ihmisen luontaiset taipumukset eivät toimi ilman sosiaalisen ympäristön ruokintaa ja tukea. Sosiaalinen ympäristö määrittää pitkälti ruokkiiko se yksilön psykologista kasvua ja voimaantumista vai johtaako se yksilön passivoitumiseen ja defensiivisyyteen.

Itsemääräytymisteoria osoittaa osaltaan miten pitkän tien motivaatiotutkimus on tehnyt vuosisadan aikana. Se on varsin kaukana Skinnerin(1953) behaviorismista, missä ihmisen kaikki merkittävä toiminta nähdään ulkoa ohjautuvana toimintana. On kuitenkin lähes hullunkurista todeta, että itsemääräytymisteorian

behaviorismin olettamuksien mukainen toiminta toteuttaa itseään - se johtaa kontrolloituun ympäristöön, joka tämän teorian valossa tekee ihmisistä passiivisia ja ulkoa ohjattavia yksilöitä, joiden motivaatio on syvimmillään reagointia mahdollisten palkinnon tai pelon varassa.

Itsemääräytymisteoria jakaa motivaation sisäiseen (intrinsic) ja ulkoiseen (external). Ulkoisella motivaatiolla teoria erottelee eri asteisesti sisäistettyjä ulkoisen motivaation tasoja. Sisäinen motivaatio perustuu asioiden tekemiseen itse tekemisen vuoksi. Tekeminen on itsessään kiinnostavaa tai nautittavaa eikä muuta palkintoa tarvita ja tekeminen syntyy yksilön sisäistä vapaasta tahdosta.

Ulkoisen motivoivan tekijän peruspiirre on tekemiseen liittyvän tuotoksen tai seuraamukseen erillisuus itse teosta. Esimerkiksi ihminen voi tehdä työtä saadakseen palkkaa nauttimatta työstään lainkaan. Työ tehdään suoritteena, jotta muut merkitykselliset asiat tulevat täytetyksi. Äärimillään ulkoiset motivoivat tekijät ovat luonteeltaan kontrollointia pakottamalla tai palkinnoilla kosiskelua. Itsemääräytymisteorian mukaan nämä johtamat monesti yksilön sisäistä motivaatiota heikentäviin lopputuloksiin ja heikentävät tuottavuutta ja yksilön hyvinvointia.

Amotivaatiolla viitataan tilaan, jossa yksilöä ei ohjaa mikään tekijä kohti toimintaa. Amotivoitunut ihminen voi kokea, ettei hänellä ole itsellään mahdollisuutta vaikuttaa asioiden kehitykseen eikä ymmärrystä siitä miksi pitäisi toimia tietyllä tavalla (Gagné & Deci, 2005, p. 336).

On tärkeää huomata, että Ryan ja Deci erottavat teoriassaan psykologiset perustarpeet ja yksilön motiivit sekä intressit toisistaan. Yksilöllä voi myös itsellään motiiveja toimia omien psykologisten perustarpeiden täyttymisen vastaisesti ja näin heikentää omaa motivaatiotaan sosiaalisissa konteksteissa. Työyhteisöjen osalta on myös hyvä todeta, että vaikka perustarpeita tyydyttävän ilmapiirin luomisessa nähdään johdolla olevan merkittävä rooli, vaikuttaa yksilön psykologisten perustarpeiden tyydyttämiseen yhtäläillä koko työyhteisö. Myös kollegat ja muiden sidosryhmien edustajat voivat joko vahvistaa tai heikentää yksilön sisäistä motivaatiota työhön.

3.1 Viisi mini-teoriaa itsemääräytymisestä

Itsemääräytymisteoria jakautuu muodollisesti viiteen itsenäiseen teoriaan, jotka käsittelevät meta-teorian eri osa-alueita. Teorian viitekehityksessä näitä kutsutaan miniteorioiksi ("Self-Determination Theory," 2013). Jokainen mini-teoria käsittelee eri näkökulmaa motivaatioon ja persoonallisuuteen. Kaikki teoriat ovat johdettu laboratorio- sekä kenttätutkimuksen pohjalta. Teorioita yhdistää olettaus sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden organisaation luonteesta ja dialektisuudesta sekä konsepti kolmesta ihmisen psykologisesta perustarpeesta (Ryan & Deci, 2004, p. 9).

Cognitive Evaluation Theory (CET) käsittelee yksilön sisäistä motivaatiota, joka perustuu yksilön toimintaan itse toimimisesta syntyvän tyydytyksen vuoksi. Tämä näkyy vahvimmin lapsen leikissä, mutta sisäinen motivaatio on koko elinikäisen oppimisen keskeinen luovuuden lähde. Teoria käsittelee miten sosiaalinen konteksti, palkkiot, ihmisten väliset valtasuhteet, egoon liittyvät asiat vaikuttavat

yksilöiden motivaatioon ja intresseihin. CET korostaa kompetenssin ja autonomian tukemisen suurta merkitystä sisäisen motivaation kasvattamisessa, niin opiskelussa, taiteissa, urheilussa kuin monissa muissakin asiayhteyksissä. (Deci & Ryan, 2011) Tätä teoriaa käsitellään myöhemmin kohdassa autonomia.

Toinen mini-teoria, Organismic Integration Theory (OIT) käsittelee ulkoisen motivaatiota sen eri muodoissa rakentaen jatkumon amotivaatiosta, eri asteisten ulkoisen motivaation kautta aina sisäiseen motivaatioon saakka. Ulkoinen motivaatio on ulkoa ohjattua, tavoitteellista toimintaa, jonka tulokset eivät tule suoraan tekijän eduksi. Teoria jakaa ulkoisen motivaation neljälle eri asteelle, jotka määrittävät miten sisäistettyjä ulkoa määrittävä normitus on yksilölle. Mitä sisäistetympää ulkoinen motivaatio on, sitä autonomisemmin yksilö on toteuttaessaan toimintaa. OIT korostaa psykologisten perustarpeiden ja erityisesti yhteenkuuluvuuden merkitystä ulkoisen motivaatioiden sisäistämisessä. Tätä teoriaa käsitellään tarkemmin kohdassa yhteenkuuluvuus.

Causality Orientations Theory (COT) on kolmas miniteoria, joka keskittyy kuvaamaan yksilöiden taipumuksia orientoitua ympäristöihin ja ohjailta toimintaansa eri tavoin. Teorian mukaan sosiaalinen ympäristö vaikuttaa yksilön kausaaliorientaatioon ja hänen nykyinen orientaationsa on pitkälti hänen persoonansa ja historiansa summa. Teoria kuvaa kolme kausaaliorientaatiota: autonomiaorientaatio, joka toimii suhteessa ympäristöön sisäisestä motivaatiosta, kontrolliorientaatio, joka keskittyy palkitsemiseen, saavutuksiin ja hyväksyntään ja impersonaalinen orientaatio, joka keskittyy omaan ahdistukseen kompetenssinsa puutteesta ja kokee oman suoriutumisen olevan enemmän kiinni kohtalosta kuin hänen omasta panoksestaan.

Neljännän miniteorian, Basic Psychological Needs theory (BPNT) perusväittäminen on että, psykologinen hyvinvointi ja optimaalinen toiminta ovat seuraamusta yksilön autonomian-, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymisestä. Tästä johtuen, näiden psykologisten perustarpeiden tukemisen pitäisi johtaa väistämättä hyvinvointiin. Teorian mukaan yhdenkin näistä psykologisten perustarpeen huomioitta jättäminen heikentää yksilön toimintavalmiutta.

Viides miniteoria, Goal Contents Theory (GCT) käsittelee sisäisen- ja ulkoisen motivaation eroja ja niiden vaikutusta motivaatioon ja hyvinvointiin. Teoria tarkastelee vastakkain ulkoisia tavoitteita, kuten taloudellinen menestys, ulkonäkö ja kuuluisuus ja sisäisiä tavoitteita kuten yhteisöllisyyttä, läheisiä ihmissuhteita ja henkistä kasvua. Teorian mukaan ulkoisiin menestyksen tekijöihin keskittyvät ihmiset kärsivät todennäköisemmin huonommasta terveydestä ja henkisestä pahoinvoinnista.

Itsemääräytymisteoria on pitkälti alunperin kehitetty laboratoriaolosuhteissa erilaisien psykologisten testien pohjalta, mutta sille on kehittynyt myös erittäin vahva empiirinen näyttö sovelletun tutkimuksen puolelta (Deci & Ryan, 2011, p. 416). Teoriapohjaa on sovellettu niin työyhteisöihin, opetukseen, perhetutkimukseen, urheiluun kuin lähidemokratiaan. Teoriapohjaa on rakennettu 70-luvulta saakka ja sen täsmentäminen erilaisten empiiristen tutkimusten valossa tekee teoriakehyksestä varsin vakuuttavan.

Teoriat antavat merkittäviä työkaluja sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Gagné ja Deci (2005, p. 337) väittävät omassa tutkimuksessaan kolmea psykologista perustarvetta tukevien työilmapii-

rien vahvistan työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja vahvistavan ulkosiin motivaatiotekijöihin liittyvien tehtävien hyväksymistä osaksi omaa työtään. He jatkavat myös sen johtavan muihin merkittäviin työyhteisöä parantaviin tekijöihin, kuten (1) pysyvään toimintatapojen muutokseen, (2) parempaan suoritukseen, etenkin luovuutta vaativissa työtehtävissä, (3) työtyytyväisyyteen, (4) positiiviseen suhtautumiseen työhön, (5) organisaation kansalaisuuteen toimimiseen ja (6) parempaan psyykkiseen hyvinvointiin.

3.2 Autonomian tarve

”Autonomy – this capacity for and desire to experience self-regulation and integrity – is a center force within both the life span development of individuals and in the movement of history toward greater freedom and voice for citizens within cultures and governments”. (Deci & Ryan, 2012, p. 84)

Ihmisellä on luontainen tarve kokea hallitsevansa omaa elämäänsä ja toimia harmoniassa ympäristönsä kanssa. Hallinnantunne ja itsemääräämisoikeus omasta elämästä ei kuitenkaan tarkoita riippumattomuutta muista ihmisistä, vaan harmoniaa, jossa yksilö saa olla luontaisella tavalla suhteessa muihin ihmisiin. Autonominen ihminen on itse oman toimintansa alulle paneva tekijä. Hän toimii omasta vapaasta tahdostaan ja kontrolloi itse omaa käyttäytymistään suhteessa ympäristöönsä. Hän tekee asioista siksi, että kokee ne itselleen tärkeäksi tai nautinnolliseksi. Tällaiselle ihmiselle itse tekeminen on suurin palkinto mitä hän odottaa saavansa.

Ihmiset, jotka ovat enemmän autonomisesti motivoituneita, ovat myös psyykkisesti paremmin voivia. Autonomia tukee aloitteellisuutta, tarpeiden tyydytystä ja yleistä hyvinvointia. Autonomia on merkittävä asia myöskin ryhmille, tukien yhtäläillä niiden hyvinvointia. Séguin et al(1999) mukaan ihmiset, jotka ovat enemmän autonomisesti motivoituneita, ovat taipuvaisempia kantamaan myös muista huolta. Tämä näkyy mm. siten, että tällaiset ihmiset ovat enemmän taipuvaisia käynnistämään ympäristöä ennalta säästäviä toimenpiteitä, he hakevat myös enemmän tietoa ympäristönsä terveysriskeistä ja toimivat proaktiivisemmin ympäristönsä suhteen. (Deci & Ryan, 2012, p. 90)

Autonomisesti syntyvä motivoituminen on tehokkaampaa kuin kontrolloidusti synnytetty motivaatio, mitä tulee oppimiseen, suorituskykyyn, terveisiin elämäntapoihin, aloitteellisuuteen ja moneen muuhun tulokseen. Autonomian määrä korreloi myös toiminnan pysyvyyteen ja oppimistuloksiin. (Deci & Ryan, 2012, S. 90)

Causality Orientation Theory (COT) määrittää yleisen kausaliiteettiorientaatio skaalan (General Causality Orientations Scale GCOS), millä määritetään eri tyyppisten persoonien luontaista orientaatiota asioihin. Skaalan kuvaamat orientaatiot ovat arkkityyppejä ja eivät ne itsessään luokittele ihmisiä kolmeen kategoriaan, vaan enemmänkin ne kuvaavat piirteitä, jotka kaikki ilmenevät jokaisessa ihmisessä ikään kuin vaihtelevina jäsenyysasteina.

Autonomiaorientoitunut ihminen keskittyy ympäristössään niihin piirteisiin, jotka ruokkivat hänen sisäistä motivaatiotaan. Nämä asiat ovat jotain, mitkä ovat hänelle sopivan haastavia ja tarjoavat riittävää vastakaikua suhteessa omaan tekemiseen. Vahvasti autonomiaorientoitunut ihminen on taipuvainen olemaan enemmän oma-aloitteinen, mielenkiintoisia aktiviteetteja ja haasteita hakeva ja luontaisesti taipuvainen ottamaan enemmän vastuuta omasta käytöksestään.

Kontrolliorientoitunut ihminen painottaa omassa toiminnassaan palkintoja, aikarajoja, rakenteita, oman arvon nostoja ja toisten ohjeita ja määräyksiä. Korkeasti kontrolliorientoitunut ihminen on enemmän taipuvainen riippuvuuteen toisten palkinnoista ja ohjauksesta. Hän myös keskittyy enemmän siihen, mitä muut häneltä odottavat kuin siihen mitä he itse haluavat. kontrolliorientoituneella ihmisellä on taipumus nähdä erityisen tärkeinä terveyteen, kuuluisuuteen, vaurauteen ja muihin ulkoisiin tekijöihin liittyvät seikat.

Impersoonallisen orientaation omaava ihminen kokee, ettei hänellä ole suoraa mahdollisuutta vaikuttaa tapahtumiin. Se mitä tapahtuu on hänen kontrollistaan riippumatonta ja saavutukset ovat enemmänkin onnenkantamoisia tai kohtalon johdatusta. Tämän orientaation omaavat ihmiset ovat yleensä varsin ahdistuneita ja kokevat itsensä erittäin tehottomiksi. He kokevat, ettei heillä ole kykyä vaikuttaa lopputuloksiin tai mahdollisuuksia selvittää vaatimuksista tai muutoksista. Heillä on taipumus heikkoon motivaatioon ja haluavat, että asiat eivät muutu siitä miten ne jo ovat.

Orientaatio ei ainoastaan määritä sitä, miten ihmiset suhtautuvat ympäristöönsä tai miten he toimivat suhteessa siihen. Orientaatio vaikuttaa myös omaan minäkuvaan niin nykyisyydessä kuin siinä miten ihminen kokee oman historiansa. Autonomisesti orientoituneet ihmiset yhdistävät sekä positiivisen ja että negatiivisen puolensa menneestä nykyiseen minäänsä (Winstein, Deci ja Ryan, 2011). Kontrolliorientoituneilla ihmisillä on puolestaan taipumus hyväksyä menneisyydestään vain hyvän puolen itseään ja kieltää negatiiviset asiat. Kontrolliorientoitunut ihminen on taipuvainen suurempaan defensiivisyyteen.

Autonomiaorientaatio näyttäisi vaikuttavan ihmisen piirteissä niinkin pitkälle, että heillä on taipumusta jopa valehdella vähemmän tehtyään väärin ja he myös pyytävät helpommin anteeksi toisille tuottamaansa harmia. (Deci & Ryan, 2012, s.91) Autonomiaorientaatio assosioituu positiivisesti itsensä toteuttamisen, vahvistuvan itsetunnon, egon kehittymisen ja taipumukseen tukea autonomiaa toisissa ihmisissä. Kääntäen se on myös negatiivisesti assosioitunut henkiseen pahoinvointiin (Deci & Ryan, 2012, s.90-91). Impersoonallinen orientaatio korreloi vahvasti erilaisten mielenterveyteen liittyvien ongelmien kanssa, kuten itsensä vähättelyyn, sosiaaliseen ahdistuneisuuteen, ulkoa ohjautumiseen ja depression oireisiin.

3.3 Kompetenssin tarve

Itsemääräytymisteoriassa kompetenssilla viitataan yksilön uskoon omaan kyvykkyyteensä ja mahdollisuuksiin vaikuttaa tärkeisiin lopputuloksiin omassa tekemisessään (Stone, Deci, & Ryan, 2008, p. 4). Se on tuntemus, missä yksilö kokee itsensä tehokkaaksi ja kykeneväksi hyödyntämään omia taitojaan omassa ympäristös-

sään. Sosiaalisessa kanssakäymisessä tämä on tuntemus omasta kyvystä ilmaista itseään. Vahva kompetenssin tunteen omaava ihminen kokee tilanteen olevan hallinnassa ja hän kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan ympäristöönsä omilla teoillaan.

Kongnitiivisen evaluaatioteorien mukaan on olemassa kaksi keskeistä kognitiivista prosessia, jotka kontekstikohtaisesti vaikuttavat yksilön sisäiseen motivaatioon. *Havaittu suunta kausaliteetissa* (perceived locus of causality) liittyy autonomiaan. Vaikutus yksilön kokemasta havainnoista kohti ulkoa määräytymistä tai kohti sisäistä tavoiteta ohjaa vastaavasti vahventaako tapahtuma yksilön sisäistä motivaatiota vai heikentääkö se sitä. Toinen prosessi on muutos *havaitussa kompetenssissa* (perceived competence). Kun tapahtuma vahvistaa kompetenssin tunnetta, vahvistaa se myös sisäistä motivaatiota ja päinvastoin. Teorian mukaan positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota ja kompetenssin tunnetta vain kun yksilö kokee palautteen tavalla, jossa se ei rajoita hänen autonomian kokemustaan. (Ryan & Deci, 2004, p. 11)

Kaikki ilmapiirit sisältävät *kontrolloivia* ja *informaaleja* piirteitä. Nämä piirteet sosiaalisissa konteksteissa määrittävät vaikutukset havaintoihin kausaliteeteista ja kompetenssin tunteesta ja tätä kautta heijastuvat yksilön sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen. Kontrolloivat piirteet määrittävät paineita kohti ulkoa määrittäviä tavoitteita ja näin lisäävät tunnetta ulkoa ohjautumisesta, mikä heikentää sisäistä motivaatioita. Informaalit tilanteet ja informaali vuorovaikutus tuottaa luontaisesti palautetta, joka vahvistaa yksilön kompetenssin tunnetta ja näin vahvistaa sisäistä motivaatiota.

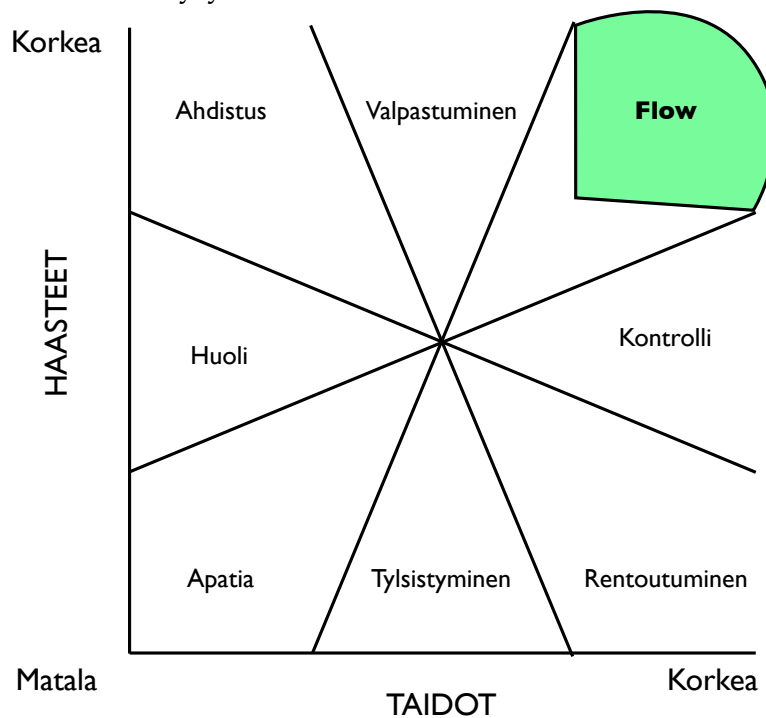
Kompetenssin tuntemuksessa on pitkälti kyse ihmisen luontaisesta halusta kokea itsensä merkitykselliseksi. Kokemus aikaansaamisesta on merkittävä tunne työhyvinvoinnin kannalta. Aikaansaamisen tunne ruokkii itsetuntoa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisesti on merkittävä tunne saada aikaiseksi ja kokea osaavansa asioita. Ulkoisesti se palvelee merkityksellisyyden tunnetta suhteessa johonkin isompaan. Se on tunne siitä, että yksilö kokee oman työn palvelevan jotain isompaa kokonaisuutta ja muita ihmisiä. Jokainen ihminen haluaa kehittyä ja kasvaa, kokea itsensä tarpeelliseksi. Kun ihminen tietää, mitä häneltä odotetaan, hän haluaa ylittää odotukset, etenkin jos hän saa aina niin tehdessään rohkaisevaa palautetta. (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 143)

Amabile ja Kramer (2011) nostavat työn tärkeimmäksi piirteeksi kokemuksen aikaansaamisen tunteesta. Heidän mielestään työ pitääkin suunnitella siten, että se mahdollistaa mahdollisimman hyvin jatkuvasti pieniä voittoja – saavutuksia kohti merkityksellisiä päämääriä. Tällaista kehitystä voidaan johdon osalta katalysoida asettamalla toiminnalle selkeät tavoitteet, mahdollistamalla autonominen työskentely, resursoimalla tekeminen riittävän hyvin, antamalla aikaa sopivasti asiasta suoriutumiseen, tarjoamalla apua työn suorittamiseen, refleктоimalla onnistumisia ja epäonnistumisia sekä luomalla ilmapiiri, jossa ideoilla on mahdollisuus virrata. Tehtäviin annettavan ajan suhteen he korostavat, että aikaa tulee olla riittävästi, mutta ei liikaa, jotta tietty perus haasteellisuus säilyy.

Amabilen ajattelussa on paljon viitteitä onnellisuutta tutkineen Mihail Csikszentmihalyin (1997, p. 59) työstä. Csikszentmihalyi on omassa tutkimuksessaan löytänyt onnellisille ihmisille yhteisen piirteen. Kaikilla heillä on elämässään tekemistä, missä heidän tekeminen ja mieli ovat yksi ja sama asia. Tätä tilaa, missä ihmi-

nen keskittyy täysin omaan asiaansa ja ihminen menettää ajan ja paikan tajun upotessaan tekemiseen, hän kutsuu Flowksi - virtaukseksi. Flowta voidaan pitää erityisenä tilana, missä itsemääräytymisteorian määrittämä kompetenssitarve täyttyy yksilöllä täysin.

Flow edellyttää tekemistä, millä on selkeä tavoite, sopiva haastavuus ja tekeminen on luonteeltaan sellaista, mikä antaa tekijälleen jatkuvaa palautetta (Csikszentmihalyi, 1997, p. 59). Tyypillisesti ihminen saavuttaa flow:n kokemuksen peleissä, urheilussa, soittaessaan, maalatessaan tai vaikkapa ohjelmoidessaan. Kaikki nämä edellyttävät keskittymistä ja täyttävät hyvin ennakkoehdot. Näyttäisi, että työelämä mahdollistaa myös paljon tällaisia tilanteita ja ihmiset pääsevätkin flow-tilaan helpommin työtä tehdessään kuin esimerkiksi vapaa-ajallaan (Csikszentmihalyi, 1997). Tuomisen ja Pohjakallion(2012, p. 59) 925 - tutkimuksessa olleet henkilöt kokivat pääsevänsä flow:n tunteeseen erityisesti tehdessään etätöitä. Työpaikalla työskennellessä flow:n saavuttaminen estyi jatkuvien keskeytyksien vuoksi.



KUVIO 8 Tunnekokemuskartta (Csikszentmihalyi, 1997, p. 31)

Flow edellyttää ihmisen taitojen ja tehtävän haastavuuden olemista tasapainossa. Kuviossa 8 havainnollistetaan laadullisesti tunnekokemuksen ja tekemisen suhdetta haastavuuteen ja omiin taitoihin. Taitojen ollessa matalat suhteessa tehtävän haasteellisuuteen, ihminen yleensä kokee ahdistusta. Vastaavasti taitojen ollessa korkeat ja tehtävän haasteellisuus on matala, tehtävä koetaan rentouttavana tai palauttavana. Flow saavutetaan kun sekä koetut taidot ja haasteellisuus ovat korkealla mutta tasapainossa.

3.4 Yhteenkuuluvuuden tarve

Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on kaksi keskeistä kasvusuuntaa. Ihmisellä on tarve kasvaa kohti autonomiaa ja itsemääräytymistä, mutta samalla tarve homonomiaan – kasvaa yhteen muiden ihmisten kanssa ja tuntee näin yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin. Yhteenkuuluvuudella teoriassa viitataan tunteeseen olla yhteydessä toisiin, välittää ja tuntee välittämistä toisilta ihmisiltä sekä kokea yhteenkuuluvuutta toisia ihmisiä ja omaa yhteisöä kohtaan (Ryan & Deci, 2004, p. 7). Tiivistäen voidaan sanoa yhteenkuuluvuuden olevan kokemus tyydyttävistä ja tukevista ihmissuhteista (Stone et al., 2008, p. 4).

Teoria näkee yhteenkuuluvuuden nimen omaan psykologisena ihmisen perustarpeena. Psykologiseen tarpeeseen ei sisälly suoraa odotusta mihinkään konkreettiseen lopputulemaan, kuten esim. fyysiseen (esim. seksi tai läheisyys) tai muodolliseen asemaan yhteisössä (esim. puolisoiksi tuleminen, ryhmän jäseneksi pääseminen). Psykkinen tarve lähtee ihmisen tarpeesta kuulua johonkin ja saada turvallisuutta sekä hyväksyntää omasta yhteisöstään. (Ryan & Deci, 2004, p. 7).

Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyy huomatuksi ja näkyväksi tuleminen. Jokainen vanhempi on nähnyt tämän tarpeen omista lapsistaan. Tutkitusti, vaikka lapsi kokee tekemisensä mielekkääksi, voi hän menettää oman sisäisen motivaationsa tekemiseen, jos hän ei tule huomatuksi (Anderson, Manoogian, & Reznick, 1976). Todennäköisesti yhteenkuuluvuuden merkitys sisäiselle motivaatiolla korostuu juuri lapsissa ja muissa, jotka eivät ole kovin autonomisia. (Ryan & Deci, 2004, p. 14).

3.5 Yhteisön kansalaiseksi kasvaminen

Yhteenkuuluvuuden tarve näyttelee keskeistä roolia työyhteisössä toimimisessa ja erityisesti sen toimintatapojen, arvojen ja normien omaksumisessa (Ryan & Deci, 2004, p. 19). Voidaan ajatella, että ihminen voi parhaillaan valita alansa ja jopa työpaikkansa sisäisestä motivaatiosta. Kuitenkin työ, josta maksetaan palkkaa ja työskentely osana organisaatiota perustuu ainakin osittain ulkoiseen motivaatioon. Työ voidaan parhaillaan nähdä itselle tärkeäksi, mutta tulokset ovat kuitenkin jossakin määrin ulkoisia. Myös organisaatiossa toimiminen altistaa yksilön erilaisille toimintaa ohjaaville käytännöille, säännöille ja normeille mitkä määräytyvät aina ulkoa.

Organismic Integration Theory (OIT) käsittelee sisäisen ja ulkoisen motivaation suhdetta ja sitä miten voidaan tukea yksilön itseohjautuvuuden kasvua. Teorian perustava ajatuksena on, että ihminen voi olla autonomisesti ohjautuva, vaikkakin toimii pohjimmiltaan ulkoisesta motivaatiosta (Ryan & Deci, 2004, p. 15).

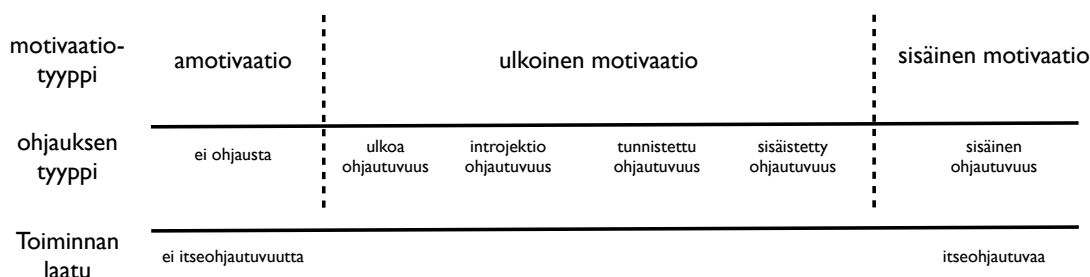
OIT kuvaa itseohjautuvuuden jatkumon, millä kuvataan yksilön motivoitumisen ja itseohjautuvuuden asteita. OIT:n keskiössä on sosiaaliseen kontekstiin liittyvien asioiden: toimintatapojen ja normien sisäistäminen (internalization). Mitä enempi yksilö on sisäistänyt ulkoisesta motivaatiosta lähtevän toiminnan omaa

itseään, sitä suurempi on yhteisön toimintatapojen sisäistämisen aste ja tätä kautta autonomian tunne.

Ihmisillä on taipumus omaksua toimintaansa ohjaavia tekijöitä aluksi ulkoisena normituksena. Jos sosiaalisen kontekstin ilmapiiri tukee suotuisaa kehitystä, ihmisillä on taipumus hyväksyä yhteisön normit ja liittää ne lopulta osaksi itseään. (Ryan & Deci, 2004, p. 15) Mitä enemmän ihminen ottaa yhteisön arvot ja normit osaksi itseään, sitä enemmän hänen toimintansa muuttuu itsestä määräytyväksi ja tätä kautta hän toimii yhä enemmän autonomisesti. Ihminen toimii tarvittavalla tavalla, koska hän kokee asian itselleen tärkeäksi.

Kuviossa 9 esitellään OIT:n itseohjautuvuuden jatkumo vasemmalta oikealle määritellen eri motivaatiot ja ohjautumisen tyypit. Mitä enemmän oikealle kaaviossa mennään, sitä enemmän yksilö toimii autonomisesti ja itseohjautuvasti. Tässä käsitellään itseohjautuvuuden jatkumoa työyhteisön toiminnan läpi ja erityisesti siten, mitä se voisi olla tutkimuksen kohteena olevan työn suunnittelun autonomian näkökulmasta.

Kuvion vasenta laitaa edustaa *amotivoitunut* ihminen. Hän ei näe tekemiselle mitään syytä eikä koe itse olevansa millään tavalla osallinen tekemisessä millään tavalla. Hän voivat kokea tekemisen tavoitteet heille mahdottomiksi kokemansa heikon kompetenssin vuoksi tai he eivät näe arvoa tuloksissa mihin tekeminen johtaa. Amotivoitunut ihminen ei näe merkitystä noudattaa työyhteisön sääntöjä työn suunnittelussa, kuten ajanhallinnassa tai viestinnässä, koska ei näe niiden merkitystä itselle tai työyhteisölle. Kuvion loput viisi tasoa kuvaavat eri motivaation asteita, jotka poikkeat toimintaan ohjaavan tyypin osalta.



KUVIO 9 Motivaatiotyypit ja niiden ohjautuvuus (Ryan & Deci, 2004, p. 16)

Ulkoa ohjautuvuus (external regulation) on ulkoisen motivaation heikoin aste. Tällaisen motivaation omaava ihminen toimii ulkoisesta pakosta toivoen palkitsemista tai peläten sanktioita. Ulkoa ohjautuvuus vastaa Skinnerin(1953) kuvaamaa behavioristista motivaatiota. Ulkoaohjautuva ihminen suunnittelee työnsä ja pitää kirjaa omasta työajastaan koska, hän pelkää rangaistusta jos hän ei niin tekisi tai saadakseen kiitosta tehdystä työstä. Johtamisen näkökulmasta, tällaista motivointia voisi kuvata esimerkiksi toimintatapa, jossa ilmoitetaan ettei palkkaa makseta ellei työntekijän tuntikirjanpito ole ajan tasalla.

Introjektio ohjaavuus (introjected regulation) on astetta sisäistetympi syy toimia odotetulla tavalla ja samalla alhaisin motivaation aste, missä voidaan nähdä olevan mukana autonomista käyttäytymistä. Kyse on kuitenkin edelleen vahvasti ulkoiseen kontrolliin perustuvasta suhteesta tehtävään asiaan. Introjektiossa ihmi-

sen toimintaa ohjaa odotus yhteisön arvonnasta tai pelko häpeästä sen edessä. Tekemistä ei sinällään nähdä merkitykselliseksi itselleen, vaan motivaatio tulee enemmänkin hyväksytyksi tulemisen tarpeesta suhteessa muihin ihmisiin. Tällöin esimerkiksi työajanseuranta tehdään, koska se kuuluu työhön ja tätä odotetaan häneltä, ilman että tekemillä on itsessään merkitystä yksilölle. Tuntikirjanpidon laiminlyöminen tuntuisi nololta ja vastaavasti hyvin pidetty kirjanpito voi antaa itsensä tärkeäksi kokemisen tunteen, jos tästä saa esimieheltä tai muulta työyhteisöltä kiitosta.

Tunnistamisen kautta syntyvä ohjautuvuus (Regulation trough identification) on asetta itseohjautuvampi ulkoisen motivoitumisen taso. Siinä yksilö tietoisesti tunnistaa toiminnan tavoitteet ja säännöt sekä hyväksyy ne henkilökohtaisesti tärkeiksi (Deci & Ryan, 2011, p. 17). Teorian mukaan tämä taso nähdään jonkinlaisena tietoisuuden välitasona matkalla kohti arvojen ja tapojen täyttä sisäistämistä. Tällaisen motivaation omaava ihminen kokee toimintatavat ja arvot tärkeiksi itselleen, mutta ei välttämättä koe niitä omikseen. Tällainen ihminen voi esim. pitää tuntikirjanpitoa itselleen tärkeänä siksi, että näkee työyhteisön yhteiset säännöt ja toimintatavat tärkeinä yhteistyön kannalta ja siksi toimii odotetulla tavalla. Hän ei kuitenkaan välttämättä vielä tunnista suoraa syytä miksi tällaista toimintaa kannattaa tehdä hänen itsensä vuoksi.

Sisäistetty ohjautuvuus (internalized regulation) kuvaa autonomisinta ja korkeinta ulkoisten motivaation tasoa, missä yksilön kokemus sopusoinnuissa tunnistetun asian tärkeyden, tarpeiden ja kokemusten kanssa. Tekeminen on itselle tärkeää ja jopa nautittavaa, vaikkakin tekemisen tulokset eivät suoraan kohdistu itseeseen. Sisäistetyn motivaation omaava ihminen kokee työnsä alempia motivaation tasoja mielekkäämmäksi. Tällaisen motivaation omaava ihminen voi tunnistaa yhteisten käytäntöjen, kuten tuntikirjan systemisen merkityksen ja mahdolliset positiiviset seuraamukset, kuten paremman resurssien suunnittelun ja hallinnon helpottumisen.

Viimeisenä oikealla on *sisäinen ohjautuvuus* (*intrinsic regulation*), jossa ihminen toimii täysin itsemääräytyvästi ja autonomisesti, jolloin ohjautuminen lähtee täysin yksilön omasta aloitteesta ja tahdosta. Itseohjautuva ihminen tekee asiat siksi, että hän kokee asiat itselle tärkeiksi ja tavoiteltaviksi, ilman odotusta ulkoisesta palkinnosta. Työyhteisössä tällaisen tason toiminta voi edustaa esim. aktiivisuutta työyhteisön toiminnan kehittämisessä oma-aloitteisesti, esimerkiksi eräänlaisena organisaation kansalaisena toimimisena. Työnsuunnittelun osalta tällainen ihminen voisi kehittää talon toimintatapoja oma-aloitteisesti eteenpäin, koska tietää että se palvelee yhtäläillä häntä itseään kuin koko työyhteisöä. Hän näkee työyhteisön työnsuunnittelutapojen ja yhteispelin tukevan myös hänen omaa sisäisiä päämääriään. Tällainen ihminen näkee työyhteisön työvälineenä myös omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin pyrkiessään.

Siinä missä autonomian- ja kompetenssitarve ovat keskeisiä sisäisen motivaation synnyttämisen tekijöitä, on yhteenkuuluvuuden tarve keskeinen ohjaava tekijä ihmistä yhteisten arvojen, sääntöjen ja normien sisäistämiseen. Mitä sisäistetympiä arvot, eli mitä enemmän yksilö kokee toimivansa yhteisön säännöillä omasta tahdostaan, sitä autonomisemmaksi ihminen kokee olonsa ja toimii siten sitä itseohjautuvammin. Syvempi autonomian tunne näkyy positiivisina asioina, kuten parempana työhyvinvointina ja yleisenä viihtymisenä.

Yhteisön arvojen ja normien sisäistämässä on keskeistä ruokkia yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä voi tarkoittaa esim. positiivista ja rohkaisevaa palautetta yksilölle itselleen merkityksellisiltä tahoilta. OIT:n mukaan myös kompetenssin tarpeen tukeminen voi osaltaan olla vahvistamassa sisäistämiproessia. Jos ihmiset eivät koe osaavansa toimia odotetulla tavalla ja tunne tulevaisuutta hyväksytyksi, on todennäköisempää että he keksivät tekosyyntä välttää koko asiaa. (Ryan & Deci, 2004, p. 19).

Hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisen lisäksi yhteisön sääntöjen sisäistämistä tukemaan tarvitaan vielä kahta tekijää: (1) tehtävälle pitää antaa merkityksellinen syy, jotta toimintatapa voidaan sisäistää ja (2) yksilö tulee kohdata tunnetasolla. Tämä on todettu mm. tutkittaessa ihmisten äänestyskäyttäytymistä vaaleissa. Asioista kiinnostuneet ja hyvin tiedotetut äänestäjätkin olivat taipuvaisia aktivoitumaan vasta kun heitä oli motivoitu tavalla, jossa asia koettiin henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. (Gagné & Deci, 2005, p. 348)

Yhteisön arvojen, sääntöjen ja toimintatapojen sisäistäminen ei kuitenkaan ole pelkästään hyvä asia. Ongelmaksi nousevat tilanteet, missä sisäistetyt tavat eivät enää toimi toimintaympäristön muuttuessa. Kollegiaalisuus ja lojaliteetti omaa ryhmää kohtaan voivat muuttua merkittäväksi muutoksen esteeksi ja näkyä pahimmillaan ryhmäajatteluna (Janis, 1972). Tämä voi johtaa tilanteeseen, missä ihmiset tekevät ryhmänä huonompia ja epärationaalisempia päätöksiä, kuin mitä he tekisivät toimiessaan yksilöinä vastaavassa tilanteessa. Yhteisön tavat ovat hitaita muuttumaan muodostuttuaan, vaikka ympäristö muuttuisi nopeasti ympärillä (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 151). Tämä voi entisestään korostua aloilla, joilla on pitkä historia vallalla olevan toimintakulttuurin osalta, kuten kouluissa ja virastoissa.

On hyvä tunnistaa, että tekeminen voi käynnistyä yhdestä tai useammasta motivoivasta tekijästä. Sama asia voi olla sekä sisäisen että ulkoisen motivaation pohjalta kiinnostava. Tutkimustiedon mukaan näyttäisi siltä että sisäisestä motivaatiosta syntyvä toiminta ennakoivat syvää asiaan uppoutumista ja sitoutumista kun taas tunnustettu ja sisäistetty ohjaavuus ennakoivat paremmin valmiutta ponnisteluun joka edellyttää kurinalaisuutta. Organisaation kannalta on lienee tärkeää tukea molempien tyyppisiä korkean itseohjautuvuuden motivaatioita. Organisaation kehittyminen tarvitsee vahvasta sisäisestä ohjautuvuudesta toimivia sitoutuneita uppoutujia, mutta myös tunnollisia ja kurinalaisia ponnistelijaita, jotka luonnostaan huolehtivat ja ylläpitävät organisaation toimintatapoja. (Ryan, 2012, p. 88)

3.6 Voimauttavat ja lannistavat ilmapiirit

Itsemääräytymisteorian läpi tarkasteltuna työyhteisö näyttää elävänä organisaationa, jossa sen yhdessä pitävä voima on dialogi ihmisten välillä. Sen mukaan sosiaalisessa kontekstissa vallitseva ilmapiiri määrittää vaikutuksen yksilön sisäiseen motivaatioon. Autonomiaa tukevat ilmapiirit ovat luonteeltaan eri ihmisten näkökulmia huomioivia ja tapaan ajatella ja tehdä työtä jätetään yksilöille vapautta. Yksilöitä rohkaistaan kokeilemaan asioita ja työ on organisoitu tavalla, missä

on mahdollisuus tehdä omia valintoja. Kontrollloiva kieli ja yleensäkin sen käyttömahdollisuudet ovat minimoitu.

Autonomia tukevan ilmapiiriin luomisen merkitys korostuu esimiestyössä. Deci, Connell, ja Ryan (1989) selvittivät tutkimuksessaan, että esimiehet, jotka oli koulutettu toimimaan enemmän työntekijöiden autonomiaa tukevalla tavalla, kuten ymmärtämällä alaisten näkökulmia asioihin, rohkaisemalla heitä aloitteissaan ja antamalla palautetta autonomiaa tukevalla tavalla välttämällä kontrolloivaa palautetta, johti tämä työntekijöiden lisääntyneeseen luottamukseen organisaatiota kohtaan ja yleisesti positiivisempaan asenteeseen työtä kohtaan. (Gagné & Deci, 2005, p. 342)

Autonomiaa tukevat ilmapiirit eivät ainoastaan tue autonomiatarvetta. Kun sosiaalinen ympäristö on luonteeltaan toisen tunteet ja tilanteen huomioon ottava, on tällä taipumus myös lisätä yksilön yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä tukee yhteisön arvojen ja normien sisäistämistä. Vastaavasti kun autonomiatarve tulee täytettyä, on sillä myös taipumus antaa lisää tilaa yksilölle muiden psykologisten tarpeiden täyttymiselle.

Kontrolloivat ilmapiirit vastaavasti painostavat ihmistä ajattelemaan, tuntemaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla pakottavien, suostuttelevien tai viettelevien paineiden ja vaatimusten alaisena (Deci & Ryan, 2000). Kontrollloivaan ilmapiiriin liitetään myös sanktiot sekä palkitseminen kun se kohdistuu suoraan annettuun tehtävään. Myös tiukat aikataulut, valvonta, arvioinnit ja kilpailuasetelmat luovat kontrolloivaa ilmapiiriä nakertaen yksilön tuntemaa autonomiaa ja tätä kautta oma-aloitteisuutta, luovuutta ja yleensäkin sitoutumista työhön.

Yleisesti autonomiaa tukeva ilmapiiri auttaa menestymään työtehtävissä, jotka ovat komplekseja tai henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja vaativat sitoutumista ja kurinalaisuutta. Autonominen motivaatio liitetään myös työtyytyväisyyteen ja sopeutumiseen työssä. Vastaavasti kontrolliin perustuva motivaatio voi johtaa parempaan suoriutumiseen tylsissä ja rutiininomaisissa tehtävissä, mutta tämä ei tuota työtyytyväisyyttä eikä mukautumista uusiin tilanteisiin. (Gagné & Deci, 2005, p. 352)

3.7 Palautteenantaminen ja palkitseminen työyhteisössä

Aito positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota ja auttaa asioiden omaksumista omiksi (internalization). Se vahvistaa yksilön tunnetta omasta vastuullisuudestaan hyvään suoritukseensa, mikä hivelee niin kompetenssi- kuin autonomiatarvetta. Samalla itse vuorovaikutustilanne vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Voidaan siis sanoa, että itsemääräytymisteorian mukaan vilpittömän kehu on halpa, mutta tehokas lääke työhyvinvoinnin ja sitoutumisen vahvistajana. Negatiivinen palaute pitää puolestaan osata antaa rakentavasti tavalla, jossa kohde voi itse tehdä asialle jotain. Muuten negatiivinen palaute todennäköisesti vähentää motivaatiota kertoen inkompetenssista. Erityisesti jatkuva negatiivinen palaute tuntuu johtavan motivaation katoamiseen.

Itsemääräytymisteoriaan empiirinen tutkimus tukee ajatusta siitä, että työyhteisöillä on paljon opittavaa, mitä tulee erilaisiin kannustimiin suhteessa henki-

löstöön. Ryan ja Deci ovat koonneet yli sata koetta, joiden pohjalta näyttää siltä, että perinteiset palkintojärjestelmät vähentävät autonomiaorientaatiota ja johtavat kohti kontrolliorientaatiota, mikä puolestaan heikentää sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2011, p. 88). Tämä puolestaan vähentää oma-aloitteisuutta, sitoutumista ja luovuutta. Käytännössä tällaiset palkitsemisjärjestelmät tuottavat juuri päinvastaisia tuloksia, kuin mitä niillä on haettu.

Deci, Koestner & Ryanin (1999) toteuttamassa 128 laboratoriotutkimuksen meta-analyysissä vahvistettiin, että positiivinen palaute vahvistaa sisäistä motivaatiota, kun taas konkreettinen palkitseminen heikentää sitä huomattavasti. Kuitenkin jos palkinnot annetaan riippumattomina yksittäisestä tehtävästä tai palkitseminen tulee odottamatta, ei tämä vaikuttanut heikentävästi sisäiseen motivaatioon (Gagné & Deci, 2005, p. 332). Kontrollioiva ilmapiiri näyttäisi vaikuttavan sisäiseen motivaatioon heikentävästi vielä ehdollista palkitsemista enemmän (Gagné & Deci, 2005, p. 349).

Daniel Pink (2010, p. 62), kuvaa kirjassaan *Drive* poikkeustilanteita, missä rahoitukset palkinnot toimivat. Palkkiot eivät heikennä yksilön sisäistä motivaatiota tehtävissä, jotka ovat luonteeltaan mekaanisia ja tylsiä. Tällaisessa tilanteessa suurempi palkkio voi aidosti lisätä motivaatiota. Tässä mielessä voidaankin nähdä, että nykyiset palkkiomenetelmät ovat teollisen yhteiskunnan jäännös, missä ihminen nähtiin osana konetta. Taylorismin myötä tehdastyössä purettiin ammattiosaaminen pieniksi, ilman suurempaa ammattitaitoa vaativiksi tehtäviksi. Tällaisessa toimintaympäristössä porokkaan tarjoaminen saattoi siis hyvinkin olla perusteltu motivoiva tekijä.

3.8 Autonomiataukevan työilmapiirin merkitys

Autonomiataukevat työilmapiirit tukevat luonnollisesti yksilön autonomiatarvetta, mutta se tukee osaltaan myös kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeita. Autonomiataukevissa työilmapiireissä esimiehet ottavan huomioon työntekijöiden näkökulmat, tarjoavat enemmän valinnanvaraa ja rohkaisevat aloitteellisuuteen (Gagné & Deci, 2005, p. 355). Kun auktoriteetti ottaa asiaan autonomisen lähestymiskulman, voi toinen kokea olevansa yhteydessä aidosta tehtävään asiaan ja näin kokea vahvistuvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Fortune 500 listan yrityksiin tehdyn tutkimuksen mukaan, yritykset missä oli enemmän autonomiaorientaatiota tukevia esimiehiä, omasivat myös enemmän työhönsä tyytyväiset työntekijät, jotka myös luottivat yritykseensä enemmän (Deci, Connell, & Ryan, 1989).

Itsemääräytymisteorian mukaan autonomia rakentuu tietoisuudella (awareness), jossa pyritään aidosti kokemaan oma ympäristö ja tulemaan tietoiseksi (conscious) itsestä ja omasta ympäristöstään. Deci kuvaa tätä tietoisuutta leikkisästi rentona ja kiinnostuneena tarkkaavaisuutena sille mitä parhaillaan meillä on tapahtumassa sisällämme ja ulkopuolella. Teorian kuvaama tietoisuus on hyvin lähellä Mindfulnessin käsitettä, missä on kyse avoimesta, vastaanottavasta suhteesta siihen mitä tapahtuu juuri tässä hetkessä. Mindfulness johtaa syvempään autonomiaan, missä ihmiset ovat luontaisesti taipuvaisempia toimimaan kestävien arvojen ja intressien mukaisesti. Mindfulness yhdistetään myös taipumukseen

kiinnittää vähemmän huomiota ulkoisiin arvoihin, parempaan ongelmatilanteista selviytymiseen sekä yleiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan, 2012, p. 102)

Työelämä on itsessään haasteellinen autonomiatarpeen toteutumiseksi. Koko markkinatalous järjestelmänä voidaan nähdä luonteeltaan autonomiaa heikentävä kilpailun ja tuotoskeskeisyytensä vuoksi. Kilpailuhenkisyydelle tavoitellaan vastustajien lyömistä, mikä on voi olla ristiriidassa perustarpeiden kanssa. Yleensäkin kapitalismin perusta on ulkoisissa tekijöissä, kuten saavutuksissa, kilpailuhenkisyydessä ja materian haalimisessa. Työyhteisössä voidaan ainakin välttää keskinäistä kilpailua ja keskittyä hakemaan yhdessä työn merkityksiä muista kuin ulkoisista tekijöistä.

Autonomialla on aina omat rajansa. Myös yksilöt voivat odottaa rajoja omalle autonomialleen työssä. Työssä käydyssä keskustelussa eräs tiiminvetäjä puki tämän sanoiksi toteamalla, että ”olisi hyvä, että joku antaisi ne rajat missä saa ajatella”. Täysi vapaus ja autonomia voivat tuntua myös liian suurelta taakalta kantaa ja voi lisätä turvattomuuden ja epävarmuuden tunteita siitä mitä odotetaan. Liika autonomia voi siis kääntyä kompetenssin tunnetta heikentäväksi tekijäksi. Autonomiaa työyhteisössä ei siis pidä mieltää täydeksi vapaudeksi tehdä mitä vain haluaa, vaan rakenteiden luomisena sellaisiksi, missä yhdessä sovittujen roolien ja resurssien puitteissa työtä voi tehdä itselleen mielekkäällä tavalla ja kehittää omia ja ryhmänsä toimintatapoja.

Organisaatiossa on aina läsnä jonkin verran ulkoista johtajuutta ja ulkoista motivaatioita. Organisaation tehtävä ja maksama palkka määrittävät aina johonkin pisteeseen yksilön työn ulkoisesta motivaatiosta lähteväksi. Se miten paljon organisaatio voi antaa yksilölle autonomiaa oman tehtävänsä kanssa ja miten paljon hänen tehtävänsä saadaan sisällytettyä yksilön sisäisistä motivaatioista lähteviä tekijöitä, on yksi johtamisen perushaasteista, missä jännite työn tekijöiden ja organisaation välillä tulee aina säilymään.

Myös Tuominen ja Pohjakallio (2012, p. 104) päätyvät omassa projekti 925 -raportissaan työn autonomian korostamiseen. He lähestyvät asiaa itsensä johtamisen näkökulmasta. Tietotyön edellytys on antaa ihmisten itsensä enemmän ottaa vastuuta omasta työn suunnittelusta ja johtamisesta (vanhan maailman ulkoinen johtaminen) ja sisäiseen johtamiseen (nykymaailma). Autonomian luonnollinen jatke on kasvava vastuu omasta tekemisestä, mikä on heidän mukaansa ulkoisen johtamisen kulttuurin myötä pääsyt katoamaan meissä taitona.

3.9 Psykologisia perustarpeita tukevan työilmapiirin tukeminen

Työelämässä itsemääräytymisteorian kuvaamia psykologisia perustarpeita voidaan tukea monella tavalla. Autonomian suhteen työtehtävien suorittavan ja paikan suhteen on ainakin tietotyössä kohtuullisen helppo antaa ihmisille vapauksia. Myös oman elämän suunnittelu kokonaisuutena on sähköisten välineiden myötä helpompaa kuin koskaan, jos vain tälle halutaan antaa työyhteisön normituksen puitteissa tilaa. Yksi tällaisen autonomian antamisen perusedellytys on luottamus työntekijää kohtaan. Itsemääräytymisteorian mukaista motivoivaan työyhteisöön ei kuulu valvontaa ja epäluottamus sen työntekijöitä kohtaan, vaan

sen täytyy perustua uskoon ihmisen luontaiseen haluun kehittyä ja kasvaa ja olla aktiivinen osa omaa yhteisöään. Tämä ei tarkoita kuitenkaan naivia uskoa, siihen ettei ihmiset tekisi virheitä tai käyttäytyisi välillä normien vastaisesti, vaan uskoa ihmisen kasvuun vuorovaikutuksessa yhteisön sisällä.

Gagné(2005) ehdottaa artikkelissaan kuutta manageroinnin toimintaperiaatetta työyhteisöille, millä voidaan tukea yksilön psykologisten perustarpeiden täyttymistä työyhteisössä: (1) kutsu kaikki osallistumaan ongelmanratkaisuun avoimilla kysymyksillä, (2) kuuntele aktiivisesti tiedostaen työntekijän näkökulma, (3) tarjoa valinnanvaraa organisaation rakenteissa ja roolituksessa, (4) anna vilpittöntä positiivista palautetta aloitteellisuudesta ja faktoihin perustuvaa palautetta ongelmista tuomitsematta ketään, (5) minimoi kontrolloivien palkintojen ja keskinäisten vertailujen käyttö ja (6) tue henkilöstön kehittymistä ja näin vahvasta autonomiaa ja kompetenssia.

Gagnen ehdottamaa aktiivista kuuntelua tukee myös tuore kunta-alan johtamista käsittelevä tutkimus, missä tärkeimmäksi hyvään johtamiseen liitettäväksi piirteeksi nostettiin kyky kuunnella ja ottaa työntekijät osalliseksi päätöksentekoon. Oleellista tässä on viestinnän tapa, missä koetaan tasavertaisuutta ja vapautta puhua ja näin osallistua päätöksentekoon: "Kun se ei ole ylhäältä alaspäin sa- neltua ja yhteisesti neuvottelemalla päästään molempia osapuolia tyydyttävään sopimukseen." Kuuntelussa koettiin tärkeimmäksi aitous ja vilpittömyys. (Manka et al., 2013, p. 34)

Gagne ja Deci (2005, p. 351) toteavat itsemääräytymisteorian mukaisen psykologisia perustarpeita tukevan ja vahvistavan ihmisten fasilitoinnin voivan johtaa myös muihin saavuteltaviin asioihin työyhteisössä. Vaikka hän korostaakin, ettei asiaa ole tutkittu tarpeeksi, useat tutkimukset tukevat ajatusta, että autonomia ja autonomisesti orientoitunut ihminen on enemmän taipuvainen toimimaan altruistisesti työyhteisön hyväksi, auttaen työkavereitaan, järjestäen vapaaehtoisesti talon toimintaa sekä osallistumaan erilaisiin kehittämistehtäviin.

4 Palasista koottu peli – työtä murroksen keskellä

Työelämä on muuttunut radikaalisti pitkälti teknologian muokkaaman toimintaympäristön myötä. Teollinen yhteiskunta on muuttunut palvelu- tai tietoyhteiskunnaksi tai verkostoyhteiskunnaksi. Työn luonne on muuttunut teollisesti työstä tietotyöhön. Työ on tullut toimistosta kotiin ja kahvioihin, ja työn tekemisestä on tullut yhä yksilöllisempää, teolliset prosessit ovat korvaantuneet uniikeilla projekteilla ja kaiken tämän myötä meidän työroolit ovat muuttuneet epämääräisemmiksi ameeboiksi, joilla ei ole tunnistettavissa samalla tapaa tiukkoja rajoja. (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 34).

Työn muutoksen takana on isompi murros, joka johtuu pitkälti teknologian kehityksestä johtuvaan koko yhteiskunnan muutokseen, jota voidaan kuvata jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi. Turun tulevaisuuden tutkimuskeskuksen kehitysjohtaja Olli Hietanen vertaa tätä käynnissä olevaa muutosta vaikutuksiltaan Eurooppaa keskiajalla ravistelleeseen mustaan surmaan, jonka pohjalta käytännössä koko yhteiskunta rakennettiin uudelleen. Hietasen mukaan myös suhtautuminen työhön on jo muuttunut. Työtä halutaan harrastaa ja työssään pitää viihtyä. (Ziermann, 2014)

Vaikka työn luonne on radikaalissa muutoksessa, työtä koskevat toimintatapamme eivät ole seuranneet yhtä vikkellästi mukana. Kulttuurisesti meitä ohjaa edelleen vahva teollinen ajattelu, jossa me tulemme kiltisti työpaikalle klo 8 ja lähdemme klo 16 pitäen välissä lounas ja kahvitauot. Moni tekee näin, vaikka työnantaja ei sitä edes velvoittaisi. Tätä käsitystä tukee mm. Tuomisen ja Pohjakallion (2012) 925- projektin tutkimus, jossa osallistuneista työntekijöistä 70 % koki, että heidän on oltava työpaikalla niin sanottuun toimistotyöaikaan.

Teollisessa työssä oli oleellista olla paikalla teollisen prosessin pisteessä tiettyyn aikaan. Sitten kun oli vuoro lopettaa, jatkoi siitä seuraava samassa pisteessä. Työ oli tarkoin ennalta määritettyä ja saneltua. Tuottavuus määräytyi suoraan prosessin kohdassa tehtävän suorituksen perusteella. Tietotyössä keskeisessä roolissa on jatkuva uuden oppiminen ja vuorovaikutus muiden kanssa. Se on ajattelu-työtä, missä tuotokset eivät synny tiettyssä hetkessä ja työtehtäviin kuluva aikaa on haastavaa arvioida ennalta. On selvää, ettei tässä ympäristössä toimi samat lainalaisuudet kuin teollisessa ympäristössä, mutta silti työelämässä on edelleen

vahvasti vallalla sen ajan käytännöt mitkä näkyvät aina työehtosopimuksia myöten. On tietty työaika ja tietyt tauot. Vallalla on vahva pyrkimys sovittaa mekaanisen työn mallit uuteen luovaan työhön.

Vanhojen työtapojen, johtamiskulttuurin ja työn ympäristön toimintalogiikan välinen ristiriita näkyy pahoinvointina työpaikolla. Tuore työolobarometri kunnista tukee tätä kokemusta. Vuonna 2011 työnsä koki henkisesti raskaaksi 68 % (Manka et al., 2013, p. 14). Mankan mukaan kunnissa on edelleen vallalla perinteinen johtajuus. Perinteisessä johtajuudessa työ nähdään välttämättömänä, jopa pahana. Tässä johtajuusajattelussa ihmiset tekevät työtä palkan takia ja vain harvat haluavat ja kykenevät luovaan työhön (Manka et al., 2013, p. 17).

Kuntajohtamisen nykytilaa tarkasteleva tutkimus kuvastaa autonomian tarpeen kasvua myös kuntatyöntekijöiden keskuudessa: työntekijöiden odotus vuorovaikutussuhteen laatu esimiehen kanssa liittyy pitkälti psykologiseen voimaantumiseen, johon taas sisältyvät tarkoituksellisuuden tunne, luottamus omaan osaamiseen, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin omassa työssä ja itsemääräämisoikeuteen työn tekemisen tapoihin (Manka et al., 2013, p. 25).

Automaatio, ulkoistus halvempiin maihin ja asioiden digitalisoituminen syövätkin teolliset työpaikat aluksi länsimaista ja aikanaan muualtakin. Tästä syystä Friedman ja Mandelbaum (2011, p. 97) kannustavatkin ihmisiä tuomaan luovaan työhön takaisin luovuuden. He kannustavat ihmisiä uskaltamaan olla rohkeampia, luovempia, omaperäisempiä ja oivaltavampia. Ajanhallintaa tärkeämpänä he pitävät mielenhallintaa, missä pyritään keskittymään olennaiseen, priorisoidaan, haetaan mielenrauhaa, aikaa ja keskittymistä (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 38).

Friedman ja Mandelbaum ovat varmasti oikeassa asioiden tärkeysjärjestystä ajatellen. Ajalla on silti oma merkityksensä. Aika kuluu aina johonkin ja ajan puitteissa on mahdollista tehdä vain rajallinen määrä asioita. Jotta, työtä voitaisiin edes jollakin tavalla suunnitella, tulee ajankäyttöä pystyä arvioimaan jollakin tapaa. Ymmärrys tehtäviin mahdollisesti kuluva ajasta syntyy kokemuksen kautta, mikä puolestaan edellyttää ajan mittaamista – dataa toteutuneista työmääristä.

Tietotyössä menestymisessä korostuu yksilön psyykinen hyvinvointi ja viireystilat. Tietotyössä ihminen ei ole enää koneen osa, kuten Taylorin viitoittamassa teollisen työn mallissa. Ihminen on keskeinen pääoma ja ihmisen ja työyhteisön hyvinvointi määrittää pitkälti sen tuottavuuden ja kyvyn menestyä omassa ympäristössään. Työyhteisön osaamisesta ja kyvystä oppia on tulossa keskeinen menestystekijä yrityksissä.

4.1 Reilua työtä

Moni työntekijä kokee oman työyhteisönsä työn jakautuvan epätasaisesti. Toisaalta monella on myös tarve osoittaa muulle työyhteisölle tekevänsä tarpeeksi. Kohutuullinen työmäärä ja sen tasainen jakautuminen työyhteisössä vastaa ihmisten oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Tuoreessa kuntatyön johtamista käsittelevässä tutkimuksessa yhdeksi hyvän johtamisen kriteeriksi nousi reilu ja oikeudenmukainen johtaminen. Työntekijät odottavat, että perusasiat ovat kunnossa. (Manka et al., 2013, p. 26)

Mikä on sitten kohtuullinen työmäärä? Miten näemme miten, joku tekee paljon tai vähän? Teollisessa työssä tämä on helppoa mitata. Se näkyy suoraan siinä, miten paljon tavaraa linjalla valmistui ja miten laadukasta työ oli. Tietotyössä oman haasteensa tuo itse työn luonne. Se mikä on toisella paljon, voi olla toiselle vähän. Samoin yksittäisten tehtävien luonteet poikkeavat merkittävästi. Samalla myös ihmisten roolit ovat hämärtyneet, jolloin on vähemmän ihmisiä, jotka tekevät juuri samaa työtä, mikä puolestaan taas vaikeuttaa asioiden vertailua ja sitä kautta arvioimista.

Työn luonteen muutos on vaikeuttanut asetelmaa myös johtamisen kannalta. Johtamiseen on sisäänrakennettu odotus työn suunnittelusta, mutta työmäärien arviointi on hyvin paljon haastavampaa, kuin vaikkapa talon rakennuksessa. Talonrakentamisessa on selkeät prosessit ja vakiintuneet tavat toimia, joiden pohjalta jo entuudestaan tiedetään varsin tarkkaan mitä mikäkin vaihe tulee viemään aikaa.

Käytännössä esimiehen pyytäessä toteuttamaan jokin tehtävä, on vastakkain aina kaksi subjektiivista käsitystä siitä mitä tehtävä vie aikaa. Työntekijä voi kokea kiireen tuntua ja nähdä, ettei selviä mitenkään tehtävästä samalla kun esimies voi nähdä tilanteen suhteessa muihin työntekijöihin olevan varsin kohtuullinen tai päinvastoin. Tuntemuksina molemmat voivat olla yhtä aikaa totta niiden subjektiivisen luonteen vuoksi.

Tehtävien töiden kohdalla pitää saada realistisempi kuva siitä, mitä on tehtävissä ja milloin se on tehtävä. Tällainen työkalu voi vahvistaa yksilön hallinnantunnetta omasta työstä sekä lisätä oikeudenmukaisuuden tunnetta. Oikeudenmukaisuudentunnetta voidaan vielä lisätä, jos työyhteisössä ajankäyttö tehdään avoimeksi. Vastaavasti työyhteisö itsessään tarvitsee parempaa kuvaa siitä millainen työkuorma on koko työyhteisöllä kannettavanaan. Työyhteisössä, jossa kaikilla on enemmän tai vähemmän erilaiset työtehtävät, mitkä elävät vielä jatkuvasti tilanteessa, on varsin haastavaa arvioida esim. milloin tarvitsee tehdä lisärekrutointeja.

Työn suunnittelussa tarvitaan uudenlaisia välineitä, joilla voidaan päästä kohti hallinnantunnetta sekä yksilö että työyhteisötasolla. Avoin pääsy työyhteisössä yksilöiden ja ryhmien käyttämän työajan seurantaan ja toisaalta edessä olevan työn näkyväksi tekeminen, voi parhaillaan myös syventää yhteistä ymmärrystä työyhteisön jäsenten työstä ja näin lisätä myös oikeudenmukaisuuden tunnetta. Samoin se on tie tasoittaa työkuormaa, jos koettu työn epätasainen jakautuminen on datan perusteella havaittavissa.

4.2 Työn sirpaleisuus ja hallinnantunteen puute

Kiireen tuntu ja työn sirpaleisuus leimaa tämän päivän työelämää. Tätä käsitystä tukee Tuomisen ja Pohjakallion 925 -hankkeeseen osallistuneiden ihmisten haastattelut. Ihmiset kokevat, että heillä on jatkuva kiire ja he kokevat työpäivänsä olevan pirstaleisia, missä konkreettista tekemistä tuntuu olevan liian vähän. Työpäivistä jää olo, ettei saa juurikaan mitään aikaiseksi. Varsinainen työ tehdään monesti varsinaisen työajan ulkopuolella (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 43)

Vaikuttaa siltä, että nykyisestä työssä monelta puuttuu hallinnantunne. Työ näyttäätyy kaoottisena ja ennalta arvaamattomana, mikä lisää ahdistusta ja epävarmuutta sekä työhönsä että omaan osaamiseen. Työyhteisöissä vaikuttaa olevan käynnissä kierre, missä ihmiset uupuvat työhönsä samalla, kun kokevat etteivät saa aikaiseksi merkittäviä asioita (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 79).

Kiireentunne voi olla myös yksilön kannalta tavoiteltava tila, se on yksi tapa tuntea itsensä merkitykselliseksi. Todennäköisesti pääosin tämä tunne syntyy kuitenkin nykyisten työympäristöjemme luonteesta ja työskentelyn tavoista. Tuomisen ja Pohjakallion (2012, p. 50) mukaan nykyisin työntekijät viettävät 1/3 työajastaan erilaisissa palavereissa, 1/3 menee sähköpostin ja muiden viestimien kanssa. Varsinaiselle suorittavalle työlle jää aikaa varsin vähän samalla kun suoritettava työ jakautuu monesti irrallisiin yksittäisiin tehtäviin.

Työn eri osa-alueilla on kaikilla paljon kehitettävää. Palaverikäytännöt ja yleensäkin syyt järjestää palavereita vaativat tarkastelua. Edellä mainitun 925 -hankkeen tutkimuksessa valtaosa osallistujista eivät pitäneet oman työyhteisönsä kokouksia pääosin tarpeellisina ja hyvin valmisteltuina (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 51). Palavereita järjestetään helposti palaverin vuoksi vanhasta tottumuksesta, vaikka asiat olisi mahdollista hoitaa muilla tavoin paljon tehokkaammin.

Vuonna 2013 maailman laajuisesti yksittäinen sähköpostin käyttäjä lähetti ja otti vastaan noin 100 viestiä päivässä (Radicati & Levenstein, 2013, p. 4). On selvää, että monella työkseen sähköpostia käyttävälle tällöin luvun täytyy olla tästä huomattavasti suurempi. Viestinnän siirtyminen sosiaalisiin välineisiin kuten Yammeeriin, Facebookiin, Google+:aan, Ningeihin, erilaisiin chatteihin ja muihin vastaaviin välineisiin ei ole suinkaan pysäyttänyt tätä kehitystä. Nykyisin sähköpostiin voi tulla heräte uudesta viestistä, minkä takana on entistä enemmän luettavaa jollakin foorumilla. Tämä vie puolestaan entistä enemmän aikaa samalla kuormittaen yhä enemmän muistia.

Ihmisellä on kohtuullisen rajallinen kyky käsitellä tietoa. Seurauksena tästä seuraa helposti se, että päätöksenteko heikkenee, kun tietoa ei ole tarpeeksi jäsenetyssä muodossa. Tämä näkyy erityisesti työhön liittyvässä päätöksenteossa. Asiaa on tutkittu useissa tieteenhaaroissa esim. kirjanpidossa, taloudessa, asiakaskäyttäytymisessä. Liika informaatiomäärä heikentää päätöksentekoprosesseja (Speier, Vessey, & Valacich, 2003, p. 338). Työssä on hyvin helppoa joutua tilanteeseen, missä työntekijällä on enemmän prosessoitavaa informaatiota, kuin hän kykenee käsittelemään käytettävissä olevan ajan puitteissa toimiakseen järkevällä tavalla. Olisi varsin yllättävää, jos tämä ei näkyisi ihmisten mentaalisisessä kuormassa jonkinlaisina ahdistuneisuuden ja riittämättömyyden tunteina.

Merkittävä osa työn sirpaleisuuden tunteesta johtunee yksinkertaisesti työn luonteesta. Työ koostuu usein varsin erillisistä yksittäisistä tehtävistä. Tietotyötä tekevien työaika jakautuu keskimäärin noin 12 kokonaisuuteen, joiden välillä he vaihtavat tehtäviä viikon aikana yli 50 kertaa. Yhden tutkimuksen mukaan informaatiotyöntekijä pyrkiessään keskittymään yhden asian tekemiseen, tulee keskeytetyksi kolmessa tapauksessa viidestä ja kykenee keskittymään yhteen asiaan vain 11 minuutin ajan kerrallaan. Tutkimusten mukaan ihmisellä menee noin 25 minuuttia keskeytyksen jälkeen päästä samalle keskittymisen tasolla. Syystä tai toisesta sähköpostista toipumiseen menee kuitenkin vain noin minuutti, mutta sähköposti voi keskeyttää työn teon jopa 94 kertaa päivässä, mikä voi johtaa jopa

työpäivän tehokkaasta työajasta kolmanneksen menetykseen. (Marulanda-Carter & Jackson, 2012, p. 84)

Sähköiset välineet, avokonttorit ja vallalla olevan sosiaaliset käytännöt ovat luoneet työpaikoista ympäristöjä, joissa syntyy hyvin herkästi keskeytyksiä. Keskeytyksellä tässä tarkoitetaan ulkoa syntynyttä satunnaista tapahtumaa, joka katkaisee kognitiivisen prosessin koskien päätehtävää (Speier, Valacich, & Vessey, 1999, p. 339). 925 -hankkeen tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 72.9 % ilmoitti, että heidän välillä vaikea keskittyä työpaikalla (Tuominen & Pohjakallio, 2012).

Työn keskeyttävät puhelinsoitot ja työpisteessä vierailevat asiakkaat ja kollegat ovat tutkitusti merkittäviä työyhteisön ajankuluttajia. Toimintakulttuuriin kuuluu keskeyttäjän asian arvostaminen yli oman käynnissä olevan työn tärkeyden. (Speier et al., 2003) O'Conaill ja Frolichin(1995) tekemän tutkimuksen mukaan keskeytysten tilanne on erityisen huolestuttava esimiestehtävissä toimivilla. Tutkimuksen mukaan esimiestehtävissä toimivat käyttävät joka tunti 10 minuuttia vastaamalla heihin kohdistuviin keskeytyksiin. Huolestuttavinta tässä on se että 41 % kerroista johtaa siihen, etteivät he palaa enää aikaisempaan tehtäväänsä. Tietotyötä tekevän tyypillinen työympäristö on tänä päivänä tyypillisesti täynnä keskeytyksiä.

Tehtävästä toiseen siirtymien kuormittaa aina kognitiivisesti ja ihmisellä menee aikaa päästä takaisin kiinni tehtävään mitä oli tekemässä. Tästä seuraa nopeasti kognitiivinen ylikuormitus, joka luo ahdistuneisuuden tunnetta ja laskee merkittävästi työtehoa. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Kiti Müller kiteyttää asian seuraavasti:

”On urbaani legenda, että ihminen kykenee multitaskingiin. Käytännössä ihminen hyppii jäniksenä tehtävästä toiseen. Ei siis ihme, että keskittymiskyky kärsii, kun koko ajan pitää siirtää tarkkaavaisuutta asiasta toiseen. Lopputuloksena on työmuistin jumitus ja muistamattomuuden kokemus. Ei ole lainkaan poikkeuksellista, että aiemmin työssään hyvin pärjännyt pelkää sairastuneensa Alzheimerin tautiin tai kärsivänsä vähintään ADHD:sta eli tarkkaavaisuushäiriöstä. Kyse on kuitenkin useimmiten, onneksi, huonosti järjestetystä työstä” (Tuominen & Pohjakallio, 2012)

Työtehtävät eivät vaihdu asiasta toiseen ainoastaan ulkoisten keskeytysten kautta, vaan myös työn organisointi on monessa työyhteisössä johtanut siihen, että samat ihmiset työskentelevät monessa erillisessä projektissa. Eri projektien ja talon muiden tehtävien ristipaine osaltaan ohjaa työntekijää hyppimään eri tehtävien välillä lisäten kognitiivista kuormaa. Tämä monesti johtaa siihen, ettei pysty kunnolla keskittymään mihinkään. Moneen suuntaan repeämisellä voi olla suuri vaikutus suorituskykyyn ja tuottavuuteen luovassa, tietoon perustuvassa työssä. (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 238)

Työskentelemme siis ympäristössä, jossa jatkuvasti kasvava informaation määrä sekä vallalla oleva tapa organisoida työtä lisäävät merkittävästi työntekijän kognitiivinen kuormaa. Samalla sekä fyysinen että sähköinen ympäristö tuottavat säännönmukaisesti keskeytyksiä estäen syventymisen vaativampiin tehtäviin. Ei ole sinällään ihme, että moni kokee työssään olevan niin kiire ettei kerkeä ajatella. Tällaisessa ympäristössä se ei välttämättä ole pelkkä tuntemus, se voi oikeasti olla totta. 925 projektin tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 70 % koki, että heillä on vaikeuksia keskittyä työpaikallaan. Jotain työpaikan arjesta kertoo sekin, että

samassa tutkimuksessa joka toinen koki työskentelevänsä tehokkaammin jossakin muualla kuin työpaikalla.

Nykyinen työympäristö muodostaa nykyisillään uhan kompetenssin tarpeen täyttymiselle. Monen kohdalla hallinnantunne työtä kohtaan ja kokemus saada aikaan on heikko. Aikaansaamisen tunteen puuttuminen on merkittävä tekijä työkyvyttömyyteen johtamiselle. Osaltaan hallinnantunnetta voidaan vahvistaa opettelemalla tehokkaampia ajanhallinta ja työn suunnittelutaitoja. Jo pelkästään välineiden käytössä on merkittäviä eroja eri ihmisten välillä.

Osaltaan aikaansaamisen tunnetta mahdollisesti vahvistaa työn autonomian kohentaminen. Mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun koetaan merkittävänä tekijänä. 925 -projektiraportin (Tuominen & Pohjakallio, 2012) mukaan, ne ihmiset joilla oli mahdollisuus itse suunnitella työtapaansa ja työaikansa oman mielensä mukaan olivat kolme kertaa tyytyväisempiä työhönsä. Vastaavasti ihmiset, jotka kokivat voivansa suunnitella arkensa ja työnsä kokonaisuutena haluamallaan tavalla, olivat 50 % tyytyväisempiä elämäänsä. Tulokset ovat hyvin linjassa itsemääräytymisteorian kompetenssin ja autonomian psykologisten perustarpeiden merkitykselle yksilön hyvinvoinnin kokemukseen.

4.3 Miten työntekijät pyrkivät hallitsemaan ajankäyttöään?

Ihmiset käyttävät työssään runsaasti erilaisia välineitä työn suunnitteluun ja ajanhallintaan. Välineet vaihtelevat muistilappusista, tehtävälistoista ja kalentereista yhteistä työtä koordinoiviin sähköisiin kalentereihin ja muihin ajanhallintajärjestelmiin sekä tehtävän- ja projektinhallintatyökaluihin. Käyttäjät näyttäisivät hyödyntävän erilaisia välineitä sekä tapaus- että persoonakohtaisesti. (Blandford & Green, 2001, p. 1)

Nykyisen tietotyön tekeminen ilman sähköistä kalenteria alkaa olla jo kohtuullisen haastavaa. Yhteisien aikojen haku niin talon sisällä kuin ulkoisten tahojen kanssa on varsin arkinen osa työtä. Kalenterista on tullut merkittävä ajanhallinta väline, mitä käyttävät enemmän tai vähemmän kaikki. Se millaista kalenteria ihmiset käyttävät ja miten, vaihtelee kuitenkin merkittävästi. Kalenterien käyttöä on tutkittu kohtuullisen paljon. Tätä kautta saadaan hyvin kuvaa siitä, miten ihmiset työssään hallitsevat ja suunnittelevat omaa ajankäyttöään.

Kalenterin peruskäyttö on edelleen sen alkuperäiseen käyttötarkoituksen mukaista toimintaa, missä suunnitellaan tapaamisien ajankohtia, paikkoineen ja osallistujineen. Lisäksi ihmiset ovat alkaneet merkata omille aktiviteeteilleen aikoja, sekä pulssitapahtumia muistuttamaan jostakin, mikä pitää saada kyseisen päivän aikana valmiiksi. Kalentereihin merkataan myös huomioita muista tapahtumista, mitkä saattavat vaikuttaa päivän aikatauluihin. Tällaisia voivat olla mm. huomiot työpaikalla vierailevista tahoista (Blandford & Green, 2001, s.222)

Palen (1999) listaa kuusi kalenterien työkäyttöaktiiviteetia, joissa kalenteria hyödynnetään syvemmin osana työn suunnittelua ja muutoin apukeinona työn hallintaan. Nämä työkäyttöaktiiviteetit ovat: 1) aikaorientaatio (temporal orientation), 2) aikataulut (scheduling), 3) seuranta (tracking), 4) muistuttaminen (re-

mindung), 5) muistiinpanot ja arkistointi (recording/archiving) ja 6) jäljitys ja mieleenpalauttaminen (retrieval & recall).

Aikaorientaatiokäytöllä tarkoitetaan kalenterin hyödyntämistä tavalla, jossa kalenteriin merkitään asioita, jotka ovat suhteellisia kyseiseen ajankohtaan. Tällainen tapahtuma voisi olla esimerkiksi tieto neljän viikon päästä alkavasti syyslomasta. Merkinnoilla tuetaan omaa suunnittelua ennalta ajatellen kyseistä tulevaa ajankohtaa.

Aikataulutuksella viitataan kalenterin kanssa tehtävään tulevan työn suunnitteluun, jota tehdessään työntekijä sovittelee omassa kalenterissaan olevia tapahtumia ja tehtäviä tavalla, jossa ne tulevat hoidetuksi tehtävien vaatimissa reunaehdoissa. Kyseessä on nimenomaan sähköisen kalenterin mahdollistama tapahtumien sovittelu ja siirtely, minkä avulla kalenteri toimii ajan allokoinnin ja tapahtumien järjestämisen välineenä.

Seurannassa omaan kalenteriin merkitään tapahtumia ja asioita, jotka tapahtuvat tässä hetkessä. Seurantamerkintöjen funktio on dokumentoida relevanttia tietoa päivän tapahtumista, joita voi olla tarve tarkastella tulevaisuudessa. Tyypillisiä tällaisia tietoja ovat kontaktitiedot tavatuista ihmisistä, merkinnät tehdyistä asioista ja käydyistä paikoista.

Muistuttamisella viitataan kalenterin herätteiden käyttöön, millä työntekijät muistuttavat itseään kyseisenä päivänä tai lähiaikoina tulevista tapahtumista. Työntekijät käyttävät myös muistutuksia, jotka eivät liity tapaamiseen tai tapahtumiin oman muistin virkistämiseksi, esimerkiksi muistuttamalla itseään vuosipäivistä tai päivän aikana tehtävistä asioista.

Muistiinpanot ja arkistointi edustavat kalenterin käyttötapaa, jossa kalenterimerkintöihin liitetään tapahtumakohtaista dokumentaatiota, kuten muistioita tai yhteys- tai vaikkapa tuotetietoja. Käytön tarkoitus on toimia muistin tukena tulevaa käyttöä varten. *Jäljitys ja mieleen palauttaminen* ovat kalenteriin tallennetun informaation hyödyntämistä työn tekemisen apuna.

Työyhteisöjen yhteiset kalenterit tuovat henkilökohtaisen käytön lisäksi uusia yhteiskäyttöön liittyviä piirteitä. Edellä mainitut piirteet ovat pitkälti sovellettavissa myös työyhteisön hyväksi. Jaetut yhteiset kalenterit tarjoavat tehokkaan tavan hallita työyhteisössä yhteistä ajankäyttöä ja sopia tapaamisia. Tämä toteutuu varsinkin ympäristöissä, missä työntekijöillä on vapaa pääsy toistensa kalentereihin.

Vapaa pääsy toisten kalentereihin, varsinkin jos tämä sisältää mahdollisuuden myös tehdä varauksia toisten kalentereihin, muuttaa merkittävästi työn suunnittelu-ympäristöä. Tämä on johtanut mm. Otavan Opistossa työn suunnittelussa siihen, että osa työntekijöistä merkkää kalenteriin myös ajanjaksoja mitkä tarvitsevat henkilökohtaista työtään varten. Näin varattu aika ei täyty toisten tekemillä kalenterimerkinnoilla ainakaan niin helposti.

4.4 Motiivit seurata ajankäyttöä

Tutkimusta motivaatiosta käyttää ajanhallintaan liittyviä välineitä työssään on tarjolla varsinkin niukasti. Sell ja Walden (2006) ovat tehneet pienen haastattelutut-

kimuksen tietotyöläisten mobiilikalenterien käyttöön liittyvistä motivoivista tekijöistä. Tutkimuksessa motivaatiota tarkastellaan suhteessa käyttäjävälineitä, ei niinkään siihen millaisia kalenterien ja muiden ajanhallintavälineiden tulisi olla, jotta ne motivoisivat ja auttaisivat tekemään viisaampia valintoja oman työn suunnittelussa. Erityisesti välineiden mahdollinen tuki omaan tai ryhmän työhön liittyvässä päätöksenteossa vaikuttaisi olevan varsin uusi teema.

Blandfordin ja Greenin (2001, s.220) tutkimuksen mukaan yksi mielenkiintoinen motiivi käyttää sähköistä kalenteria on omien menneiden tapahtumien tarkastelu. Tutkimuksessa löydettiin menneiden tapahtumien tarkasteluun neljä syytä: (1) tuntikirjanpito, (2) matkakorvauksien laskenta, (3) tulevan työn suunnittelu ja (4) tapaamisiin kuluneiden aikojen ja tuotosten kirjaaminen. Menneillä kalenteritapahtumilla nähtiin funktio oman työn näkyväksi tekemisessä niin itselle kuin omalle esimiehelle. Ihmiset käyttivät menneitä tapahtumia myös reflektoidessaan omaa ajankäyttöään ja toisaalta hyödyntäessään menneiden tapahtumien dataa tulevien töiden suunnittelussa. Näin datalla oli funktio sekä oman työn suunnittelutaitojen syventämisessä sekä tulevan työn suunnittelussa. Tutkimukseen osallistujat olivat löytäneet kalenterin datan tapana vahvistaa omaa hallinnan tunnettaan ja toisaalta tehdä itselleen näkyväksi aikaansaannoksiaan, mitä he vahvistivat vielä lisäämällä tapahtumiin tietoja niihin liittyvistä tuotoksista.

Tuntikirjanpito on perinteisesti ollut hallinnollinen pakko. Sillä on mitattu työtä ja sitä on käytetty yleisesti myös laskutusperusteena niin yritysten laskutuksessa toisia ja se on pääsääntöisesti myös palkanmaksunperuste. Ajatus lähtee teollisesta työstä, missä tekeminen tapahtui paikassa ja tuottavuus korreloi vahvasti tehtyjen tuntien kanssa (Tuominen & Pohjakallio, 2012, p. 96). Tämä sopii kuitenkin varsin huonosti ajattelutyöhön, missä ajattelua tapahtuu jatkuvasti ja tuotosten syntymiseen kuluva aika on monesti erittäin vaikeasti arvioitavissa.

Tuominen ja Pohjakallio esittävät nykyisen tuntikirjanpidon korvaamista toisella ääripäällä, missä ainoa mitattava asia olisikin tulokset. Työssä on tärkeintä saada jotain aikaan ja vain aikaansaaminen merkitsee. Ajankäytön seuraamisella ei ole tässä mielessä muuta merkitystä kuin, että se on lakisääteisesti velvoitettu hoitettavaksi.

Mielestäni kumpikaan lähestymistapa ei ole itsessään hyvä. On varmasti totta, ettei tuntikirjanpidon ylläpito ole perusteluta vain itsensä vuoksi. Toisaalta pelkästään tulosten seuraaminen ei ratkaise työn organisoimien ongelmia. Ajanseurannalla on oma merkityksensä työstä oppimisella – työssä pitää oppia arvioimaan tehtäviin kuluva aika niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin, jotta voimme oppia suunnittelemaan työtämme paremmin.

Näkökulmissa on myös huomioitavaa miten molemmissa ääripäissä lähde-tään tarkastelemaan asiaa ulkoisten motivaatioiden kautta. Niissä mitataan tehtävää työtä tavalla, mistä syntyy suorituksen kautta tekijälle palkkio. Motivaatio ja arvo ajanseuraan ja hallintaan tulisi tulla yksilön ja yhteisön omasta halusta oppia suoriutumaan työstään onnistuneesti – työajanseuranta ja tulevan suunnittelu tulee ensisijaisesti tukea yksilön autonomiaa, vahvistaa hallinnan- ja aikaansaamisentunnetta sekä vahvistaa yhteenkuuluvuutta.

Väitän, että oikein suunnitellulla menetelmällä ja sitä tukevalla teknisellä toteutuksella on mahdollista rakentaa työyhteisöä tukeva systeemi, joka tukee kaikkien itsemääräytymisteorian kuvaamien psykologisten tarpeiden täyttymistä.

Ajanseuraaminen ja -suunnittelu oikein toteutettuna voi olla merkittävä tekijä hallinnantunteen syntymisessä suhteessa omaan työhön ja koko elämänhallintaan, mikä vahvistaa yksikön kompetenssia ja näin vahvistaa itseohjautuvuutta.

Kun välineellä saadaan systeeminen kuva omasta ja muiden työstä, se auttaa realistisemmin arvioimaan mitä on tehtävissä niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Mahdollisuus suunnitella realistisemmin työtä yhdessä muiden kanssa, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samoin väline, joka antaa paremmat keinot suunnitella työtä realistisesti, varsinkin jos yksilö voi sillä itsenäisesti suunnitella tekemisiään tavoitteidensa rajoissa, vahvistaa se myös autonomian tunnetta.

Haasteena tällaisen välineen käyttöönotossa on sen sisäistäminen välineeksi, joka tukee aidosti oman työn tekoa. Miten suunnitellaan prosessi, jossa ihmiset tunnistavat välineen merkityksellisyyden sitä kautta, että se on merkittävä osa omaa työn suunnittelua ja auttaa heitä ja työkavereita itseään? Tässä on varmasti haastava suunnittelutehtävä, jossa pitää huomioida sekä välineessä että sosiaalisissa käytännöissä, ettei tätä välineen autonomiaa pilata sillä, että välineestä syntyy valvonnan tai ulkoa ohjaamisen tunne tai muu sisäistä motivaatio laskeva tekijä.

4.5 Yhteenveto ajanhallinnasta

Ajanhallintaan liittyen, sähköisiä kalentereita ja ajanvarausjärjestelmiä on tutkittu runsaasti mm. (S. J. Palen, 1993)(L. Palen, 1999)(Blandford & Green, 2001) (Kincaid & Dupont, a.1985.). Tarkastelua on kattavasti niin ryhmäkäytössä kuin yksilökäytössä. Tutkimuksessa suhtaudutaan pääsääntöisesti sähköisiä järjestelmiä suosiavasti, vaikka tasavertaisesti näitä yhdessä perinteisten paperijärjestelmien rinnalla tarkastelevia tutkimuksiakin löytyy mm. (Blandford & Green, a.2001.).

Blandford ja Green (2001, p. 223) tiivistävät sähköisen ajanhallintavälineiden tilan, joka tuskin on merkittävästi kymmenessä vuodessa muuttunut. Käytännössä yksilöt hallitsevat aikaansa varsin monimutkaisessa vuoropuhelussa järkevästi asioiden suunnittelun, hetkestä nousevien vaatimuksiin reagoinnin ja valtavien henkilökohtaisten tehtävien suorittamisen välillä. He myös nostavat pöydälle ilmeisen - tällä hetkellä ei ole olemassa markkinoilla välinettä, joka tukisi kaikkia näitä tarpeita koherentilla tavalla.

On mielenkiintoista huomata, miten työajanseurannassa ajanseuraaminen on ollut merkittävä mittari, mutta ajanhallintaan on syntynyt ajan myötä hyvin erillisiä työkaluja eri lähtökohdista. Projektien aikataulut ja työmäärät allokoitetaan projektinhallintatyökalussa, yhteiset tapaamiset, tapahtumat ja kokoukset merkitään kalenteriin ja kun taas yksittäiset tehtävät merkitään johonkin tehtävälistaan, joka on monesti vielä täysin erillään näistä kahdesta edellisestä.

On siis helppoa uskoa, jos ihmisillä on kokemus työn sirpaloitumisesta. Se todella sirpaloituu jo pelkästään erillisten välineiden kautta, mitkä halkovat samaa aikaa mutta välineet itsessään hämähäyttävät systeemistä kokonaiskuvaa työmäärästä. Työ ei ainoastaan tunnu sirpaloituvan, vaan me myös teemme sitä sirpaleisemmaksi nykyisillä toimintatavoilla ja työkaluilla.

Syytä tähän nykytilaan ei voi oikeastaan kuin arvailla. Ehkä historiassa asiat ovat vain kehittyneet erillään. Niin projektin tehtävät, tapaamiset kuin yksittäiset suoritettavat tehtävät vievät jonkin ajan päivästämmme, viikosta tai vuodestamme. Miksi emme voisi siis mitata ja suunnitella näitä kaikkia samoilla työkaluilla ja menetelmillä samalla aikajanalla?

Ajan mittaaminen ja tehtävien suunnittelu on varmasti aina jossakin määrin likimääräistä. Silti on selvää, että siitä on kuitenkin mahdollista rakentaa jonkinlainen realistisempi kuva kuin mitä vain Tuomisen ja Pohjakallio(2012) ehdottamalla pelkkiin suoritteisiin keskittymällä. On aina parempi suunnitella kuin olla suunnittelematta. Parempi suunnitelma syntyy kun on oppinut aikaisemmasta omasta ja myös muiden työstä.

5 Kosiskeleva kone - avustava teknologia

Tietotekniikasta ja teknologista yleensä on tullut kiinteä osa työelämää. Se on osaltaan tehnyt siitä kiivastahtisempaa tiedontuottamisen määrän kasvun myötä. Tieto- ja viestintäteknikka on muuttanut kommunikaation globaaliksi ja samalla luonut äärimmäisen kompleksin viestintäsuhteiden verkoston, joka osaltaan on muuttanut työn luonnetta ennalta arvaamattomammaksi ja näin mm. työn suunnittelua ja hallintaa vaikeammaksi ennakoita.

Moni kokee työnsä sirpaleisena ja vaikeasti hallittavana, mikä voi osaltaan olla teknologian kehityksen myötä muuttuneesta työympäristöstä. Toisaalta on varsin luontevaa ajatella, että sama teknologia voi olla myös ratkomassa näitä ongelmia ja osaltaan tehdä ympäristöstä ja työstä enemmän hallittavaa ja ymmärrettävää.

Kaksituhattaluvulla teknologian rooli suhteessa käyttäjiin on alkanut muuttua. Tietokoneiden alkutaipaleella käyttö keskittyi funktionalisuuteen. Tätä seurasi vaihe, jossa mukaan tuli viihdekäyttö jonka seurauksena syntyi peliteollisuus. 80-luvulla, pitkälti Applen ansiosta alettiin kiinnittää ihmisen ja koneen väliseen vuorovaikutukseen, jolloin huomio alkoi keskittyä käytettävyyteen (Fogg, Cuellar, & Davidson, 2003, p. 111). Yhdeksänkymmentä luvun puolivälissä Byron Reeves ja Clifford Nass (1996) havaitsivat, että ihmisillä on taipumus antaa teknologialle inhimillisiä piirteitä ja kohdella laitteita ja tietokoneohjelmia kuin ihmisiä. Tämä on osaltaan ollut lähtölaukaus kehitykselle, jossa ihmisen ja koneen vuorovaikutuksessa myös koneelle on tulossa aktiivisempi rooli. Ihmisen taipumuksen mieltää koneelle inhimillisiä piirteitä myötä, on tunnistettu että kone voi olla myös aktiivisesta vaikuttamassa käyttäjiensä asenteisiin, aktivoimassa ja motivoimassa heitä toimimaan odotetulla tavalla. Stanfordin tutkija B. J. Fogg on nimennyt tämänlaiseen teknologian kehitykseen liittyvän tutkimussuunnan *captologiaksi* (computer aided persuasion technology) (Fogg et al., 2003, p. 110), joka voidaan suomentaa *tietokoneavusteiseksi suostuttelevaksi teknologiaksi*.

Fogg näkee suostuttelevan teknologian olevan mahdollinen merkityksellinen osa useilla ihmisen elämänsektoreilla ja toimintaympäristöissä (Fogg et al., 2003, p. 135). Helpoiten arvattavia tällaisia toimintakenttiä on markkinointi ja kaupallisuus yleensä, mutta hän listaa mahdollisuuksia 11 muullakin sektorilla. Mahdolliset sovellusalueet vaihtelevat henkilökohtaisesta elämänhallinnasta, ympäristön suoje-

luun ja yhteiskunnalliseen aktiivisuuteen ja vaikuttamiseen. Nämä mahdolliset suostuttelevan teknologian sovellusalueet ovat lueteltuna alla taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Mahdollisia suostuttelevan teknologian sovellusalueita (Fogg et al., 2003, p. 135)

Sovellusalue	Esimerkki
Markkinointi - ostaminen ja brändäys	Tietyn tuotteen ostamiseen kannustaminen
Opetus, oppiminen ja koulutus	Aktivointi opiskeluun
Turvallisuus	Turvallisempaan ajamiseen kannustaminen
Ympäristötietoisuus	Kauppakassien säästäminen
Työelämän tuottavuus	Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen työssä
Ennaltaehkäisevä terveydenhuolto	Motivointi tupakoinnin lopettamiseen
Kuntourheilu	Harjoittelun ohjaaminen optimaaliselle intensiteetille ja suorituskertojen määrälle
Sairauksien hallinta	Diabeteksen hallitumpi hoito
Henkilökohtainen taloudenhoito	Henkilökohtaisen budjetin laadinta, ylläpito ja seuranta
Yhteisölliseen toimintaan osallistuminen ja aktivismi	Vapaaehtoistyön teko kansalaiskeskuksissa (esim. vuorojen aktiivinen tarjonta sovelluksen avulla)
Itsehallinta ja itsensä kehittäminen	Asioiden viivyttelyn välttely

Suostutteleva teknologia on terminä mielestäni suomalaisen kulttuurin hieman huono ja antaa koko teknologialle hieman negatiivisen konnotaation. Suostuttelu kuulostaa painostamiselta tai ajatuksen myynniltä jotakin tiettyä toimintatapaa kohtaan. On totta, että osa sovelluksista tekee näin, mutta se ei kuvaa tällaisen teknologian koko käytettävissä olevaa kirjoa ja sen mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa suostuttelevan teknologian piirteitä pyritään käyttämään motivoimaan työntekijöitä omassa työssään ja itseohjautuvuudessaan tukemalla heidän psykologisten perustarpeidensa täyttymistä. Tästä syystä tutkimuksen kyselyssä termi onkin käännetty *avustavaksi teknologiaksi*, joka kuvaa paremmin käyttöpyrkimystä.

Avustavaa teknologiaa on ympärillämme jo nykyisellään kohtuullisen paljon. RunKeeper(2014) haastaa meidät asettamaan henkilökohtaiset harjoittelutavoitteet omalle lenkkeilylle, lisäksi se seuraa lenkkejä laskemalla kuljetun matkan, nopeuden ja kulutetut kalorit. Tarvittaessa sen saa kertomaan lenkin aikana kilometreittäin juoksutahdin ja kuluneen ajan. Se osaa jopa kannustaa pari päivää lenkin jälkeen samaan aikaan menemään uudelleen lenkille ja näin rohkaisee tehdä lenkkeilystä säännöllinen tapa. Sovellus on myös liitettävissä erilaisiin lisälaitteisiin, kuten sykemittariin, jolloin sovellus antaa entistä tarkempaa tietoa omasta harjoittelusta ja fyysisestä kunnosta. Sovellus motivoi monin tavoin harjoittelemaan antamalla lisätietoa omasta edistymisestä, fyysisestä tilasta sekä aktivoi herätteillä menemään lenkille. Sovelluksessa on myös sosiaalinen puoli, jossa omaa lenkkeilyä ja edistymistä koskevaa dataa voi jakaa yhdessä ystävien kanssa. Ystävät voivat puolestaan tsemjata kommentoimalla toistensa suorituksia.

Terveysvaikutteista suostuttelevaa teknologiaa edustaa Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Fazerin Food Servicen yhteistyössä kehittämä älykäs ruokalinja, joka antaa noutopöydästä ruokaa ottaessa tietoa ruuan ravintosisällöstä. Ravintosisällön perusteella linjasto auttaa lounastajaa ravintotiedon avulla kohti terveelli-

sempää ruokavaliota. Käyttäjäkyselyn perusteella linjasto oli 66 % osalta vaikuttanut omaan syömiskäyttäytymiseen, 76 % koki käytön lisänneen mielenkiintoa terveelliseen syömiseen ja 48 % koki palvelun tuoneen lisäarvoa työpaikkaruokailuun. (“Älykkään lounaslinjaston käyttäjäkokeuksia,” 2014)

Zhang(2008) korostaa, että tietotekniikkaa suunniteltaessa, sille pitäisi aina tunnistaa motivoivia käyttötarkoituksia (motivational affordances). Tekniikan tulee olla luonteeltaan sellaista, jonka käyttäjä kokee itselleen merkitykselliseksi tavalla, jossa se palvelee käyttäjänsä motivaationalisia tarpeita. Tietotekniikan suunnittelun lähtökohtana tulisi olla pyrkimys täyttää nämä tarpeet ja näin saada käyttäjä kokemaan käyttämisiloa, mikä puolestaan sitouttaa sen käytössä.

Zhang kuvaa ihmisen motivaation syntyvän sisäisistä motiiveista: tarpeet, kognitiot ja tunteet ja ulkoisista tapahtumista. Tarpeet Zhang lajittelee: fysiologisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Fysiologiset tarpeet perustuvat ihmisen biologisiin tarpeisiin. Psykologiset tarpeet syntyvät ihmisen luontaisesta taipumuksesta hakeutua vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa tuoden itselleen hyvinvointia ja henkistä kasvua. Sosiaaliset tarpeet Zhang(2008, p. 146) kuvaa yksilön sosialisatiorhistoriasta syntyvinä psykologisena prosesseina, jotka aktivoivat tunteita itsensä tärkeänä pitämisestä. Kognitioilla Zhang viittaa ihmisen uskomuksiin ja odotuksiin, jotka motivoivat toimimaan. Tunteet puolestaan määrittävät sitä, miten me reagoimme elämässämme tapahtuviin tärkeisiin tapahtumiin.

Zhang näkee tietotekniikan käyttämisen kannalta merkityksellisinä motivaation lähteinä psykologisia ja sosiaalisia tarpeita, kognitiota ja tunteita. Näiden motivaatiolähteiden perusteella hän on laatinut kymmenen suunnitteluperiaatetta motivoivalle sovellukselle. Nämä suunnitteluperiaatteet ovat listattuna taulukossa 2.

Zhangin ensimmäiset kahdeksan periaatetta toimivat täysin linjassa itsemääräytymisteorian määrittämien ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen kanssa. Autonomian tukeminen on itsessään ensimmäinen periaate, jota tukee myös oman identiteetin ilmaiseminen. Kompetenssin tarvetta palvelee suunnittelu kohti optimaalista haastavuutta ja jatkuva palautteen antaminen, mitkä yhdessä sovelluksen tehtävän kanssa muodostavat flow:n toteutumisen kolme perustekijää. Yhteensuuluvuuden tarvetta tukevat ihmisten välisen vuorovaikutuksen tukeminen, ihmisten välisten sosiaalisten yhteyksien näkyväksi tekeminen kuin myös mahdollisuuksien antaminen vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi.

TAULUKKO 2 Suunnitteluperiaatteet motivoivalle sovellukselle (Zhang, 2008, p. 146)

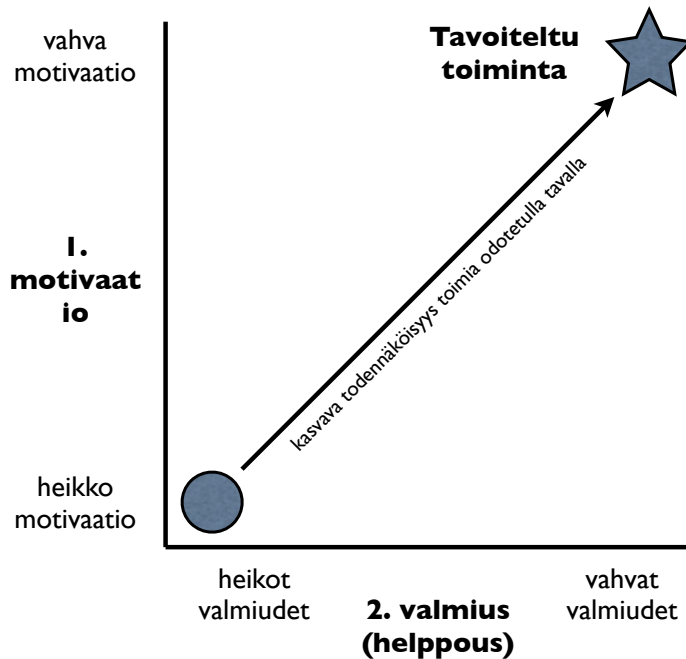
Motivaatiolähde ja tarpeet	Suunnitteluperiaate	Olemassa oleva esimerkki
Psykologinen: autonomia ja minä(self)	Periaate 1: Tue autonomiaa	Työpöytäkuvat, puhelimen soittoäänet, online avatari, sovellusvalikkojen räätälöinti
	Periaate 2: Kannusta luomaan ja ilmaisemaan omaa identiteettiä	
Kognitiivinen: Kompetenssi ja aikaansaaminen	Periaate 3: Suunnittele tavoitellen optimaalista haastavuutta	Pelit ja oppimisympäristöt eri haastetasoineen ja välittöminen suoriutumispalautteina.
	Periaate 4: Anna säännöllisesti positiivista palautetta	
Sosiaalinen ja psykologinen: Yhteenkuuluvuus	Periaate 5: Tue ihmisten välistä vuorovaikutusta	Ryhmässä pelattavat pelit chat ja muine vuorovaikutustoimintoineen, sähköpostin visualisoinnit näyttäen sekä jaetut tehtävät että asiaan liittyvän viestinnän.
	Periaate 6: Tee näkyväksi ihmisten sosiaalinen yhteys	
Sosiaalinen ja psykologinen: Johtajuus ja seuraaminen	Periaate 7: Tue yksilön tarvetta vaikuttaa toisiin ihmisiin	Blogit (täyttää vaikuttamisen tarvetta kirjoittamisen muodossa ja tulla vaikutetuksi lukemisen kautta), verkko-yhteisöt, jotka synnyttävät välillä johtajuutta
	Periaate 8: Tue yksilön tarvetta altistumista toisten vaikuttamaksi	
Tunteellinen: koskettaminen ja tunne	Periaate 9: Luo odotettuja tunteita ensimmäisellä tietotekniikan käyttökerralla	Houkutteleva ja virtaviivainen ulkoasu, koukuttavat pelit, ICT joka synnyttää flow:n kokemuksen.
	Periaate 10: Luo odotettuja tunteita intensiivisen vuorovaikutuksella tietotekniikan kanssa.	

Zhangin taulukon viimeiset kaksi suunnitteluperiaatetta, millä pyritään vaikuttamaan käyttäjien tunnekokemuksiin, ovat teknologian toteutuksen kannalta äärimmäisen mielenkiintoisia. On hyvä tunnistaa, että teknologian tarjoamat mahdollisuudet ja hyvä käytettävyys vaikuttavat positiivisesti käyttäjään, mutta varsinainen päätös alkaa käyttää ja jatkaa käyttämistä tapahtuu lopulta kuitenkin tunteiden perusteella (Saariluoma, 2004, p. 103). Teknologian kvasilaatu, kuten ulkonäön miellyttävyys, ovat merkityksellinen osa teknologiaa, minkä esim. Apple on mestarillisesti oivaltanut. Myös intensiivinen vuorovaikutus välineen kanssa oikein toteutettuna syventää tunnesidettä ja näin varmistaa käytön jatkuvuutta.

5.1 Käyttäytymismalli suostuttelulle

Fogg (2009, P. 1) on määritellyt käyttäytymismallin käyttäjän suostuttelulle (behavior model of persuasion) kohti tavoiteltua toimintaa. Malli lähtee tunnistamalla käyttäjän lähtötilanteen yksilön oman motivaatiotason ja taitojen pohjalta. Tunnistettu motivaatiotaso ja käyttäjän taidot hyödyntää teknologiaa määrittävät millai-

silla toimintatapoja suostuttelussa tulee hyödyntää. Tämän tunnistaminen ei itsessään kuitenkaan vielä riitä, vaan jotta haluttu toiminta tapahtuu, tulee käyttäjä aktivoida toimintaan. Mallin mukaan näitä kolmea tekijää säätelällä voidaan käyttäjää aktivoida kohti tavoiteltua käyttäytymistä. Yksilön motivaatiotason mukaan tulee käyttää erilaisia motivointikeinoja. Valmiuksin osalta palvelussa pitää tavoitella yksinkertaisuutta, missä pyritään minimoimaan kynnyksensä toimia odotetun toiminnan mukaisesti.



KUVIO 10 Foggin käyttäytymismalli suostuttelulle

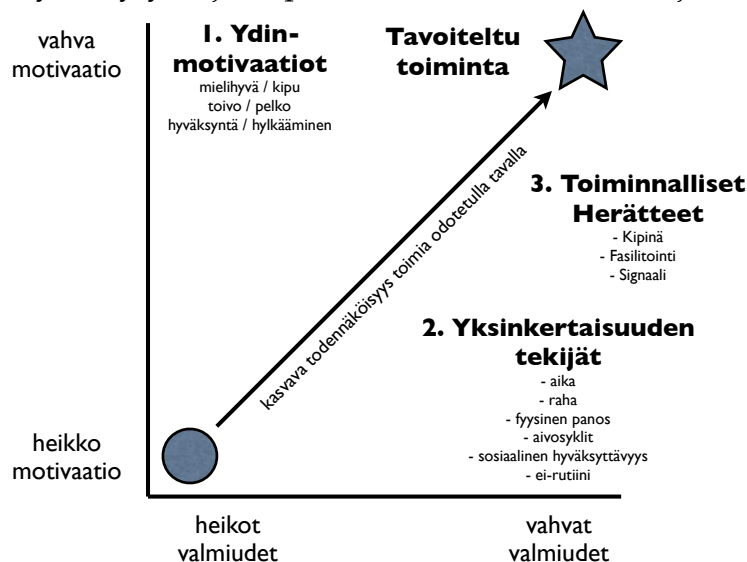
5.1.1 Ydinmotivaattorit

Foggin käyttäytymismallissa erilaiset kombinaatiot yksilön motivaation asteesta ja valmiuksista edellyttävät erilaista toimintaa. Motivaation suhteen hän määrittää kolme ydinmotivaattoria: 1) mielihyvä/kipu, 2) toivo/pelko ja 3) sosiaalinen hyväksyntä/-hylkääminen.

Mielihyvään ja kipuun vetoaminen nähdään mallissa vahvana motivaattorina, joka antaa yleensä välittömän reaktion. Tällainen vetoaminen iskee suoraan primitiivisiin tarpeisiin kuten seksiin, ruokaan ja yleensäkin olemassaoloon. Kuitenkin mielihyvään ja varsinkin kipuun vetoaminen palvelun yhteydessä, voi olla jokseenkin arveluttava ja varsin epäeettinen tapa.

Toivoon ja pelkoon vetoaminen rakentaa mielikuvaa prosessin lopputuloksesta mihin käyttäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Toivo tarjoaa lupausta jonkin hyvän asian tapahtumisesta. Pelko taas ruokkii ajatusta ei toivotusta lopputuloksesta. Pelot liittyvät usein ajatukseen jonkin menettämisestä. Fogg tulkitsee toivoon vetoamisen omassa mallissaan kaikkein eettisimpänä ja sitouttavimpana tapana motivoida käyttäjää (FOGG, 2009, P. 4).

Sosiaalinen hyväksyntä ja -hylkääminen vetoaa ihmisen perusviettiin kuulua johonkin. Ihmisillä on perustarve tulla sosiaalisesti hyväksytyksi, mikä näkyy esim. siinä miten me puukeudumme tai miten käyttäydymme muiden kanssa. Facebook ja muut yhteisöpalvelut perustuvat pitkälle juuri ihmisten haluun tulla sosiaalisesti hyväksytyksi ja tarpeeseen tuntea kuuluvansa johonkin.



KUVIO 11 Halutun käytöksen kolme aktivoivaa tekijää

5.1.2 Yksinkertaisuuden osatekijät

Foggin(2009, p. 6) mukaan käyttäjän valmiudet toimia odotetulla tavalla parantuvat sitä mukaan, mitä vähemmän tämä edellyttää häneltä ponnistelua. Opettaminen ja kouluttaminen edellyttävät jo korkeaa motivaatiota palvelun käyttöön, mitä monella käyttäjälle ei lähtökohtaisesti ole. Fogg kuvaa aikuiset ihmiset lähtökohtaisesti laiskoina omaksumaan uusia asioita. Tästä syystä suostuttelevan teknologian suunnittelussa tulee keskittyä välineen kehittämiseen mahdollisimman helpoksi, eikä niinkään pyrkiä parantamaan käyttäjän valmiuksia käyttää sitä.

Foggin käyttäytymismalliin kuuluu kuuden tekijän viitekehys tai ketju, jolla kuvataan eri tekijöitä mitkä minimoimalla voidaan vaikuttaa käyttäjän kokemaan ponnistuksen määrään välineen käytössä. Nämä tekijät ovat: aika, raha, fyysinen panos, aivosyklit, sosiaalinen hyväksyttävyyys ja rutiinista poikkeamattomuus. Jos kaikkien tekijöiden osalta pystytään välttämään kuormittumisen tunne, koetaan välineen käyttö helpoksi.

Aika ja raha säätelevät käyttöönottokynnystä merkittävästi. Jos käytön koetaan vievän paljon aikaa tai rahaa, kynnys käytön aloittamiseen luonnostaan nousee. Myös käytön voi estää jo pelkästään se, ettei käytölle löydy tarvittavaa aikaa tai rahaa. Tosin näiden asioiden välillä voi olla välillä yhteys, jos rahalla voi säästää aikaa tai päin vastoin.

Fyysinen panos ja aivosyklit kuvaavat kuormittavuutta. Jos käyttö vaatii suurta fyysistä panostusta, se ei ole enää yksinkertaista. Vastaavasti, jos käyttö vaatii paljon ajattelua, kyseessä ei ole enää yksinkertainen palvelu. Jos palvelu on kognitiivisesti kuormittava, todennäköisesti suurin osa käyttäjistä kokee käytön vaikeaksi.

Sosiaalisella hyväksyttävyydellä Fogg tarkoittaa sitä, ettei teknologia saa olla riskitilassa käyttäjän arvojen ja etiikan kanssa. Jos käyttäjä kokee, että sovellus rikkoo jollakin tapaa hänen yhteisönsä säättöjä tai henkilökohtaista vakaumusta, käyttö voidaan kokea hyvinkin vastenmielisenä.

Rutiinista poikkeamattomuus viitataan puolestaan siihen, että sovelluksen käyttö ei saa poiketa liian paljon käyttäjän normaalista arjesta. Ihmisillä on taipumus pysyä omissa rutiineissaan ja käytännöissään. Poikkeaminen tutusta tavasta tehdä työtä koetaan yleensä kuormittavana.

Haastavaksi Foggin yksinkertaisuuden tekijät tekee se, että sen kaikki osatekijät ovat luonteeltaan subjektiivisia ja niiden kokemus vaihtelee käyttäjä- sekä kontekstikohtaisesti. Fogg kuvaakin yksinkertaisuuden määrittyvän käyttäjän käyttöhetkellä olevien niukimpien resurssien mukaan. Fogg väittää, että pääsääntöisesti yksinkertaisuuteen pyrkiminen johtaa onnistumiseen suostuttelussa varmemmin kuin motivaatioon vetoaminen. Motivointia ihmiset luontaisesti vastustavat, mutta rakastavat yksinkertaisuutta.

5.1.3 Herätteet

Kolmannen osatekijän käyttäjän suostuttelussa muodostaa herätteet. Herätteillä pyritään laukaisemaan haluttu toiminta, kun käyttäjä on saavuttanut riittävän motivaation ja valmiudet toivottuun toimintaan. Verkkomaailmassa olemme tottuneet herätteisiin erityisesti sosiaalisen median palvelujen myötä. Facebook ilmoittaa meille usein eri herättein niin välittömistä tapahtumista, kuin myös ajassa elävistä asioista. Facebook muistaa meitä sähköpostiviesteillä, joissa se ilmoittaa kun kirjoitustamme on kommentoitu tai kun alkavalla viikolla on ystävämme syntymäpäivä. Facebookin herätteiden intentio on aktivoita keskustelemaan facebookissa ja palaamaan yhteisön sivuille viettääkseen siellä aikaa. Foggin mukaan herätteen idea on aktivoita käyttäjää toimimaan, kun toivottu tekeminen ajankohdasta tai pitäisi tapahtua juuri nyt. Fogg jaottelee herätteet kipinöihin (spark), fasilitointeihin (facilitator) ja signaaleihin (signal). Herättetyypit erottuvat toisistaan niiden käyttökontekstin mukaan.

Kipinöitä käytetään, kun käyttäjällä on heikko motivaatio haluttuun käyttäytymiseen. Sen tehtävänä on nostaa motivaatitasoa vetoamalla tunteisiin esimerkiksi herättämällä käyttäjässä toivoa. Kipinäheräte voi olla esim. tunteisiin vetoa video ja sähköposti, joka kannustaa toivottuun käyttäytymiseen.

Fasilitointia käytetään vastaavasti kun käyttäjällä on korkea motivaatio, mutta heikot käyttövalmiudet. Fasilitoinnilla helpotetaan käyttäjää selviytymään tehtävästä esimerkiksi ohjaavilla toiminnoilla, ohjeistuksella tai vaikkapa koulutuksella.

Signaaleja käytetään, kun käyttäjällä on sekä motivaatio, että valmiudet haluttuun toimintaan. Ne yksinkertaisesti muistuttavat käyttäjää ajan olevan hyvä jo valmiiksi haluttavana koetulle toiminnalle. Aikaisemmin mainitut Facebookin sähköpostiviestit tapahtumista edustavat tämän tyyppisiä herätteitä.

Mielestäni Foggin mallista piirtyy kohtuullisen behavioristinen kuva ihmisestä. Malli ei juurikaan ota kantaa mitenkään yksilön sisäiseen motivaatioon. Hän kuitenkin puolustaa malliaan toteamalla, olevansa tietoinen monesta muusta mal-

lista, mutta kokee hänen mallinsa sopivan parhaiten juuri suostutellessa käyttäjää toivottuun käyttäytymiseen. Hänen kuvaamansa käyttäjien laiskuus on kenties pieni provokaatio, mutta siinä mielessä osuva, että harvalle itse teknologiassa itessään on merkitys. Merkitys syntyy enemmän siitä, mihin sitä käytetään, jolloin sen käyttö tulee olla varsin helposti omaksuttavaa.

Tässä tutkimuksessa perusmotivaatio teknologian käytölle uskotaan rakentuvat työyhteisön jaettujen yhteisten merkitysten kautta ja työn suunnittelussa koettavan hallinnantunteen vahvistamisen kautta. Tässä mielessä Ryanin ja Decin(2011) itsemääräytymisteorian mukaiset ihmisen psykologiset perustarpeet: autonomia, yhteenkuuluvuus ja kompetenssi todennäköisesti luo käyttömotivaatiota paremmin.

Itsemääräytymisteorian ja Foggin ajattelun välillä ihmisen motivoitumisesta on havaittavissa vastakkainasettelu. Fogg kuvaa aikuisen ihmisen lähtökohtaisesti laiskana ja haluttomana oppia uutta. Ryan ja Deci vastaavasti lähtevät olettamuksesta, että ihminen lähtökohtaisesti utelias, luova ja halukas oppimaan uutta, kunhan vain hänen psykologiset perustarpeensa tulevat tyydytetyiksi.

Vaikka panelistien motivaatiolähteet poikkeavatkin Foggin kuvaamista, ei se vie itse mallin soveltuvuutta käyttäjien toiminnan aktivoimiseen. Mallin käyttäjän valmiuksia jaottelevat tekijät sekä herätteet ovat varsin toimiva tapa jäsentää palvelua enemmän toimintaa tukevaan suuntaan niin teknisesti kuin myös fasilitoitaessa prosessia. Malli ei mene myöskään rikki, vaikka motivointiakseliin liittyvät tekijät jäsennetään toisin kuin Fogg on mallissaan kuvannut. Oleellista on, että käyttäjien motivaatio tulee saada korkealle tasolle, jotta tavoiteltavaan käyttäytymiseen on mahdollista päästä.

5.2 Psykologisia perustarpeita ruokkiva työkalu itseohjautuvuuden tueksi

Edellisissä luvuissa on kuvattu viitekehys, missä Otavan Opistoa johdetaan sekä siihen liittyä keskeisiä teorioita. Lisäksi on tarkasteltu itsemääräytymisteorian kautta yleistä viitekehystä mielekkäälle työlle ja yksilön motivoitumiselle ja yhteisön kansalaiseksi kasvamiseksi. Edellisessä luvussa tarkasteltiin nykyisen tietotyön luonnetta ja työntekijöiden keinoja suunnitella työtään tänä päivänä. Tässä luvussa on puolestaan tarkasteltu, miten Fogg ja Zhang osaltaan luovat viitekehysten, millä teknologia voi olla tukemassa yksilön motivointia kohti toivottua käytöstä. Esittelen näiden viitekehysten pohjalta ehdotuksen sovellusideasta, joka pyrkii tukemaan niin yksilöä kuin yhteisöä työn suunnittelussa ja työmotivaation ylläpidossa.

Tämä kuvitteellinen sovellus lähtee ajatuksesta, tukea työn teon ja suunnittelun autonomiaa. Tämän tukeminen edellyttää mahdollisimman hyvää hetkellistä kuvaa työtilanteesta: siitä mitä tehtäviä on olemassa ja arvioi niihin kulutettavissa olevasta työajasta sekä kuva siitä, miten paljon toisten resurssia on käytettävissä.

Tietotyössä perinteinen projektiajattelu tehtävineen ja gantt-kaavioineen ei anna riittävän hyvää kuvaa työstä. Työn ohessa on jatkuvasti keskeytyksiä, rinnakkaisia tehtäviä ja projekteja, työn läpäiseviä koko työyhteisön kokoontumisia ja

palavereita. Lisäksi kompleksit vuorovaikutussuhteet luovat luonnostaan ympäristön, jossa suunnitelmat jatkuvasti muuttavat, kun syntyy uusia tarpeita, jotka kilpailevat nykyisten kanssa. On myös varsin tavallista, että työntekijän henkilökohtaiset tehtävät kulkevat vielä omalla listallaan kaiken muun ohessa, eikä niihin tarvittava aika ole mukana missään suunnitelmissa. Tästä syystä sovellus lähteekin jäsentämään työn suunnittelua budjettipohjaisesti, missä tuleva työ allokoidaan kuten tehdään esimerkiksi henkilökohtaista taloutta suunnitellessa budjettityökalulla. Aikaa varataan tiedossa oleville tehtäville eri projekteissa, palaverille ja myös yllätyksille. Aikabudjetti täsmentyy jatkuvasti suhteessa siihen, miten ajankäyttö toteutuu ja miten kuva tulevasta työstä täsmentyy. Keskeinen lisäarvo tässä onkin tukea työn suunnittelua suhteessa henkilökohtaiseen, tiimin sekä koko työyhteisön työtilanteeseen tukien omaa päätöksentekoa siitä mihin ryhtyy ja mille pitää varata aikaa.

Aikabudjettityökalu tukee päätöksentekoa esimerkiksi tilanteessa, jossa pitää harkita ottaako uuden työtehtävän hoidettavakseen. Välineen avulla voidaan arvioida omia resurssejaan suhteessa muihin sitoumuksiin ja toisaalta siihen miten paljon työstä on mahdollisesti delegoitavissa muille. Toisaalta väline auttaa arvioimaan, mitä nykyisistä velvoitteista pitää suunnitella ajallisesti uusiksi, jos ottaa uuden tehtävän hoitaakseen. Avoin budjetti mahdollistaa haluttaessa myös työ- ja vapaa-ajan suunnittelun kokonaisuutena, jossa budjettiin voidaan tuoda tavoitteeksi myös terveyteen ja vapaa-aikaan liittyviä piirteitä, kuten liikuntaan käytettävä aika viikossa, yöunen määrä tai vaikkapa aika läheisten kanssa.

Aikabudjettityökalun ehdoton edellytys on, että tehtäviin kuluva aikaa mitataan tavalla tai toisella riittävällä tarkkuudella ja mitattu työ saadaan kohdennettua aina johonkin budjetin osaan. Tällä tiedolla voidaan reflektoida suunnittelun ajan ja todellisuudessa käytetyn ajan välistä suhdetta. Reflektoinnissa väline voi avustaa käyttäjää sparraavilla kysymyksillä, millä kuluneen viikon työtä voidaan arvioida esim. kulloisenkin vireystilan, tehtävän luonteen, tuloksellisuuden suhteen. Tällä tiedolla voidaan tukea työnsuunnittelutaitoja, mutta reflektoinnista saadulla datalla voidaan myös tukea tulevan työn suunnittelua ja rytmitystä tehtävien priorisoinnin ja yksilön luontaisten vuorokauden aikaan liittyvien vireystasojen mukaisesti. Reflektointi voi myös vahvistaa kokemusta aikaiseksi saamisesta, jolloin se tukee kompetenssin tunnetta.

Aikaansaamisen kokemusta väline vahvistaa pitämällä tilastoja viikon aikana tehdyistä tehtävistä ja henkilökohtaisista ennätyksistä. Tässä suhteessa väline sisältää pelillisiä piirteitä, joilla työntekijä voi haasta itsensä tai työkaverinsa suoritavien tehtävien osalta esim. arvioimaan enemmän opiskelijoiden tehtäviä viikon aikana.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta väline tukee mahdollisuudella tehdä oma työ toisille näkyväksi, toisaalta tarjoten keinot antaa omaa työpanosta toisten käytettäväksi ja mahdollistamalla työn delegoinnin toisille. Näillä piirteillä yhdessä avustan päätöksenteon kanssa työtä voidaan suunnitella enemmän yhteisöllisesti.

6 Miten tutkimus toteutettiin

6.1 Menetelmän valinta

Tutkimuksessa selvitettiin sekä työyhteisön nykytilannetta työn suunnittelutaidoissa ja välineissä, työn motivoivia tekijöitä sekä tarkasteltiin mahdollista teknologiaa, joka voisi auttaa työn suunnittelussa jatkossa. Käytännössä siis kyseltiin ihmisiltä työkalusta ja toimintatavoista, mitä ei ole, mutta voisi olla. Lähestymiskulma on selvittää käyttäjien kokemusta sekä nykyisistä olosuhteista sekä niistä vaikutelmista mitä uudet välineet voisivat antaa. Tämä määrittää tutkimuksen luonteen tulevaisuusorientoituneeksi ja samalla haastaa tutkimukseen osallistuvat miettimään omia asenteitaan ja käsityksiään mahdollisista tavoista tehdä työtä jatkossa yhdessä teknologian mahdollistaminen apuvälineiden kanssa.

On varsin todennäköistä, että osa tutkimuksessa käsiteltävistä asioista on jostain, mistä vastaajat eivät ole aikaisemmin kuulleet tai tulleet ajatelleeksi. Myös osa käsiteltävistä asioista on hiljaisena tietona vastaajien omassa toiminnassa, ilman että ainakaan kaikkea on täysin tiedostettu sanallisesti. Toisaalta lähtökohtaisesti tutkimus lähtee olettamuksesta, että uusia toimintatapoja ja teknologiaa ei ole mielekästä ottaa haltuun, ellei yleinen työilmapiiri ja toimintatavat motivoi tällaiseen toimintaan. Tästä syystä kyselyssä tarkastellaan myös kokemusta nykyisestä työn merkityksellisyydestä, työmotivaatiosta ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

Päädyin toteutuksessa verkkopohjaiseen kyselytutkimukseen. Kysely mahdollisti henkilöstölle tutun ja yksinkertaisen tavan osallistua. Samalla uusien toimintatapojen tarkastelu mahdollistui, hyödyntämällä tätä käsittelevässä osiossa delfoille tyypillisiä tulevaisuusväittämiä. Tällä tapaa saatoin sekä kerätä vastaajille tutulla tavalla tietoa nykytilanteesta ja haastaa heidät argumentoimaan omia mielipiteisiään mahdollisista tulevista työn apuvälineistä ja menettelytavoista väittämien kautta.

Delfoi on sen alkuperäisen määritelmän mukaan ryhmän kommunikaatio-prosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään mutkikasta ongelmaa (Turoff, 1975). Se on tulevaisuuden tutkimuksen menetelmä, jota Mannermaa ku-

vaa seuraavasti: ”Delfitekniikkaa voidaan luonnehtia metodiksi, jolla voidaan jäsentää ryhmän kommunikaatioprosessia siten, että prosessi mahdollistaa yksilöistä muodostuvan ryhmän, kokonaisuutena, arvioida tehokkaasti tutkimuksen kohteena olevan ongelma- tai ilmiöalueen tulevaa kehitystä.” (Linturi, 2003a)

Delfoihin kuuluu argumentointi, joka tapahtuu useammalla kierroksella. Nousevat kiistakysymykset käsitellään uudelleen rajatumminkin ja mahdolliset edellisen kierroksen uudet löydöt voidaan ottaa käsittelyyn omina kohtinaan. Tällaiset kierrokset olisivat voineet osaltaan syventää vastauksia, vastaajien päästessä dialogiin eri väittämien tiimoilta. Tämän rajasin kuitenkin pois ajankäytöllisistä syistä. Useamman kierroksen delfoi-prosessi koko työyhteisölle olisi vaatinut minulta tutkijana sekä koko työyhteisöltä kohtuuttomasti aikaa itse prosessiin.

6.2 Kyselyn toteutus

Kysely rakennettiin viideksi erilliseksi alikyselyksi. Kyselyistä kaksi ensimmäistä olivat luonteeltaan taustoittavia, kolmas kysely keskittyi tarkastelemaan nykyisiä työnsuunnittelutaitoja ja -välineitä, neljäs tarkasteli työn motivoivia piirteitä ja viimeinen kysely keskittyi tarkastelemaan tulevaisuusväittämillä millainen teknologia voisi olla tukemassa työmotivaatiota ja työn suunnittelua.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen osakyselyt

Kyselyn nimi	Kuvaus
Taustatiedot	Kyselyyn liittyvät taustatiedot, työkokemus, roolitiedot täydennettynä kokemuksella mm. omasta nykyisestä työviihtyvyydestä
Yleinen orientaatiokysely	Ryanin ja Decin laatiman General Causality Orientation Scale - testi, jolla testataan yksilön yleisiä orientaatiopainotuksia. Testin tarkoitus on olla taustoittava mittari suhteessa motivoiviin tekijöihin,
Työn suunnittelu	Nykyiseen työnsuunnittelutaitoihin ja suunnittelun apuvälineisiin keskittyvä osio.
Työn motivoivat tekijät	Työmotivaatiota ja työn merkityksellisyyttä käsittelevä osio. Osiossa käsitellään itsemääräytymisteorian eri piirteisiin liittyviä teemoja
Avustava teknologia	Tulevaisuusorientoitunut osio, joka pääsääntöisesti rakentuu väittämille avustavan työkalun piirteistä joita ei ole, mutta voisi olla olemassa.

Teknisesti kyselyt toteutettiin eDelfoi.fi-palvelulla (“eDelfoi.fi -palvelu,” 2013). Palvelu on Otavan Opiston henkilöstölle jo varsin tuttu ja sen valintaa tuki myös vastaajien mahdollisuus vastata kyselyyn suoraan omilla sähköpostitunnuksillaan. Omien tunnusten käytön odotettiin madaltavan osaltaan vastaamiskynnystä. Kysely toteutettiin niin, että vastaajat saattoivat vastata osissa ja täydentää vastauksiinsa koko kyselyn aukioloajan.

Tutkimus esiteltiin koko henkilökunnalle viikkoinfon yhteydessä (esitysdiat liitteessä 2). Varsinainen kutsu kyselyyn tehtiin lähettämällä kaikille vastaajille

sähköpostitse kutsukirje (Liite 1). Kysely avattiin 27.9. ja oli auki 14.10. saakka. Tänä aikana kävin eri tiimien palaverissa esittelemässä kyselyä ja avustamassa kyselyyn vastaamisessa. Avustaminen keskittyi alkuun pääsemisen varmistamiseen ja kysymysten täsmentämiseen vastaajien kysymysten perusteella. Vastaajille lähetettiin 8.10. karhukirje (Liite 3), jolla kannustettiin osallistujia vastaamaan ja täydentämään omia vastauksiaan.

Kyselyn vastaajiksi valittiin kaikki 27.9.2013 Otavan Opiston palveluksessa olevat palkansaajat lukuun ottamatta tutoreita, joiden työ perustuu suoriteperusteisesti etäopiskelijoiden kurssisuoritusten arviointiin. Perusjoukoksi muodostui 73 vastaajaa, joista 62 (84,9 %) vastasi kyselyyn.

6.3 Tulosten analyysi

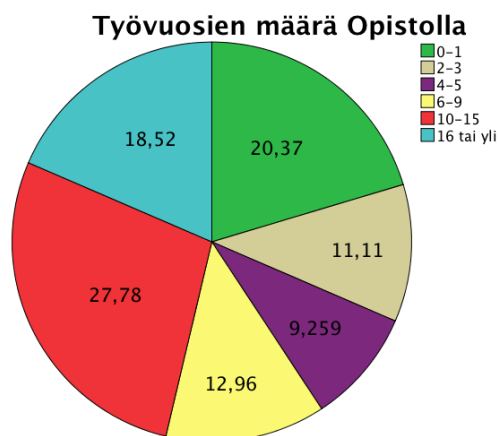
Tulosten tilastollisessa analysoinnissa painopisteenä on ollut eri muuttujien korrelaatioissa sekä eri luokittelujen perusteella määräytyvien ryhmien välisissä eroissa. Kyselyllä aikaansaatu aineisto on kohtuullisen laaja, mikä mahdollistaisi syvemmänkin tulosten analysoinnin kuin mitä näen tämän tutkimuksen tarkoituksen ja aikaraamin puitteissa mielekkääksi. Tuloksista nostettiin piirteitä, jotka vaikuttavat relevanteilta teoriakehyksen valossa ja toisaalta asioita, joilla voidaan nähdä merkitystä työn suunnittelua ja seurantaan tukevan teknologian kehittämisessä.

Tulosten analysoinnissa painopiste on ollut kvantitatiivisessa tarkastelussa. Yksittäisten muuttujien yhteydessä esille tulleet argumentit on huomioitu tulosten tarkastelussa harkiten tapauskohtaisesti. Nykyisen työn merkitystä käsittelevät vapaamuotoiset vastaukset on luokiteltu neljäksi muuttujaksi, joilla kuvataan vastauksen autonomiaa, kompetenssia, yhteenkuuluvuutta ja opiskelijoita/asiakkaita kuvaaviksi arvoiksi. Aineiston tulokinnassa apuna käytetyt mittarit on kuvattu asiayhteydessä tutkimustulosten esittelyssä.

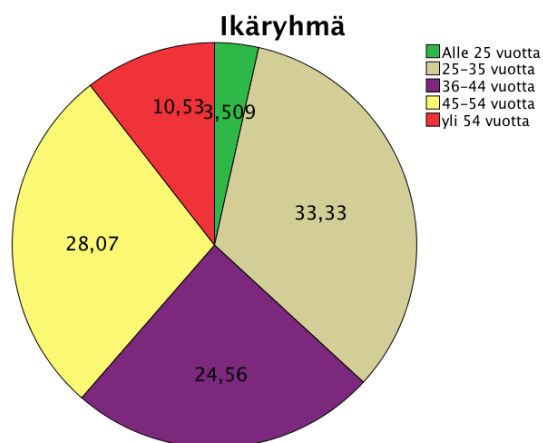
7 Tutkimustulokset

7.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 62 vastaajaa 73:sta. Vastausprosentti nousi lähes 85 %:iin, jota on syytä pitää erittäin onnistuneena tuloksena. Vastaajista miehiä oli 20 (32%) ja naisia 43 (69%). Valtaosa vastaajista jakautuu kolmeen lähes saman kokoiseen ikäryhmään: 25-35 vuotiaat 33,3 %, 36-44 vuotiaat 24,6 % ja 45-54 vuotiaat 28 %. Yli 54 vuotiaita vastaajista on 10,5 % ja alle 25 vuotiaita 3,5 %.

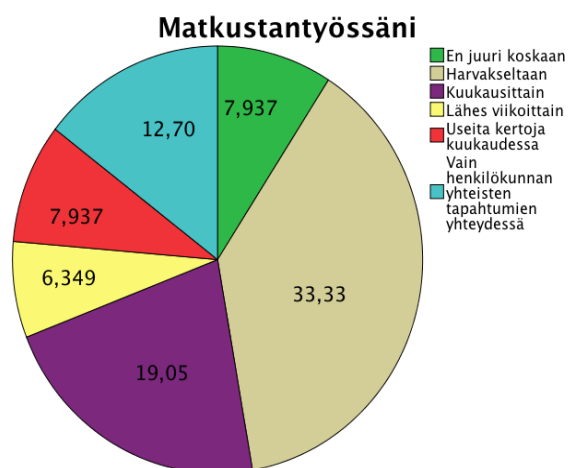


KUVIO 12 Työvuosien jakauma

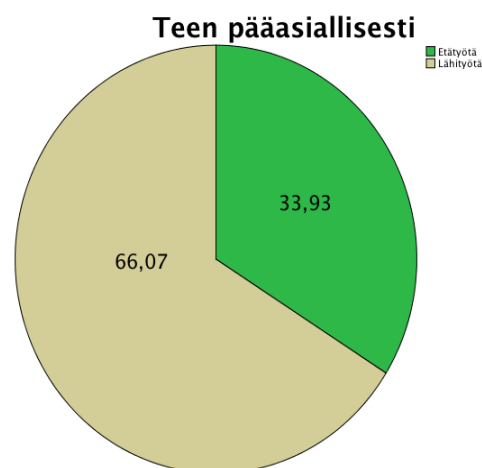


KUVIO 13 Ikäryhmien jakauma

Vastaajista noin kolmannes (34 %) tekee pääsääntöisesti etätöitä. Hieman alle puolet (41,27 %) vastaajista ei matkusta työssään juuri lainkaan tai vain harvakseltaan. Kysely toteutettiin teknisesti niin, että mikään vastauskentistä ei ollut pakollinen. Ainakin osittain tästä syystä vastausdatassa on havaittavissa aukkoja myös taustamuuttujissa.



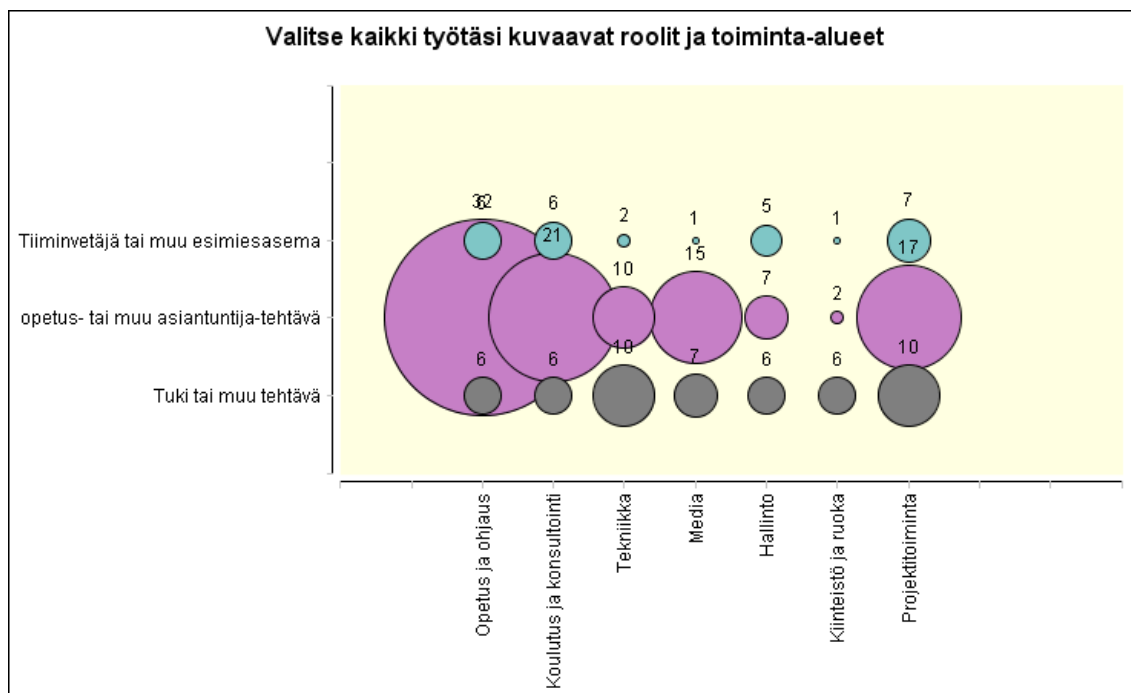
KUVIO 14 Työssä matkustaminen



KUVIO 15 Etä-/lähityö

7.1.1 Vastaajien työroolit

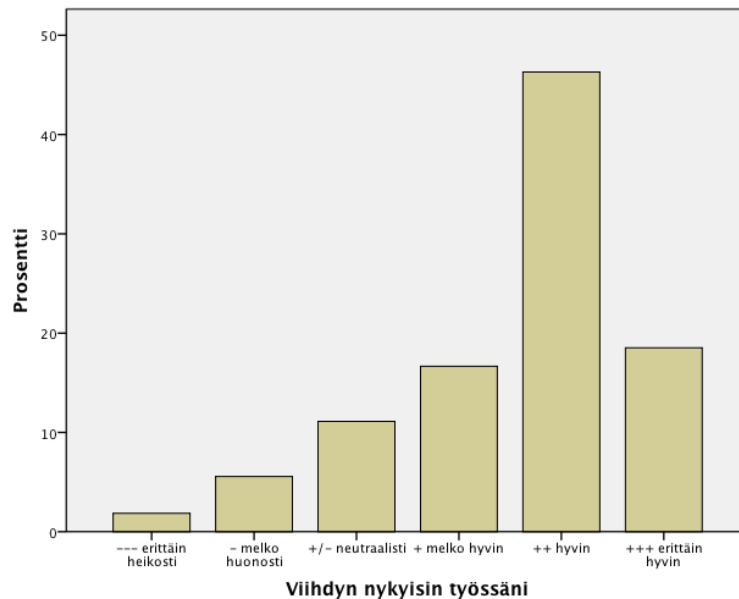
Vastaajille annettiin mahdollisuus itse määrittellä, millaisiin rooleihin ja toiminta-alueisiin heidän oma työnsä kohdentuu. Vastaajissa korostuu luonnollisesti opetuksen ja ohjauksen (n=32) sekä koulutuksen ja konsultoinnin (n=21) asiantuntijatehtävät. Projektien asiantuntijatehtävissä ilmoitti työskentelevänsä 17 vastaajaa. Vastaajien antama kuva omista tehtäväalueista on varsin uskottava ja vastaa pitkälti Opiston tehtävärakennetta.



KUVIO 16 Vastaajien työroolit

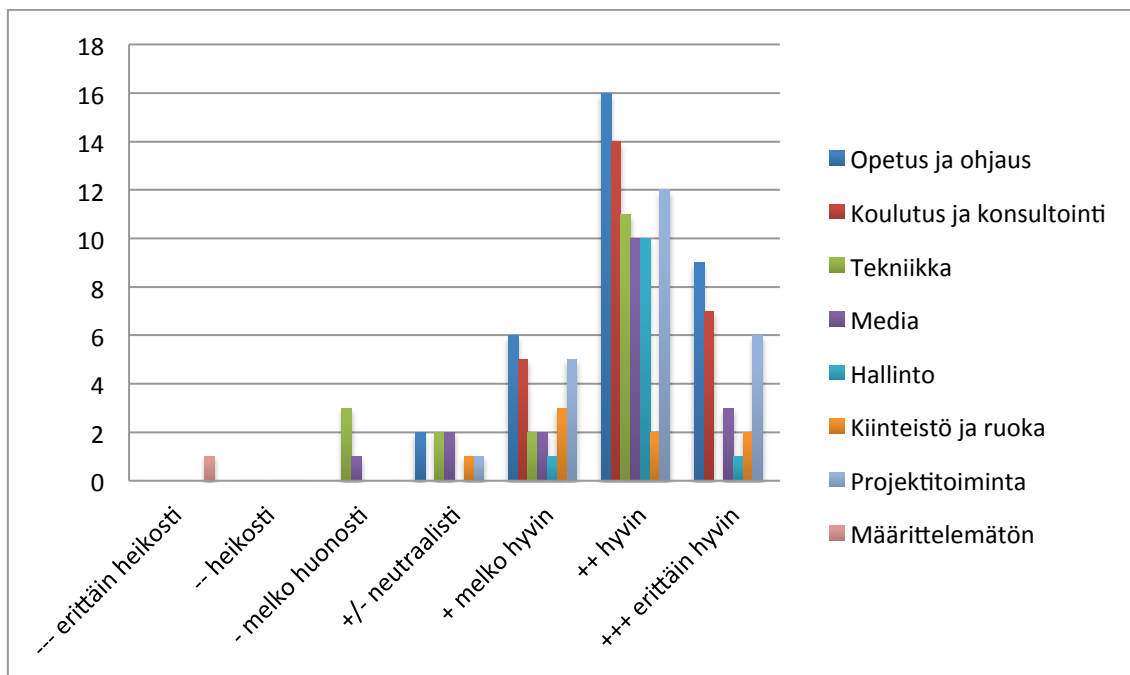
7.1.2 Työssä viihtyminen

Työssä koettu viihtyvyys on erittäin korkealla tasolla. Vastaajista 46,3 % kokee viihtyvänsä nykyisessä työssään hyvin ja 18,5 % erittäin hyvin. Positiivinen kokemus viihtyvyydestä oli kaiken kaikkiaan 81,5 % vastaajista, mitä voidaan hyvällä syyllä pitää erittäin erinomaisena tuloksena. Tämä ei vie kuitenkaan pois niiden kokemusta, jotka eivät koe viihtyvänsä nykyisessä työssään. Neutraalisti viihtyvyyteen suhtautui noin joka kymmenes (11,1 %). Melko huonosti työssään viihtyi kolme vastaajaa ja yksi erittäin heikosti.



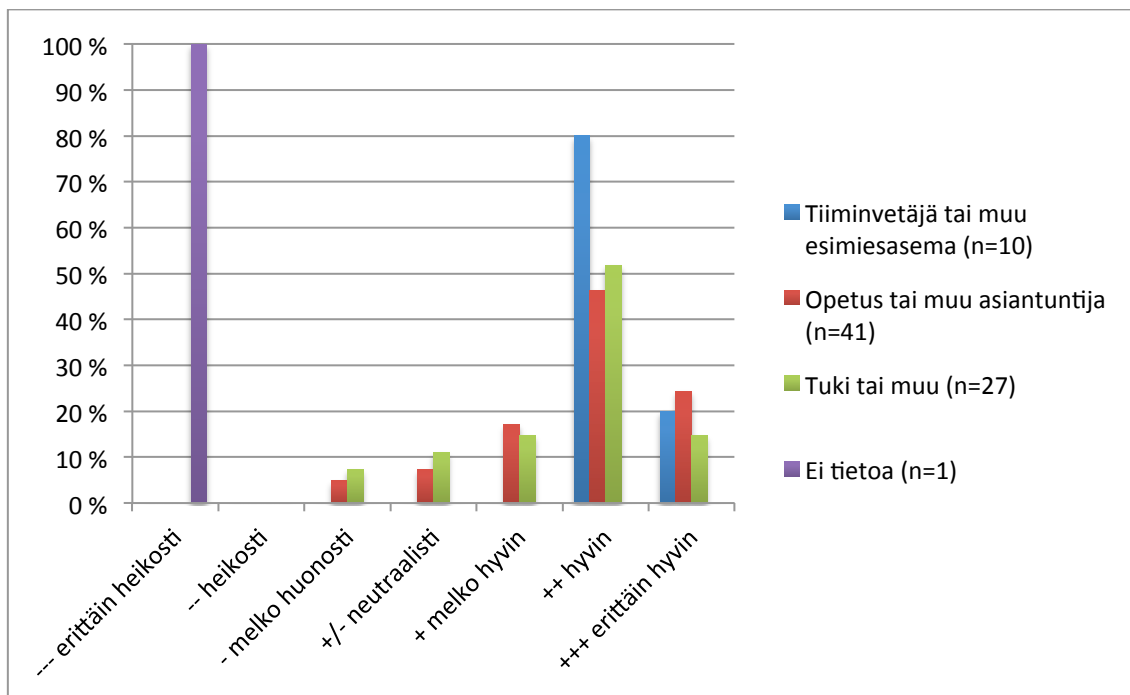
KUVIO 17 Työssä viihtyminen

Työssä viihtymisen kokemus näyttäisi hiipuvan työvuosien karttuessa ($r=-0,407$, $p<0,01$, $N=51$). Erityisen hyvin viihtyvät opetuksen ja ohjauksen sekä koulutuksen ja konsultoinnin tehtävissä työskentelevät henkilöt (Kuvio 18). Molempia ryhmiä yhdistää myös kokemus runsaasta viikoittain tehtävästä työstä, joka on luonteeltaan mukaansa tempaavaa.



KUVIO 18 Työssä viihtyminen toiminta-alueittain

Työviihtyvyytensä koki melko huonona vain neljä vastaajaa, jotka kaikki työskentelevät tekniikkaan tai mediaan liittyvissä tehtävissä. Lisäksi vastaajien joukossa on yksi vastaaja, joka kokee työviihtyvyytensä erittäin heikoksi, mutta hän ei yksilöinyt vastauksessaan missä roolissa tai minkä tyyppisiin toimintakokonaisuuksiin hänen työnsä kohdistuu.



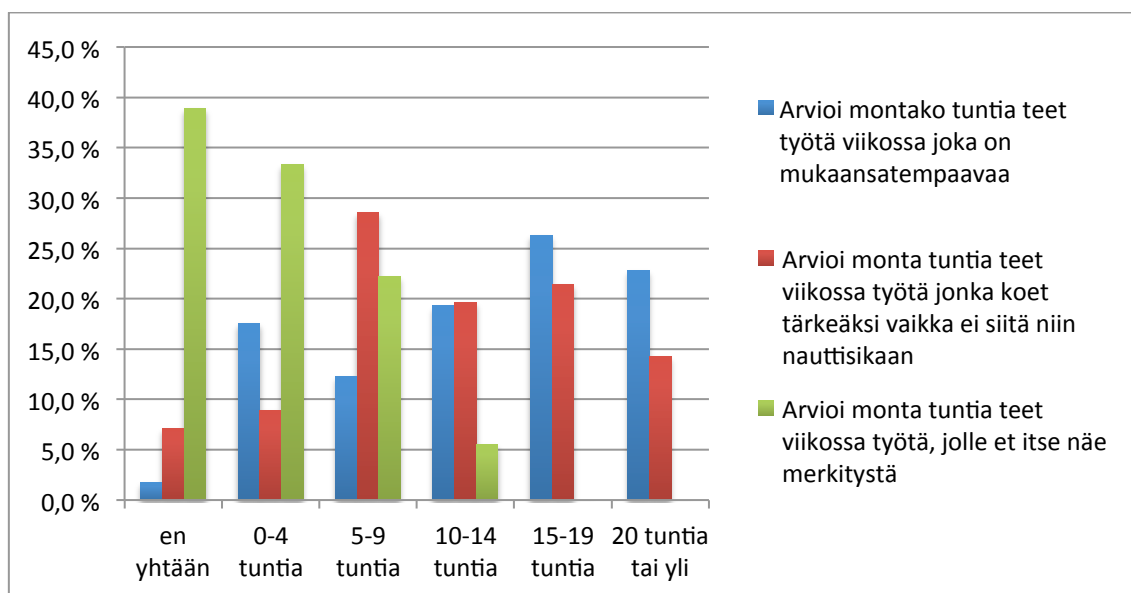
KUVIO 19 Työssä viihtyminen rooleittain

Esimiesrooli näyttäisi vaikuttavan työssä viihtymiseen positiivisesti. Kaikki tiiminvetäjä- tai esimiesroolissa toimivat kertovat viihtyvänsä työssään hyvin tai erittäin hyvin. Asiantuntija- ja tukitehtävissä toimivien välillä ei näyttäisi juurikaan olevan ryhmien välistä vaihtelua työssä viihtymisen näkökulmasta.

7.2 Työn luonne

Vastaajien keskuudessa oma arvioitu viikossa tehtävä mukaansatempaavan työn määrä on silmiinpistävän korkea. Tällaista työtä koki tekevänsä 22,8 % vastaajista 20 tuntia tai yli viikossa. Yli neljännes koki työn vievän mennessään 15-19 tuntia viikosta. Toisin sanoen yli puolet vastaajista koki vähintään puolet työviikosta kuluvan työn imussa. Kuitenkin lähes viidennes (19,3 %) vastaajista koki tekevänsä tällaista työtä alle neljä tuntia tai ei lainkaan viikon aikana. Mukaansatempaavalla työllä on kohtuullinen korrelaatio työssä viihtymisen kanssa ($r=0,354$, $p<0,01$, $N=54$).

Myös tärkeänä koetun työn määrä viikossa on varsin korkea. Tärkeänä koetun työn määrä viikossa oli 36 % vähintään 15 tuntia viikossa ja vain 7 % koki, ettei tällaista työtä ollut lainkaan. Työvuosien määrän kasvaessa mukaansa tempaavan työn määrä näyttäisi yleisesti hieman hiipuvan ($r=-0,285$, $p<0,05$, $N=54$) samalla kuitenkin tärkeäksi koettujen tehtävien määrä kasvaa jokseenkin samassa suhteessa ($r=0,305$, $p<0,05$, $N=53$).



KUVIO 20 Oma arvio viikossa käytettävästä ajasta työn luonteen mukaan

Merkityksettömänä koetun työn määrä viikossa on kohtuullisen pieni. Kolme vastaajista koki viikossaan olevan 10-14 tuntia työtä, jolle he eivät tunnista itse merkitystä. Valtaosa vastaajista kokee etteivät he tee lainkaan merkityksettömiä työtä vii-

kon aikana (38,9 %) ja kolmannes (33,3 %) alle neljä tuntia. Noin viidennes (19,4 %) kokee tekevänsä 5-9 tuntia merkityksetöntä työtä.

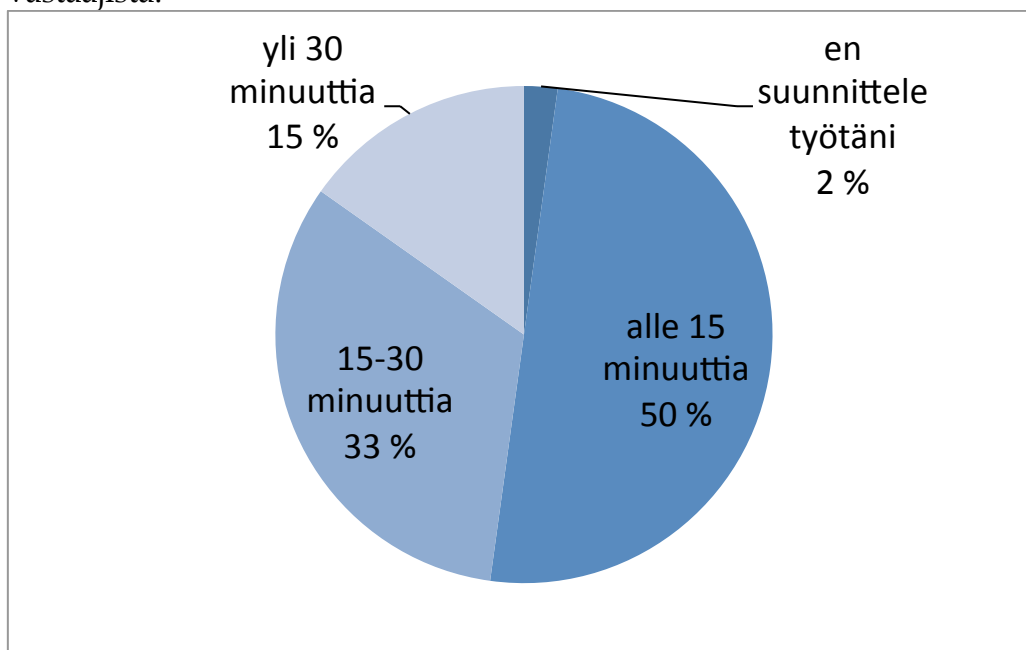
Merkityksellisenä koetun työn määrän kasvaessa kasvaa vastaajien työn suunnitteluun käyttämä aika ($r=0,407$ $p<0,01$, $n=40$). Näyttäisi, että iän myötä merkityksellisen työn määrä, kasvaa ja samalla työhön ja yhteisiin käytäntöihin liittyvä tunnollisuus ja vastuuntunto vahvistuu. Tämä voi viitata työkokemuksen myötä syntyvään sisäistettyyn motivaation, jossa työtehtävät nähdään tärkeinä vaikka niistä ei aina niin nautittaisikaan.

7.3 Yleinen orientaationskaala

Yleisen orientaationskaalan tuloksien osalta tutkimus ei tuottanut tuloksia. Data on liian puutteellista, jotta testimuuttujista voitaisiin rakentaa uskottavia mittareita eri orientaatioille. Vastaajat vastasivat liian usein vain osaan skaalakysymyksistä yksittäisten tilanteiden kohdalla. Useiden muuttujien kohdalla saatiin vastaus vain puolelta vastaajia. Ajatus päästä tarkastelemaan eri yksilöllisten autonomia-, kontrolli- ja amotivaatio -orientaatioiden vaikutusta muihin mieltymyksiin ja käyttäytymiseen jää siis tästä tutkimuksesta pois.

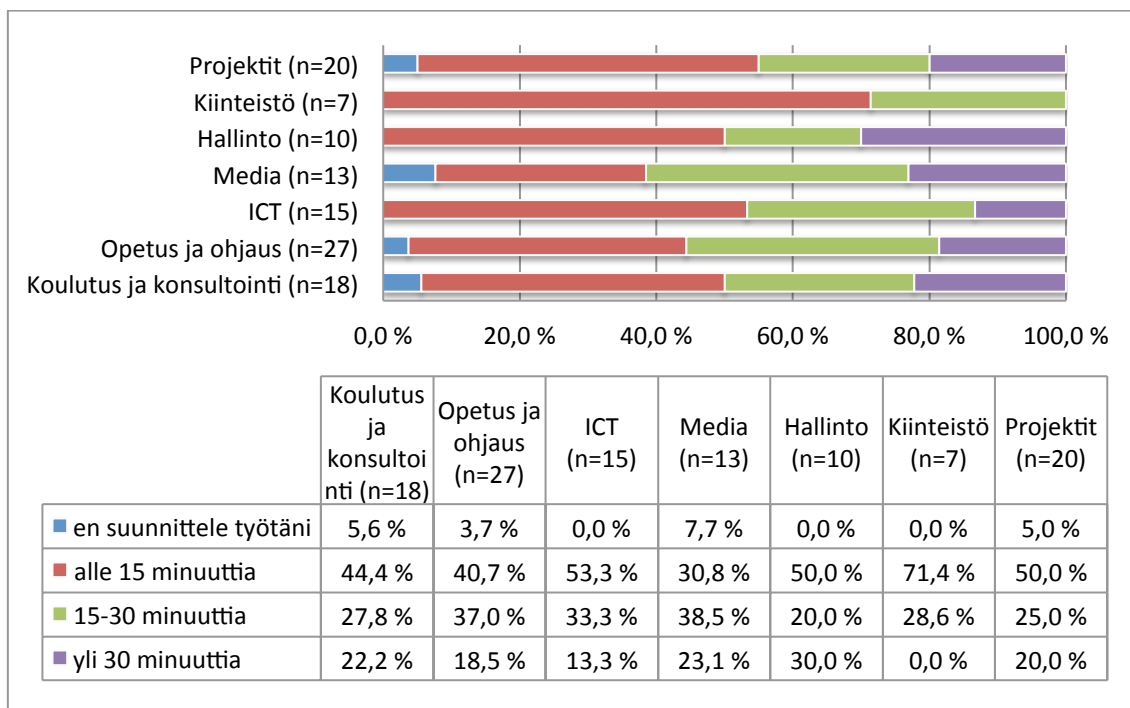
7.4 Työn suunnittelu nyt

Vastaajista puolet ilmoittaa käyttävänsä alle 15 minuuttia työnsä suunnitteluun. Yli 32 % ($n=46$) vastaajista käyttää päivittäiseen työnsä suunnitteluun 15-30 minuuttia. Yli 30 minuuttia päivässä suunnitteluun ilmoitti käyttävänsä 15 % ($n=46$) vastaajista.



KUVIO 21 Työn suunnitteluun keskimäärin käytetty aika päivässä

Päivässä työn suunnitteluun käytetyn ajan kasvulla on kohtalainen korrelaatio koetun viikossa tehtävän tärkeän työn määrän kanssa ($r=0,407$, $p < 0,01$, $N=40$). Mukaansa tempaavan työn osalta tällaista suhdetta ei ole nähtävissä, myöskään ikäryhmien välillä ei ole nähtävissä yhteyttä. Tuloksista voisi varovaisesti arvioida, että työn suunnitteluun käytettävä määrä korostuu enemmänkin tietynlaisen velvollisuuden tunteen kautta. Työtä suunnitellaan sitä perusteellisemmin ainakin ajallisesti, mitä enemmän työssä koetaan olevan tärkeitä koettuja asioita.



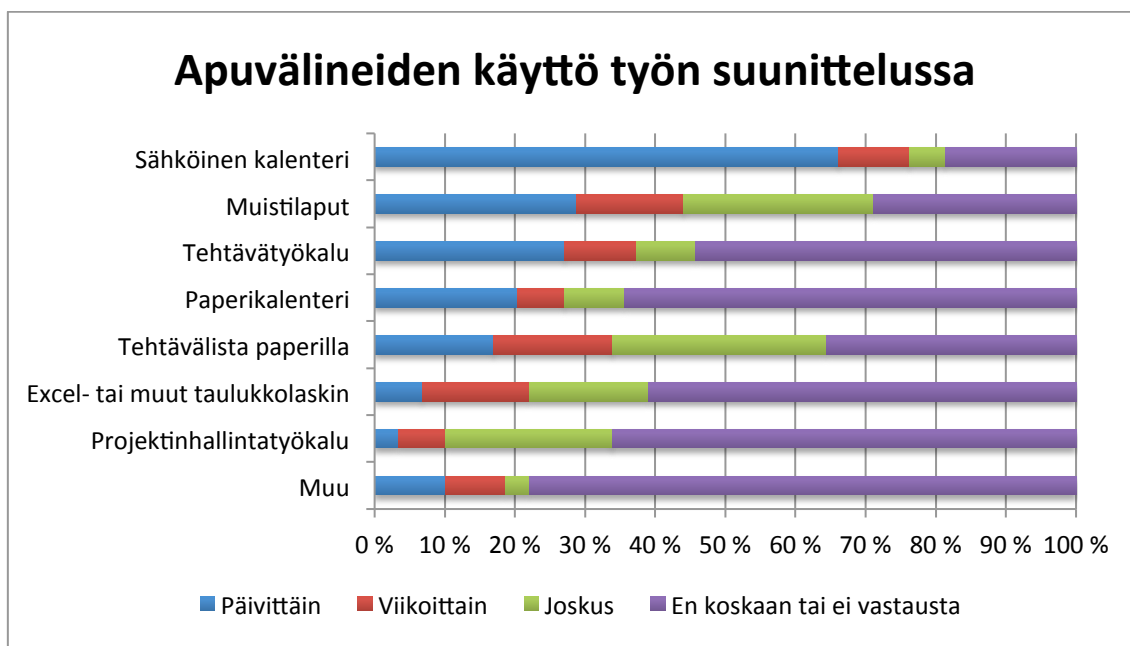
KUVIO 22 Työn suunnitteluun käytetty aika päivittäin eri toimintasektoreilla

Kiinteistö- ja ruokapalveluissa työskentelevät käyttävät päivittäiseen työhönsä suunnitteluun korkeintaan puoli tuntia. Tämä tulos on luonteva huomioiden työhön liittyvän kohtuullisen suuren säännöllisyyden ja ennakoitavuuden puolesta. Muun tyyppisillä työtehtävillä ei ole nähtävissä merkittävää vaikutusta työn suunnitteluun käytettävän ajan määrään.

7.4.1 Apuvälineiden käyttö suunnittelussa

Yleisimmin käytössä oleva työsuunnitteluväline koko työyhteisössä on sähköinen kalenteri. Vastaajista 66,1 % ($n=59$) käyttää sähköistä kalenteria päivittäin ja 10,2 % viikoittain. Kuitenkin noin viidennes (20,3 %) vastaajista käyttää päivittäin paperista kalenteria. Noin joka kymmenes (11,8 %) käyttää päivittäin sekä sähköistä että paperikalenteria. Päivittäisen sähköisen kalenterin käytön osuutta on osaltaan ymmärrettävä, kun talon kaikki tilojen ja auton sekä osan laitteista varaaminen tapahtuu yhteisen kalenterin kautta. Tässä suhteessa tämän käytön olisi voinut ennustaa olevan vieläkin yleisempää.

Toiseksi eniten käytetyksi työn suunnitteluvälineeksi nousivat paperimuistilaput, joita käyttää reilu neljännes (28,8 %) päivittäin. Sähköistä tehtävätyökalua käyttää niin ikään reilu neljännes päivittäin (27,1 %) kun taas 16,9 % vastaajista pitää päivittäistä tehtävälistaa paperilla. Selvästi harvemmin käytettyjä välineitä ovat taulukkolaskentasovellukset (6,8 % päivittäin) sekä projektinhallintatyökalut (3,4 % päivittäin). Näyttäisi siltä, että työssä käytetään erilaisia sähköisiä sekä muita työvälineitä hyvin omakohtaisesti ristiin. Välineitä käytetään tilanteen ja omien taipumusten mukaan sopivimmalla tavalla.



KUVIO 23 Apuvälineiden käyttö työn suunnittelussa

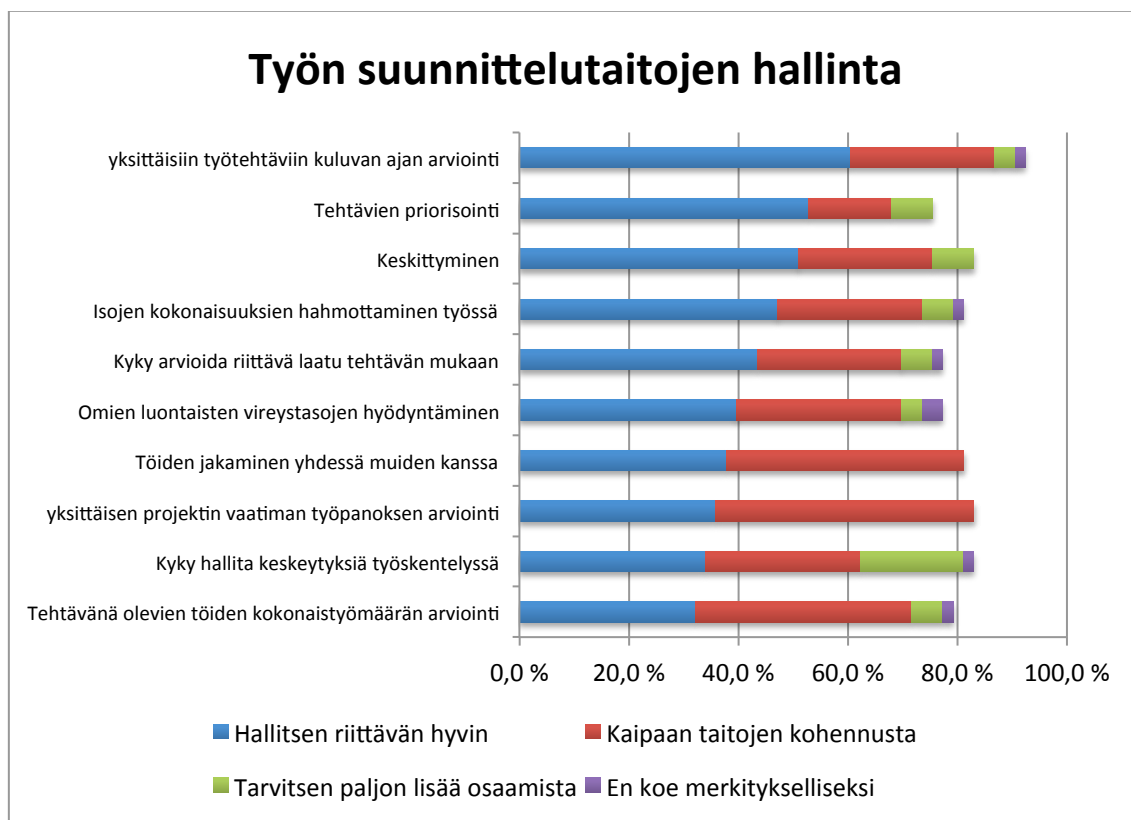
Muina työn suunnittelussa hyödynnettävinä työkaluina vastaajat mainitsivat mm. erilaiset visualisointiin käytettävät työkalut kuten piirto-ohjelmat ja Powerpoint tai muut vastaavat esitystyökalut. Ajansuunnittelun apuvälineinä käytetään myös yhteisen tapaamisajan löytämistä helpottavia palveluita kuten Doodlea ja Meet-Me:tä. Google Drive -palvelu tuli sanallisissa vastauksissa esille useassa roolissa esimerkiksi sähköisen tehtävälistan ylläpitovälineenä ja pidemmän aikavälin tavoitteiden kirjaamispaikkana.

7.4.2 Työn suunnittelutaidot

Vastaajat kokevat hallitsevansa riittävän hyvin yleiset työnsuunnittelutaidot, kuten yksittäisiin tehtäviin kuluvan ajan arviointi (60,4 %, n = 53), tehtävien priorisointi (52,8 %) ja isojen kokonaisuuksien hahmottaminen (47,2 %). Samalla kuitenkin noin neljännes vastaajista kokee tarvetta kohentaa taitojaan niin keskittymisessä kuin kuluvan ajan arvioinnissa (Kuvio 24).

Kokonaistyömäärän hahmottamisen koetaan selvästi haastavampana - 39,2 % vastaajista kokee tarvitsevänsä tässä taitojen kohennusta. Samoin yksittäiseen pro-

jektiin kuluvaan työmäärän arvioinnin kokee vain 35,8 % osaavansa riittävän hyvin ja lähes puolet (47,2 %) näkevät tarvetta kohentaa tässä taitojaan. Samalla kuitenkin 47,2 % vastaajista kokevat hallitsevansa isojen kokonaisuuksien hahmottamisen työssään riittävään hyvin. Vastaajat, jotka kokivat kykenevänsä arvioimaan töidensä kokonaistyömäärää tehokkaasti osasivat myös arvioida hyvin yksittäisiin tehtäviin kuluvaan aikaa ($\chi^2=26,8$, $p<0,01$, $N=9$).



KUVIO 24 Työn suunnittelutaitojen hallinta

Keskeytysten hallinta omassa työssä nousee vastauksissa esille asiana, jossa useat toivovat kehittyvänsä. Vastaajista lähes viidennes (18,9 %) koki tarvitsevänsä paljon lisää osaamista keskeytysten hallintaan ja lähes kolmannes (28,3 %) koki tarvitsevänsä tässä taitojen kohennusta. Tämä voi osaltaan kuvata työyhteisössä olevien verkostomaisten vuorovaikutussuhteiden tuomia haasteita. Tässä mielessä samanhenkinen asia voi olla tarve kohentaa taitoja töiden jakamisessa toisten kanssa (43,3 %).

Kyvylä hallita keskeytyksiä omassa työssään on havaittavissa kohtuullisen vahva yhteys kyvyn jakaa töitä yhdessä muiden kanssa ($\chi^2=10,6$, $p < 0,02$, $N=3$). Keskeytysten hallintaan kykenevät kokevat pystyvänsä niin ikään paremmin keskittymään ($\chi^2=15,8$, $p<0,02$, $N=6$) ja arvioimaan työssään riittävän työn laadun ($\chi^2=46,2$, $p < 0,01$, $N=9$). Riittävän laadun arviointikyky suhteessa keskeytyksiin ja keskittymiseen on mielenkiintoinen havainto. Ehkä keskeytyksiä paremmin hallitsevat eivät kuormitu näistä samalla tapaa kuin toiset. Samalla he ovat runsaammin vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jolloin on mahdollista, että riittävän laadun arviointi on yhdessä muiden kanssa tehdyn työn reflektoinnin tulosta.

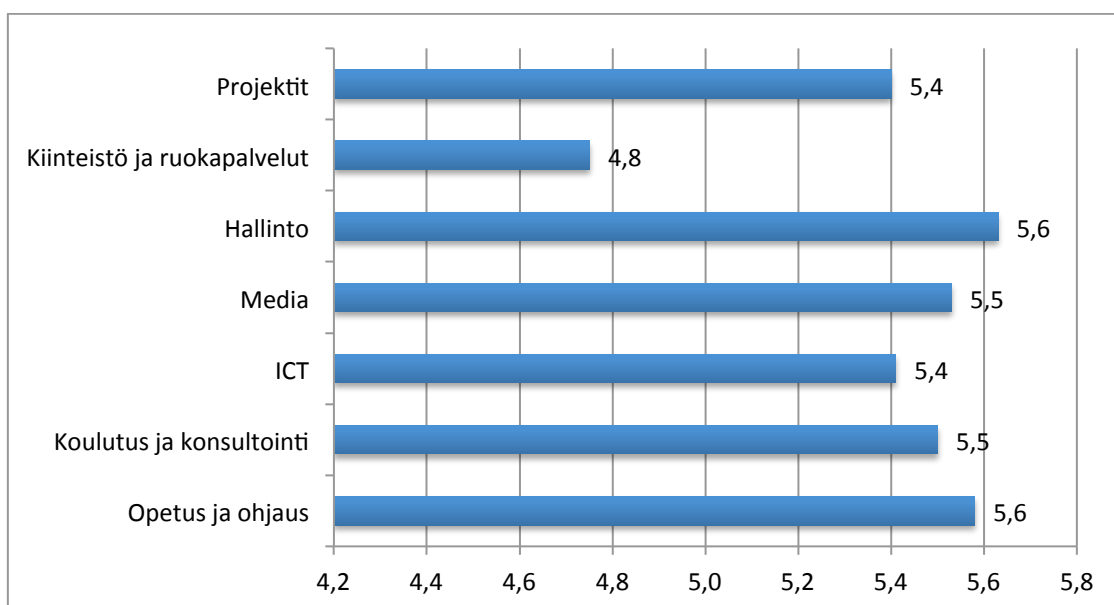
Tiimi näyttäisi olevan osalle ihmisiä merkittävä työn jäsentäjä. Tiimilleen ensisijaisesti työtään tekevät kokevat arvioimaan paremmin yksittäiseen työtehtävään kuluvan ajan ($\chi^2=20,1$, $p<0,01$, $N=8$), tehtävänä olevan työn kokonaismäärän ($\chi^2=22,8$, $p<0,05$, $N=12$), määrittämään työlle riittävän laadun ($\chi^2=37,6$, $p<0,01$, $N=12$) ja hallitsevat paremmin keskeytyksiä työssään ($\chi^2=27,3$, $p<0,01$, $N=12$). Keskeytysten hallintaan liittyvä kokemus tiimityössä, voi olla myös osittain yhdessä tekemisen kulttuurin sisäistämistä, missä keskeytykset koetaan enemmänkin luontaisena osana työtä kuin haittana.

Tiimilleen työssään orientoitunut henkilö näyttäisi ainakin oman kokemuksensa pohjalta omaavansa paremmat valmiudet tehokkaalle työn teolle. Ehkä tiimille tehtävässä työssä luonnostaan muu tiimi toimii peilinä - refleктоijana, joka auttaa työn suunnittelussa ja hallinnassa yleensä.

7.5 Työn motivoivat tekijät

7.5.1 Työn autonomiaa tukevat tekijät

Valtaosa vastaajista kokee kaikki kyselyssä esitetyt autonomiaan liittyvät piirteet: joustavat työtavat (90,6 %), työn itseohjautuvuuden (77,4 %), mahdollisuuden elämäntapaansa hallintaan kokonaisuutena (92,5 %) ja kuvan omasta työstä (66,0 %) tärkeinä itselleen. Kuviossa 25 esitellään näiden neljän muuttujan avulla rakennetun autonomian tarvetta kuvaavaa mittaria eri toimintasektoreiden työntekijöiden keskuudessa.



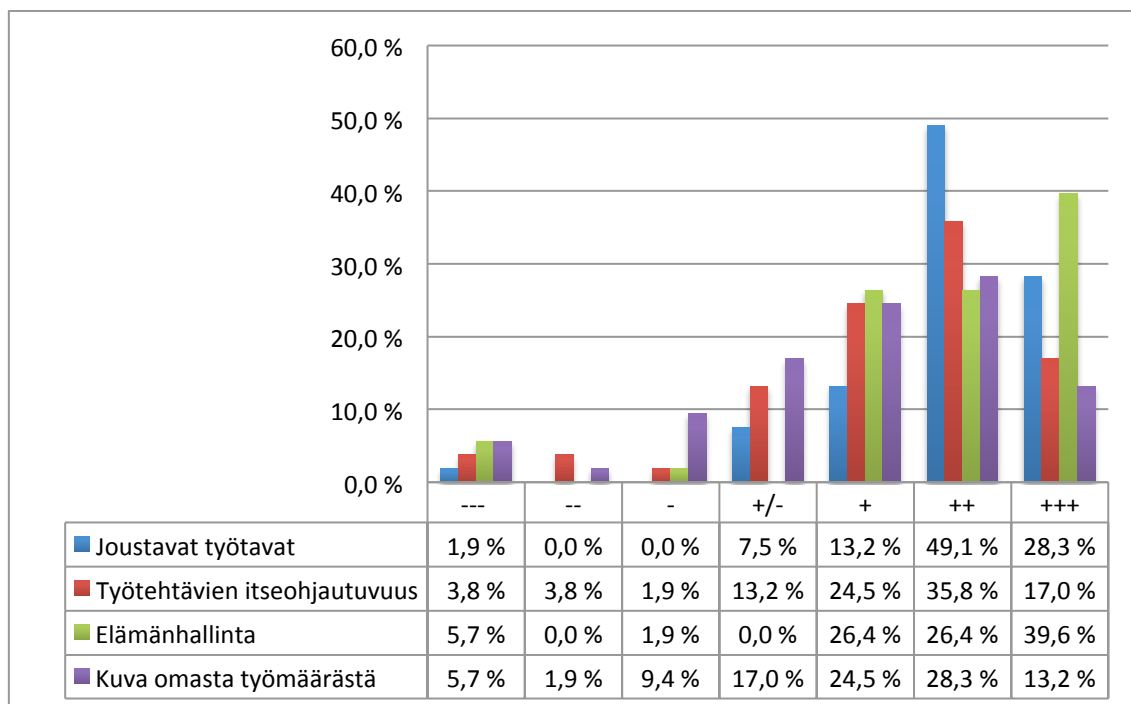
KUVIO 25 Koettu autonomian tarve työssä eri toimintasektoreilla

Autonomiapiirteiden merkitys nähdään hieman vähäisempänä kiinteistö- ja ruokapalvelujen parissa toimivien henkilöiden parissa. Neljän autonomiatarvetta mittaavan muuttujan keskiarvosta muodostetun mittarin keskiarvo jää kiinteistö- ja ruokapalveluiden osalta 4,8:aan kun muiden osalta keskiarvot vaihtelevat välillä 5,4-5,6. Tulokset on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Autonomian tarve työssä toimintasektoreittain

	Keskiarvo	Virhe- marginaali	Keski- hajonta	N	Varianssi
Opetus ja ohjaus	5,58	0,19	1,07	30	1,14
Koulutus ja konsultointi	5,50	0,24	1,16	23	1,34
ICT	5,41	0,31	1,29	17	1,66
Media	5,53	0,17	0,65	15	0,42
Hallinto	5,63	0,20	0,76	14	0,58
Kiinteistö ja ruokapalvelut	4,75	0,80	1,96	6	3,85
Projektit	5,40	0,26	1,21	22	1,47

Kiinteistöihin ja ruokapalveluihin liittyvät tehtävät ovat luontaisesti enemmän aikaan ja paikkaan sidottuja kuin muut tehtävät Opistolla. Näissä töissä on enemmän vakiintuneita käytäntöjä yleisesti, jolloin työtehtävien suorituksessa ei ehkä edes odoteta niin paljon vapauksia tehdä tarvittava työ. Ehkä tämä autonomian pienempi merkityksen osaltaan johtuu toimintaympäristöstä, mutta myös toimintakulttuuri ja sen historia voi olla yksi selittävä tekijä.



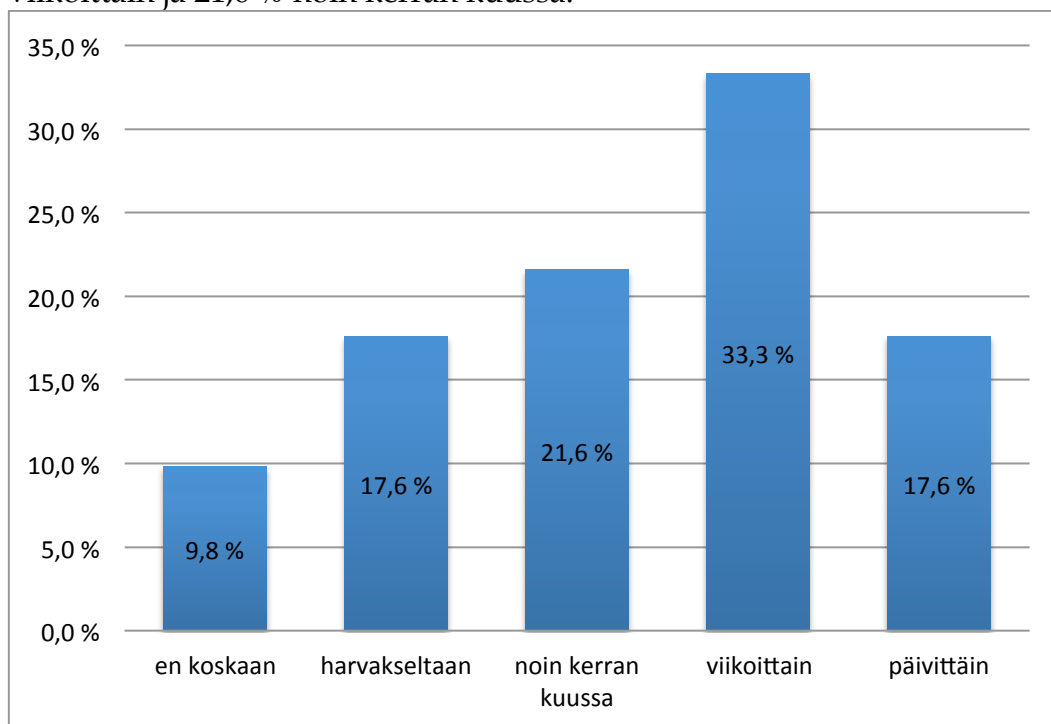
KUVIO 26 Työn autonomiaa tukevien piirteiden tärkeys

Joustavien työtapojen tärkeys näyttäisi liittyvän vahvasti haluun itseohjautuvuuteen työssä yleensä ($r=0,565$, $p<0,01$, $N=53$) ja mahdollisuuteen suunnitella työ osana muuta elämää ($r=0,415$, $p<0,01$, $N=53$). Tämän tuloksen valossa on varsin luonnollista, että tätä mahdollisuutta työssään arvostavat myös haluavat tietää tarkemmin, mihin heidän oma aikansa on kulunut ($r=0,360$, $p < 0,05$, $N=40$). Sen sijaan ristiriitaiselta tuntuu, että tuntikirjanpidon ylläpitäminen samaan aikaan koetaan välttämättömänä pakkona ($r=0,423$, $p<0,01$, $N=41$). Ehkä merkittävä osa vastaajista ei ole sisäistänyt näiden kahden asian välistä merkitystä tai sitten toiveena olisi pystyä selvittämään oma ajankäyttö ilman tätä velvoitetta.

Otavan Opistossa on olemassa varsin paljon vapautta; ainakin asiantuntijatyön osalta työntekijöille on annettu mahdollisuus suunnitella oma työtapansa, paikkansa ja aikansa hyvin itseohjautuvasti. Monen vastaajan kohdalla kyseessä on siis joukko asioita, jotka koetaan tärkeinä eikä niistä todennäköisesti haluta luopua. Tulosten pohjalta vaikuttaisi, että työntekijät, joille autonomia on tärkeämpää, ovat myös todennäköisemmin voimakkaammin itseohjautuvia ja kokevat kykenevänsä hallitsemaan omaa työtään paremmin. Tämä on varsin linjassa itsemääräytymisteorian perusajatuksen kanssa autonomiamerkityksestä, yksilön itseohjautuvuudessa ja sen vahvistumisesta.

7.5.2 Kompetenssiin tarpeeseen liittyvät piirteet

Vastaajista jopa 17,6 % ($n=53$) ilmoitti saavansa työn imun tai flow:n tunteen työssään päivittäin. Joka kolmas (33,3 %, $n=53$) vastaaja koki pääsevänsä tähän tilaan viikoittain ja 21,6 % noin kerran kuussa.



KUVIO 27 Flow:n tai työnimun kokemuksen yleisyys työssä

Mitä enemmän vastaaja koki arvostavansa mahdollisuutta suunnitella oma elämänsä kokonaisuutena sekä työ- että vapaa-ajan suhteen, sitä parempi kuva heillä oli myös omasta kokonaistyömäärästä ($\chi^2=36,7$, $p<0,05$, $N=24$) ja he kykenevät paremmin arvioida yksittäiseen tehtävään kuluvaan aikaan ($\chi^2=17,0$, $p<0,05$, $N=9$). Tämä viittaisi siihen, että näillä työntekijöillä elämä vaatii yleensäkin enemmän suunnittelua. Tähän voisi olla yhtenä selityksenä vanhemmuus, mutta tätä tietoa ei kysytty taustamuuttujissa.

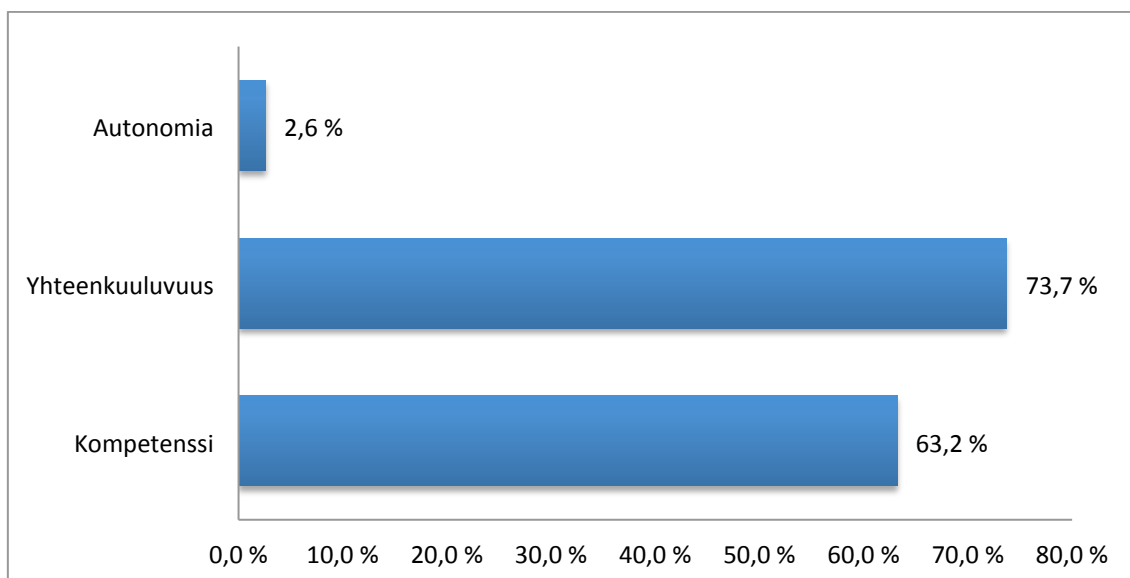
7.5.3 Yhteenkuuluvuus ja kannustavan palaute

Vastaajat, jotka kokevat saavansa kannustavaa palautetta, kokee saavansa sitä joka suunnalta. Työntekijä, joka kokee saavansa kannustavaa palautetta esimieheltään, kokee myös saavansa sitä kollegoiltaan ($r=0,537$, $p<0,01$, $N=50$) sekä opiskelijoilta ja muilta asiakkailta ($r=0,388$, $p<0,01$, $N=50$). Vastaajat kokevat saavansa sitä enemmän kannustavaa palautetta kollegoilta, mitä enemmän he kokevat tekevänsä työtä: auttaakseen muita työyhteisön jäseniä ($r=0,480$, $p<0,01$, $N=44$), jotta oma tiimi menestyy ($r=0,445$, $p<0,01$, $N=43$) ja auttaakseen opiskelijoita ja muita asiakkaita ($r=0,350$, $p<0,02$, $N=44$).

Esimiehen osalta kannustavaa palautetta koettiin saatavan sitä vähemmän, mitä enemmän vastaaja koki tekevänsä työtä vain saadakseen palkkaa ($r=-0,438$, $p<0,01$, $n=41$). Samoin vastaava korrelaatio oli suhteessa kannustavaan palautteeseen muilta tahoilta ($r=-0,347$ ja $p < 0,05$, $N=46$). Mitä enemmän vastaajat kokee tekevänsä työtään vain palkan vuoksi, sitä vähemmän hän tekee myös työtä auttaakseen muita työyhteisön jäseniä ($r=-0,347$, $p < 0,05$, $N=43$) ja tiimensä menestymisen vuoksi ($r=-0,356$, $p < 0,05$, $N=42$). Tulos ei kerro johtuuko motivaatio tehdä työtä vain palkan vuoksi kannustavan palautteen puutteesta vai onko palautteen puute seurausta tästä asenteesta. Selvää on kuitenkin, että näiden vastaajien osalta yhteenkuuluvuuden tunne suhteessa työyhteisöön on heikompi ja työtä tehdään enemmän ulkoisesta motivaatiosta.

7.5.4 Merkitykset tehdä työtä

Analysoitaessa vastaajien sanallisia vastauksia merkityksestä tehdä työtä vastaukset luokiteltiin mainittujen psykologisten perustarpeiden perusteella. Yhteenkuuluvuuden (73,7 %) ja kompetenssin (63,2 %) perustarpeet korostuvat vastaajien kuvauksissa. Yhteenkuuluvuuden tarvetta kuvattiin työkavereiden, yhteisön, yhdessä tekemisen ja yhteisöltä saatavan hyväksynnän kautta eri tavoin. Kompetenssin tarvetta kuvataan aikaiseksi saamisen, ammatillisen menestymisen ja kehittymisen sekä yleensä oppimisen muodossa. Yllättävää kyllä, aineistossa ei ollut kuin yksi vastaus, jonka voidaan tulkita viitattavan autonomian tarpeeseen osana työn merkityksellisyyttä. Kyseinen vastaaja koki saavansa työssään muovata omaa työnkuvaansa kohti omia arvoja ja elämänprojektiaan, mikä kuvaa vahvaa autonomiapyrkimystä.



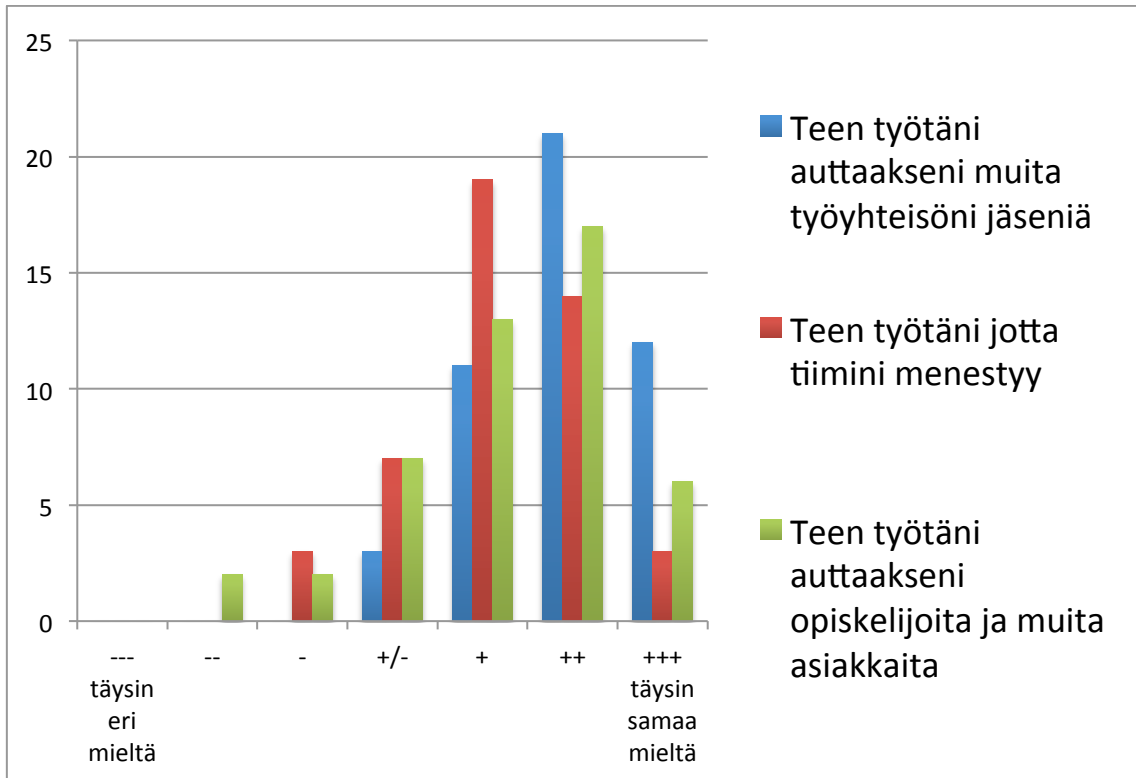
KUVIO 28 Psykologisten perustarpeiden esilletulo sanallisissa vastauksissa

Lähes puolet (47,4 %) vastaajista koki työn merkityksellisyyden syntyvän tavalla tai toisella työn tekemisestä opiskelijoita tai muita asiakkaita varten. Vastauksissa korostui hieman kasvatuksellinen asenne, jossa merkitys syntyy nimenomaan toisen auttamisesta ja kasvattamisesta. Merkitys yhteenkuuluvuudelle syntyy näissä vastauksissa enemmänkin antamisesta ja hyväksyntä yhteisön jäsenenä tulee näin kasvattajan roolin kautta. Opettajan tai ohjaajan roolissa voi ihminen myös tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta suhde on tuolloin luonteeltaan enemmän hierarkkinen.

Myös skaalakysymyksissä merkitys työlle syntyy pääasiallisesti toisten ihmisten kautta. Lähes kaikki vastaajat kokevat tekevänsä työtään auttaakseen muita työyhteisön jäseniä. Kukaan vastaajista ei ole tästä eri mieltä, vaikkakin 6,4 % vastaajista suhtautuu tähän neutraalisti. Huomattavaa on myös, että mitä enemmän vastaaja on taipuvainen tekemään työtä työyhteisölleen, sitä enemmän hän tekee myös auttaakseen opiskelijoita ja muita asiakkaita ($r=0,345$, $p < 0,01$, $N=44$).

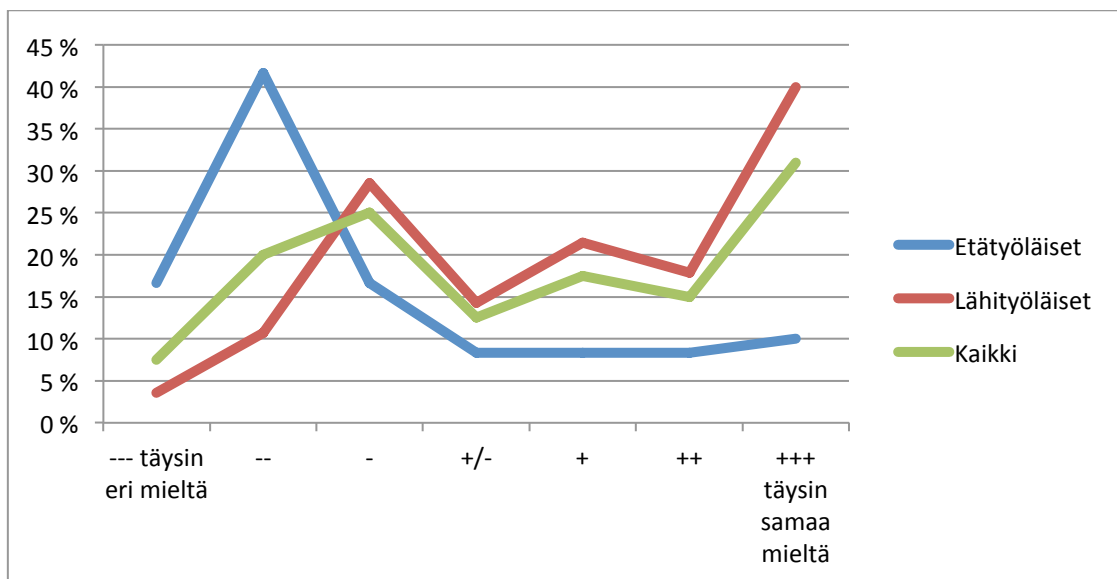
Vielä vahvempana tämä korrelaatio on vastaajien kohdalla, jotka kokevat tekevänsä työtä tiiminsä menestymisen hyväksi ($r=0,443$, $p < 0,01$, $N=44$). Mielenkiintoista on myös se, miten nämä vastaajat, jotka kokevat tekevänsä työtä enemmän muille, kokevat saavansa kannustavaa palautetta kollegoiltaan ($r=0,389$, $p < 0,01$, $N=43$).

Työskentely tiimin hyväksi vahvistuu iän myötä ($r=0,293$, $p < 0,05$, $N=44$). Tiimille ensisijaisesti työtä tekevät arvostavat myös muita enemmän joustavia työtapoja ($r=0,346$, $p < 0,05$, $N=45$). Flow:n tai työn imun kokemus myös korreloi tiimille työskentelyn kanssa ($r=0,282$, $p < 0,05$, $N=45$).



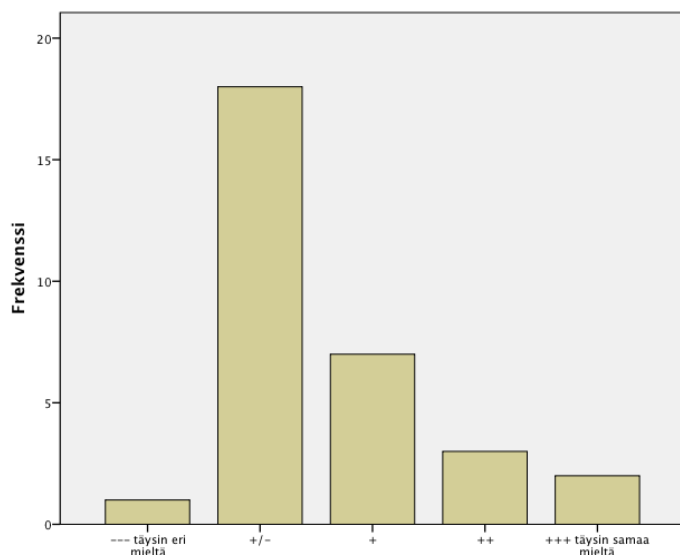
KUVIO 29 Ensisijaiset yhteenkuuluvuuteen liittyvät merkitykset tehdä työtä

Työn tekeminen vain saadakseen palkkaa aiheuttaa suurta hajontaa vastaajien keskuudessa. Kuviossa 30 on nähtävissä, kuinka palkan ensisijaisuus korostuu hieman lähityöntekijöiden keskuudessa. Itsemääräytymisteorian valossa palkka työn keskeisenä perustana edustaa ulkoista motivaatiota työhön. Työtä ei koeta itselle tärkeäksi tai merkitykselliseksi kuin korkeintaan muun elämän mahdollistajana. Tätä kokemusta tukee myös korrelaatio heikomman itseohjautuvuuden tarpeen kanssa tässä ryhmässä ($r=-0,306$, $p<0,05$, $N=43$).



KUVIO 30 Työn tekeminen ensisijaisesti saadakseen palkkaa

Ensisijaisesti palkan vuoksi työtään tekevät kokevat saavansa vähemmän kannustavaa palautetta omalta esimieheltään ($r=-0,438$, $p<0,01$, $N=41$), mikä sopii hyvin ulkoajautuvuuteen. Samoin halu teknologian hyödyntämiseen, joka tukee omaa päätöksentekoa ($r=-0,303$, $p<0,02$, $N=42$) ja työn reflektointia ($r=-0,317$, $p<0,05$, $N=43$), koetaan tässä ryhmässä vähemmän tarpeellisena.



KUVIO 31 Työn tekeminen jostakin muusta syystä

Muina syinä tehdä työtä mainittiin oma ammatillinen kehittyminen, sosiaaliset virikkeet ja elämänhallinta, jossa työ jäsentää ja rytmittää elämää. Silmiinpistävää vastaajissa on joukko, joille syy tehdä työtä on jonkinlainen maailmanparantaminen – yleisen hyvinvoinnin edistäminen, asioiden kehittäminen paremmaksi yhteiskunnallisesti ja mahdollisuus tehdä asioita, jotka vastaaja kokee aidosti tärkeäksi. Eräs vastaajista kiteytti tämän asian seuraavasti:

”Työ tarjoaa minulle mahdollisuuden toteuttaa niitä asioita, joita koen aidosti tärkeäksi. Merkitys työhön tulee syvemmältä omista arvioista ja niistä pyrkimyksistä, mitä haluan olla rakentamassa tässä maailmassa.”

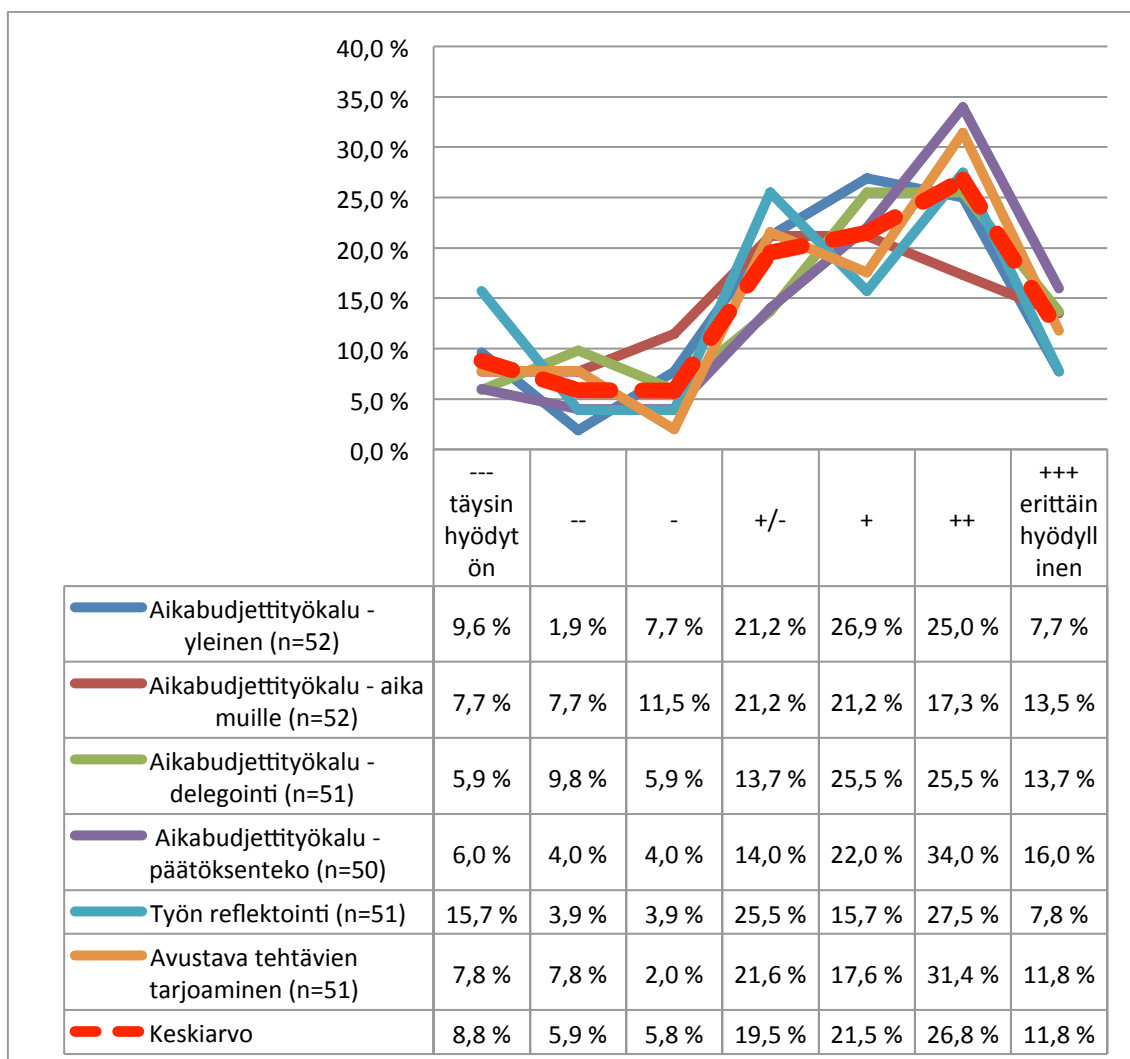
Tuloksista paljastuu hyvinkin eri ääripäistä syntyviä merkityksiä työlle. Syvimmillään osa vastaajista kokee Otavan Opiston mahdollistavan henkilökohtaisten elämän missioiden toteuttamista, siis eräänlaista maailmanparantamista. Toisessa ääripäässä ovat palkan vuoksi työssä käyvät, jotka eivät juuri tunnista työlle muuta merkitystä. Välimaastossa ovat työntekijät, jotka löytävät merkityksen välittömästi ympärillään olevista ihmisistä: tiimiläisistä, opiskelijoista, asiakkaista ja muista sidosryhmistä.

7.6 Avustava teknologia

Tutkimuksen viimeisessä kyselyosiossa vastaajille esitettiin ajatusleikki mobiilisovelluksesta, jollaista ei ole, mutta voisi olla. Vastaajia haastettiin kuvittelemaan välineeseen erilaisia piirteitä, jotka tukisivat heidän omaa työtään ikään kuin heidän assistenttinaan. Tämän pohjalta vastaajia pyydettiin arvottamaan, miten hyödyllisiä eri piirteet olisivat. Vastaajilla oli myös mahdollisuus argumentoida jokaisen piirteen kohdalla kantaansa.

Idea yleisestä aikabudjettityökalusta, jolla omaa työtä voisi suunnitella samaan tapaan kuin henkilökohtaista rahankäyttöä, jakoi vastaajia melkoisesti ainakin, kun katsotaan skaalavastauksia. Vastaajista 9,6 % (n=52) koki välineen täysin hyödyttömänä, 17,7 % suhtautui piirteeseen negatiivisesti, 21,2 % neutraalisti ja 59,6 % suhtautui asiaan myönteisesti. Vastausten keskiarvo on 4,6 ja mediaani 5. Aikabudjettityökalun hyödylliseksi kokemisen ja sen tärkeyden, että vastaajalla on mahdollisuus suunnitella oman elämänsä kokonaisuutena, välillä on kohtalainen korrelaatio ($r=0,296$, $p < 0,05$, $N=52$). Tämän voisi kuvitella korostuvan erityisesti työntekijöillä, joilla on lapsia. Tätä ei voida kuitenkaan selvittää, kun perheellisyttä ei kysytty taustamuuttujissa.

Aikabudjettityökalu välineenä jakoi vastaajia vahvasti sen kannattajiin ja vastustajiin. Yleisesti kun vastaaja piti jostakin aikabudjettityökalun piirteestä, niin hän piti yhtäläillä muista sen piirteistä (yleinen – aika muille: $r=0,637$, $p < 0,01$, $N=52$, yleinen – delegointi $r=0,632$, $p < 0,01$, $N=51$, yleinen – päätöksenteko $r=0,438$, $p < 0,01$, $N=50$, yleinen – reflektointi $r=0,438$, $p < 0,01$, $N=51$).



KUVIO 32 Avustavien piirteiden koettu hyödyllisyys

Osassa argumentteja vastaajat kuvasivat jo käyttävänsä mm. aikabudjetointia taulukkolaskentasovelluksella. Myös tehtävien delegointiin ja oman ajan jakamiseen on yksittäisillä vastaajilla jo ratkaisuja käytössä.

Vastaajien argumenttien perusteella näyttäisi siltä, että niin hyödyttömänä kuin hyödyllisenäkin piirteen nähneistä useat lähtivät arvioimaan kuvitteellista työkalua käytännössä ja kyseenalaistivat sen mahdollisuudet toimia. Osa ei uskonut välineen olevan realistinen tai riittävän helppokäyttöinen ollakseen hyödyllinen. Osa tyrmäsi välineen, koska arvioi, että tällainen väline todennäköisesti keskeyttäisi vain päivän rutiineja ja olisi näin enemmän haitaksi.

Yksi yleinen vasta-argumentti näille piirteille oli oma ajankäyttö. Tämä tuli esille mm. työn reflektointivälineen kohdalla. Työn reflektoinnin ja sitä kautta syntyneen mahdollisen paremman tulevan työn suunnittelun kautta syntyvää ajansäästöä ei nähty mahdollisuutena. Osassa vastauksia piirteet ohitettiin tarpeettomina, koska käytössä on jo sähköposti ja kalenteri, joilla vastaajien mielestä samat asiat voi jo nykyisellään hoitaa.

Teknologia-avusteisuus nähtiin myös mahdollisena uhkakuvana, jossa työtä tehdään enemmän koneen kuin ihmisten kanssa. Tämä kiteytyy hyvin vastaajan

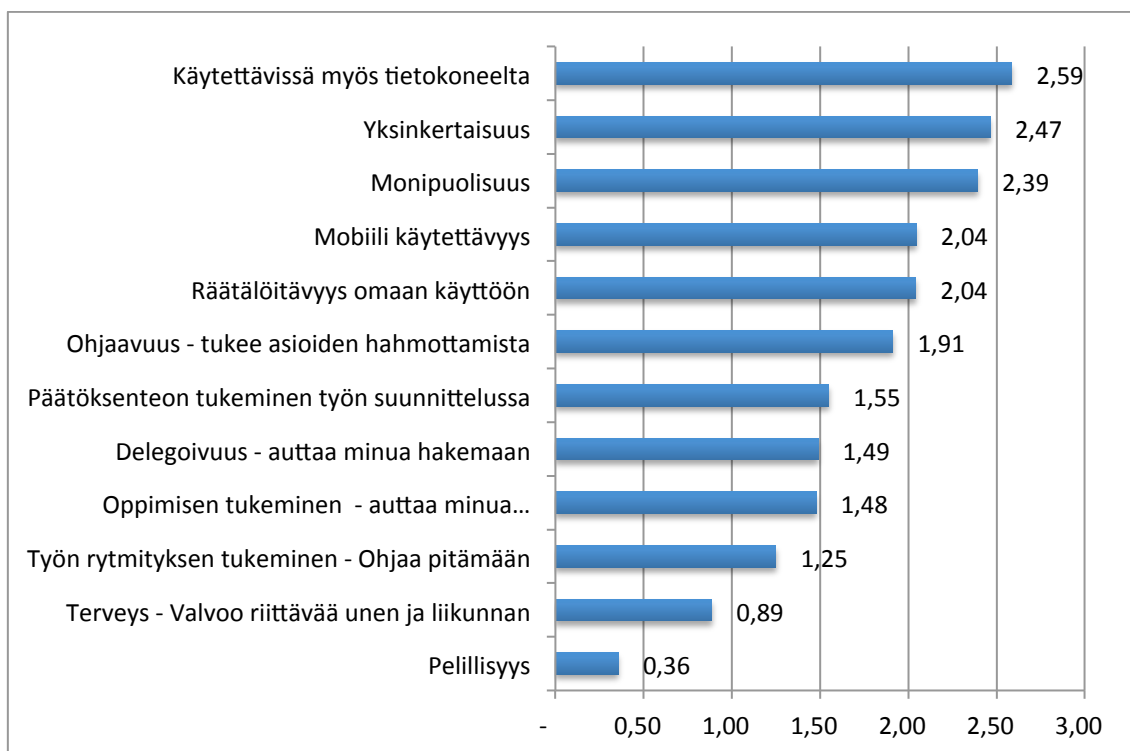
kommenttiin: "Reflektaisin mieluummin työtäni niiden kanssa, joiden kanssa työskentelen, kuin jonkin sovelluksen kanssa. Chaplinin Nykyajasta ollaan kai jo edetty yhdessä tekemiseen".

Työn reflektointipiirre jakoi vastaajia enemmän kuin muut piirteet. Tätä piirrettä piti 17,5 % prosenttia vastaajista erittäin ei-toivottavana. Tähän piirteeseen negatiivisesti suhtautuvien ja ensisijaisesti työtään palkan vuoksi tekevien välillä näyttäisi olevan kohtalainen yhteys ($r=-0,317$, $p<0,05$, $N=43$). Tällä voi siis olla yhteys oman orientaation ja motivaation asteeseen suhteessa siihen, miten tärkeänä vastaaja kokee työn itselleen. Yksi reflektointipiirteeseen neutraalisti suhtautunut vastaaja koki enemmänkin tärkeänä reflektoida viikon työtä suhteessa pidemmän aikavälin omiin tavoitteisiin kuin esim. vireystasoihin.

Yleisesti positiivisesti piirteisiin suhtautuvat kokevat tekevänsä työtä auttaakseen muita työyhteisön jäseniä (delegointi: $r=0,304$, $p<0,05$, $N=46$, päätöksenteko: $r=0,385$, $p<0,01$, $N=45$ ja reflektointi: $r=0,418$, $p<0,01$, $N=46$). Kaiken kaikkiaan laskettuna eri piirteiden keskiarvoilla 60,1 % piti piirteitä positiivisina, 19,5 % prosenttia suhtautui niihin neutraalisti ja 20,5 % osalta keskiarvo jää negatiiviseksi. Osa eri piirteisiin neutraalisti suhtautuneista kuvasi kuitenkin argumenteissaan näkevänsä piirteet hyvinä yleisesti, mutta ei tunnistanut niille suurta arvoa itsensä kohdalla.

7.6.1 Työsuunnittelusovelluksessa tärkeät piirteet

Vastaajia pyydettiin luokittelemaan avustavan teknologian tärkeinä piirteitä luokittelemalla ne välttämättömiin, tärkeisiin, hyviin lisiin ja merkityksettämiin. Syntyneen luokittelun pohjalta eri piirteille laskettiin painotettu pistemäärä jakauman perusteella antaen välttämättömille piirteille kolme pistettä, tärkeille kaksi ja hyvälle lisille yhden pisteen. Näin saatu piirteiden pisteytys on nähtävissä kuviossa 33.



KUVIO 33 Avustavien piirteiden koettu hyödyllisyys

Tärkeimmäksi piirteeksi nousee ehkä hieman yllättäen mahdollisuus käyttää välinettä myös tietokoneelta (2,59). Vasta tämän jälkeen tärkeysjärjestyksessä tulee välineen yksinkertaisuus (2,47). Yksinkertaisuuden olisi voinut olettaa nousevan ehdottomaksi kärjeksi. Toisaalta lähes yhtä tärkeänä pidetään sitä, että väline on monipuolinen ominaisuuksiltaan (2,39) ja että se on räätälöitävissä omaan käyttöön (2,04). Nämä asiat eivät välttämättä ole keskenään ristiriidassa yksinkertaisuuden kanssa, vaikka ne asettavatkin tälle haasteita. Välineen mobiili käytettävyys nähtiin myös tärkeänä (2,04). Nämä viisi tärkeintä piirrettä kuvaavat kaikki asioita, joilla on merkitystä siinä, miten väline muovautuu sujuvasti osaksi omaa työtä. Välineen tulee mukautua henkilökohtaisiin työtapoihin ja työn tarpeisiin ja rutiineihin, sen tulee olla käytöltään helppoa ja selkeää, jolloin se ei kuormita työssä, ja välineen tulee olla läsnä siellä, missä työtä tehdään. Sovelluksen tulee olla läsnä, oltiin sitten työskentelemässä tietokoneella tai liikkeellä, jolloin välineen odotetaan löytyvän taskusta.

Itse työn suunnittelua avustavat ja tukevat piirteet: päätöksenteon tukeminen työn suunnittelussa (1,55), delegoivuus (1,49) ja oppimisen tukeminen (1,48), saivat lähes samat pisteet. Työn rytmityksen tukeminen sai pisteitä 1,25. Moni vastaajista näkee nämä piirteet hyvinä, mutta selvästi yleisesti niiden merkitystä ei nähdä niin keskeisenä. Tämä asia on itsessään mielenkiintoinen, koska nämä piirteet edustavat toimintoja, joissa teknologia tulee aidosti auttamaan oman työn hallintaa ja suunnittelua. Ehkä tässä näkyy se, että kyseessä on joukko piirteitä, joita ei vielä ole, ja näin kokemuksellisuus puuttuu. Näin ollen on mahdollista, että osalle vastaajia on vaikea hahmottaa, miten konkreettisesti nämä piirteet voisivat olla helpottamassa heidän arkeansa.

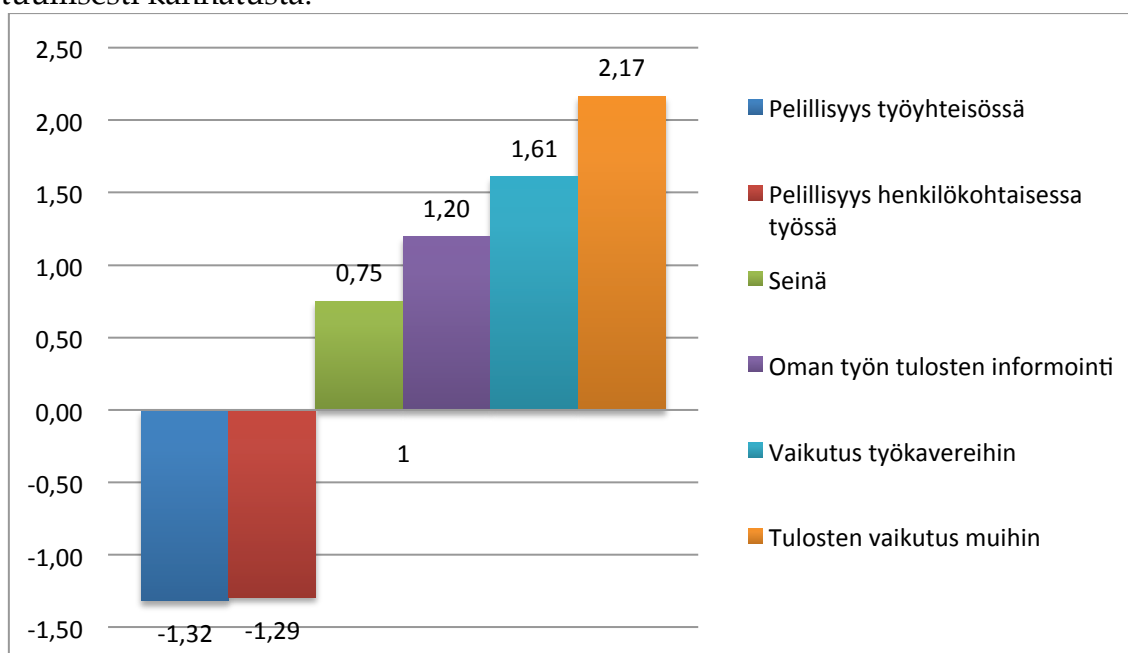
Terveyden valvominen ei saanut juuri kannatusta. Enemminkin toiminnot, joilla seurattaisiin unta tai riittävää liikunnan määrää, nähtiin dystopiana ja osa ihmetteli, miten tällaista olisi edes mahdollista tehdä. Toisaalta yksittäisissä vastauksissa myös oltiin iloisia, että terveystieteiden näkökulma oli otettu huomioon.

Lähes kaksi kolmännestä (63 %) piti pelillisiä piirteitä merkityksettöminä ja loput näkivät nämä hyvänä lisänä. Kukaan vastaajista ei nähnyt näitä piirteitä tärkeinä.

7.6.2 Aikaansaamisen näkyväksi tekeminen teknologian avulla

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, millaiset avustavan teknologian piirteet voisivat olla mielekkäitä tekemään omaa työtä näkyväksi. Vastausten pohjalta rakennettiin piirteille pisteytysmittari, jossa vastausten jakauman perusteella laskettiin painotettu keskiarvo pisteistä, joissa annettiin todella hyvänä piirteestä 2 pistettä, kivana pidetystä piirteestä 1, neutraalista 0, merkityksettömästä -1 pistettä ja enemmän haitallisesta piirteestä -2 pistettä. Näin saadun pisteytysmittarin tulokset on esitelty kuviossa 34.

Vastaajat kokivat merkityksellisemmäksi avustavan teknologian piirteet, joissa väline teki oman työn vaikutuksia näkyväksi työkavereihin ja muihin ihmisiin. Myös oman työn näkyväksi tekeminen muille julkisen seinän avulla sai kohtuullisesti kannatusta.



KUVIO 34 Aikaansaamista näkyväksi tekevien piirteiden mielekkyys

Oman työn numeerinen informointi, jossa tehdään näkyväksi esimerkiksi viikon aikana tehtyjä suoritteita kuten vaikka kurssiarviointien määriä, koettiin kohtuullisen mielekkääksi. Vastaajista puolet koki tällaisen piirteen positiivisena ja 29 % neutraalina.

Pelilliset piirteet, joissa kannustetaan urheiluteknologiasta tutuilla henkilökohtaisilla ennätyksillä tai verrataan omaa suoriutumista suhteessa työkavereihin,

koettiin lähinnä enemmän haitallisiksi tai merkityksettömiksi. Kukaan vastaajista ei pitänyt hyvänä ajatusta oman työn vertaamista kilpailullisesti toisiin ja vain 3 % vastaajista näki positiivisena omien henkilökohtaisten ennätysten hehkuttamisen. Itsemääräytymisteorian mukaan kilpailullisuus johtaa kontrolloivaan ilmapiiriin, mitä vastaajat tässä halusivat selvästi välttää.

Vastauksissa korostuu yhteenkuuluvuuden merkitys. Yhteisöllisyys ja työn tekeminen muille ja toisaalta hyväksytyksi tuleminen työyhteisön silmissä on merkityksellinen asia suurimmalle osalle vastaajia. Yhteenkuuluvuus syntyy nimenomaan jaettujen merkitysten kautta eikä kilpailullisesti, mikä voisi johtaa autonomian rajoittumiseen. Työyhteisölle tehty työ ja toisaalta oman työn tekeminen näkyväksi työyhteisölle voi myös tukea yksilön kompetenssin tarvetta. Näkyväksi tehty työ voi vahvistaa kokemusta omasta osaamisesta ja vahvistaa aikaansaamisen tunnetta.

8 Johtopäätökset

Opiston työntekijöiden työssä viihtyvyys on varsin korkealla tasolla. Parhaiten työssään viihtyvät ne, jotka tekevät työtä toisille: tiimilleen, opiskelijoille tai muille asiakkaille, sekä ne, jotka tekevät työtään jostain korkeammasta päämäärästä. Korkeammat päämäärät syntyvät jostakin syvästä merkityksestä, joka lähtee halusta palvella toisia ihmisiä tai yleisemmin eräänlaisesta maailmanparantamisesta, koetusta mahdollisuudesta yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, missä nähdään, että Otavan Opisto mahdollistaa tällaisen tehtävän toteuttamisen. Muut ihmiset suoraan tai välillisen yhteiskunnallisen tehtävän kautta näyttäisivät olevan keskeinen työtä motivoiva tekijä ja samalla keskeinen työhyvinvoinnin kasvattaja.

Merkitys tehdä töitä ensisijaisesti toisia varten tuottaa tekijälleen paljon positiivisia asioita. Nämä vastaajat kokevat saavansa enemmän positiivista palautetta eri suunnilta, mutta he kokevat myös omaavansa paremmat työsuunnittelu- ja hallintataidot, kuten kyvyn priorisoida työtä, jakaa se hallittavissa oleviin kokonaisuuksiin, määrittää riittävä laatu tehtävälle työlle ja hallita suurempia kokonaisuuksia. Nämä ihmiset pääsivät työssään myös useammin flow:n tai työn imun tunteeseen, millä on tutkitusti yhteys ihmisen yleiseen onnellisuuteen.

Iän myötä työntekijöiden työssä mukaansa tempaavat tehtävät vähenevät jonkin verran, mutta vastaavasti tunnollisuus työtä kohtaan kasvaa lähes samassa suhteessa. Työhistorian kasvaessa työn suunnitteluun käytetään enemmän aikaa ja yhä useampi työtehtävä koetaan itselle tärkeänä. Samalla tehdään työtä yhä enemmän tiimiä varten. Näyttäisi siltä, että työuran edetessä koheesio tiimityössä kasvaa ja ihmiset sisäistävät vahvemmin työhön liittyvät tehtävät itselleen merkityksellisiksi. Tässä ryhmässä työntekijöitä keskeinen ohjaava tekijä on sisäistetty ulkoinen motivaatio. Töitä tehdään tunnollisesti ja antaumuksella, vaikka kaikesta ei aina niin nautitakaan.

Itsemääräytymisteorian kuvaama yhteenkuuluvuuden psykologinen perustarpeen ruokkiminen on keskeinen instrumentti kasvatettaessa työyhteisön ja sen yksilöiden hyvinvointia sekä työntekijöiden motivaatioita työtä kohtaan. Sen ruokkiminen luo organisaatioon koheesiota ja yhdistää toiset ihmiset henkilökohtaisiin merkityksiin tehdä työtä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä käsitystä. Uutta sen sijaan oli havaita, että yhteenkuuluvuuden tunteeseen liittyi myös kokemus paremmista valmiuksista suunnitella ja hallita omaa työtä. Vuorovaiku-

tus toimii selvästi peilinä – tärkeänä työkaluna reflektoida omaa työtä ja oppia työssä.

Kun kysyttiin suoraan työn tekemisen merkityksiä, vastaajista suuri joukko tunnisti toiset ihmiset sekä omaan kompetenssiin liittyvät asiat oleellisiksi. Toisaalta kun kysyttiin työn autonomiaa tukevien piirteiden merkityksellisyyttä työssä, nämä koettiin kauttaaltaan varsin tärkeinä. Tämä todennäköisesti kertoo enemmänkin siitä, että nämä työn autonomiaa tukevat piirteet ovat jo vahvasti läsnä Otavan Opiston työkuultuurissa ja ovat jo jokseenkin itsestäänselvyyksiä suurelle osalle vastaajista. Huomattavaa oli myös pelillisten piirteiden heikko kannatus. Tämä on täysin linjassa Ryanin ja Decin käsityksen kanssa kilpailun kontrolloivaa ilmapiiriä luovan luonteen kanssa. Työssä ei haluta kilpailla keskenään vaan auttaa ja oppia yhdessä.

Työntekijöiden oma kokemus työn suunnittelutaidoista oli parempi kuin odottaa saattoi. Vastaajat kokivat varsin hyvin hallitsevansa työn pilkkomisen hallittavan kokosiin kokonaisuuksiin. Myös flow:n ja työn imun kokemuksen yleisyys oli varsin intensiivinen.

8.1 Työn ohjaavat tekijät Otavan Opistossa

Tarkasteltaessa saatuja tuloksia kokonaisuutena vastaajista nousee neljä erilaista ryhmää, jotka eroavat ohjaavilta tekijöitään suhteessa motivaation tehdä työtä: innostujat, tunteelliset puurtajat, maailmanparantajat ja työtä palkan vuoksi tekevät.

Innostujat nauttivat työstään yhdessä muiden kanssa. Työ koetaan varsin mukaansa tempaavana, mutta samalla valmiudet arvioida omaa ajankäyttöä ja vireystasoja ovat varsin heikot. Organisaation toimintaan liittyvät hallinnolliset piirteet kuten tuntikirjanpidon pitäminen koetaan välttämättömänä pakkona, josta saatetaan myös luistaa, kun tarjolla on kiehtovampaa tekemistä. Tätä ryhmää ohjaa itse substanssia ajatellen pitkälti sisäinen motivaatio, mutta mitä tulee hallinnollisiin ja työnsuunnittelutaitoihin, ohjautuvuus on luonteeltaan varsin ulkoisesta motivaatiosta, lähinnä introjektiosta tai parhaillaan tunnistetusta ohjautuvuudesta lähtevää.

Tunteelliset puurtajat kokevat, että heidän työssään on paljon tärkeitä tehtäviä, jotka pitää tehdä, vaikka kaikki ei tuotakaan henkilökohtaista tyydytystä. Puurtajat käyttävät kohtuullisen paljon aikaa oman työnsä suunnitteluun ja ainakin osittain tästä syystä he ovat myös hyviä priorisoimaan työtään. Puurtajat ovat sitoutuneita talon yhteisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Tätä ryhmää ohjaa sisäistetty ulkoinen motivaatio, jossa tehtävät koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi, vaikka tekemisen tuotokset eivät suoraan tulekaan itselle.

Maailmanparantajille työn teossa on syvempi yhteiskunnallinen merkitys ja mahdollisuus oman työn ja työyhteisön keinoin kehittää ja tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Näitä työntekijöitä ohjaa jokin syvempi omaan elämäntehtävään liittyvä visio maailmasta, johon he ovat valmiita omilla teoillaan panostamaan merkittävästi. Maailmanparantajat ovat vahvoja luomaan kokonaiskuvaa työstä mutta

heikompia määrittelemään tapauskohtaisen riittävän laadun työlle. Tätä ryhmää ohjaa vasta sisäinen motivaatio substanssia kohtaan mutta myös sisäistetty ulkoinen motivaatio suhteessa työyhteisön toimintatapoihin, mitkä nähdään instrumenttina toteuttaa omaa tehtävää.

Työtä palkan vuoksi tekevät ohjautuvat vahvasti ulkoisesta motivaatiosta tai korkeintaan introjektioista, jossa tekemisen käynnistävä asia on sosiaalinen hyväksyntä. Työlle itselleen ei tunnusteta suurempaa henkilökohtaista merkitystä, mitä vahvistaa työyhteisöltä heikkona koettu kannustavan palautteen saaminen. Tässä ryhmässä vastaajia ongelmat kasautuvat: työn priorisointivalmiudet koetaan heikkoina, kokonaisuuksien hahmottaminen on hankalaa, kannustavaa palautetta ei saada eikä työssä viihdytä.

Otavan Opiston tyyppiselle kehittäjäorganisaatiolle innostajat ja maailmanparantajat ovat äärimmäisen merkittävä kehittämisen dynamiikan luoja. Samalla kuitenkin organisaatio ei voisi toimia ilman tunnollisia puurtajia, jotka luovat toiminnan selkärangan pitämällä yllä yhteisiä käytäntöjä ja yleensäkin organisaation toiminnan kannalta elintärkeää tiettyä kurinalaisuutta. Palkan vuoksi työtään tekevät ovat luonteeltaan enemmänkin oire työnohjauksen tarpeesta osalle työntekijöitä tai muutostarvetta johtamiskäytännöissä.

Uusien toimintatapojen omaksumisen kannalta maailmanparantajat ja tunnolliset puurtajat tuskin tulevat tuottamaan suurta ongelmaa, jos asia on hyvin perusteltu organisaation ja yhteisen edun näkökulmista. Sen sijaan innostujien ja vain palkan vuoksi työskentelevien kohdalla asia voi olla haasteellisempi. Todennäköisesti näiden ryhmien osalta välineen käyttöönotossa korostuu riittävä perehdytys, seuranta, rohkaisu ja kannustaminen. Käyttöönottoa tulee valvoa riittävän pitkän ajanjakson ajan, jotta se muuttuu luontevaksi rutiiniksi.

Tulokset viittaavat siihen, että toisiin ihmisiin kohdistuvien työn vaikutusten merkityksen näkyväksi tekeminen on merkittävä osa johtamistyötä työmotivaation ylläpitämisen ja vahvistamisen kannalta. Se voi olla myös keskeinen tekijä uusien yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen jalkauttamisessa. Tämä johtamistyöllä tehtävä pohja vasta mahdollistaa mm. avustavan teknologian käyttöönoton organisaatiossa.

8.2 Teknologia työn suunnittelun sparraajana

Teknologian odotetaan olevan ensisijaisesti yksinkertaista käyttää ja sen tulee mukautua työolosuhteisiin työn ja työntekijän ehdoilla. Sen tulee olla riittävän monipuolinen ja räätälöitävissä käyttäjänsä tarpeisiin ja sen olla käytettävissä siellä missä milloinkin työtä tehdään. Nämä asiat muodostavat vaatimuksissa lähtötason, jonka päälle voidaan vasta alkaa rakentamaan työn suunnittelua ja hallintaa tukevia piirteitä sekä muuta avustavaa ja motivoivaa teknologiaa. Tulokset tukevat hyvin Foggin yksinkertaisuuden periaatteiden merkityksellisyttä suunnittelussa.

Työn ja vapaa-ajan raja sekä yksityisyyden rajan määrittäminen välineelle vaatinee vielä tarkempaa selvittämistä. Osa vastaajista koki piirteet, joissa väline valvoisi esim. unta tai liikunnan määrää valvonnaksi, joka koettiin epämiellyttä-

vänä ajatuksena. Myös pelillisuus muodossa, jossa se on kilpailevaa muiden kanssa koettiin ei toivottuna. Samalla kuitenkin mahdollisuus hallita omaa elämää kokonaisuutena sekä työn ja vapaa-ajan joustaan tilanteen mukaan nähtiin merkittävänä asiana. Tämä oli myös syy seurata pitää tuntikirjanpitoa, jotta voi näyttää itselleen ja toisille mihin on työaikansa käyttänyt. Tältä pohjalta voi vapaammin tehdä myös henkilökohtaisia asioita virka-ajan puitteissa.

Sanallisissa vastauksissa pohdittiin, mistä löytäisi ajan oman työn reflektointiin tai tuntikirjanpitoon. Onkin vaarana, että osalla kiire näyttäytyy tunnetilana, jossa ei malta pysähtyä suunnittelemaan työtään tarpeeksi eikä myöskään näin kehittämään omia työsuunnittelutaitojaan. On hyvin mahdollista, että avustavan teknologian omaksuminen on haastavinta juuri niillä työntekijöillä, joille siitä olisi eniten hyötyä.

Työn suunnittelua ja hallintaa avustavalle teknologialle on olemassa tarve ja vastaajat suhtautuvat pääsääntöisesti tällaisiin piirteisiin varovaisen uteliaasti. Toteutuksen tulee kuitenkin olla varsin yksinkertainen käyttää ja sen tulee olla hyvinkin mukautuva työntekijän työolosuhteisiin ja työtehtävien vaatimiin tarpeisiin. Yhteenkuuluvuuden tarve on merkittävä yhdistävä tekijä ja tehtävä ratkaisu onkin syytä rakentaa tämä ajatus edellä. Avustava teknologia työn suunnittelua varten on syytä rakentaa ensisijaisesti työyhteisön ja ehkä koko sitä ympäröivän toimijaverkoston välineeksi yksilön sijaan. Yksilön kompetenssin tarvetta ja autonomiaa tukevat piirteet ovat tärkeitä, mutta niiden tukeminen kannattaa rakentaa yhteisöllisyyttä tukevan ja tiivistävän yhteenkuuluvuuden tarpeen tukeminen edellä.

Kaiken kaikkiaan eri psykologisia perustarpeita tukevia piirteitä pidettiin pääsääntöisesti kiinnostavina. Voidaankin sanoa, että kehitettävä avustavan teknologian sovellus on oikeilla jäljillä, kun se tukee yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä, hivelee yksilön kompetenssin tarvetta ja edistää työn autonomiaa niin yksilö-, tiimi- kuin yhteisötasollakin.

8.3 Pohdintaa

Ryanin ja Decin itsemääräytymisteoria toimii vahvana jäsentäjänä ihmisen sisäisen ohjautuvuuden ja aktiivisuuden kasvattajana. Teorian kulmakivinä toimivat ihmisen kolme psykologista perustarvetta: autonomian, kompetenssin ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat hyvin läsnä myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Nämä tarpeet koetaan tärkeiksi työssä ja kokemus niiden toteutumisesta näkyy työn imuna ja yleisenä työhyvinvointina. Tältä osin tämä tutkimus vahvistaa viitekehyksen paikkansapitävyyttä ja tulokset ovat siten yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. Toisaalta tämän tutkimuksen kannalta olisi ollut hyvä, jos mukana olisi ollut vertailuorganisaatio, jonka avulla näitä tuloksia olisi voinut vielä vertailla ja vahvistaa.

On kiehtovaa nähdä, miten itsemääräytymisteorian samat teemat toistuvat eri viitekehyksissä kuin mitä tutkimuksessa on käsitelty. Gruntvig jo osaltaan korosti oppimisen ja oppijan autonomiaa, yksilön kasvua ja kansaa. Painopisteet menevät varsin yksiin Ryanin ja Decin käsitteiden kanssa ja keskeinen metodikin

– dialogi – on sama. Myös Sengen oppivat organisaatiot perustuvat tiimeille, joissa vallitsee autonomia oppijoina niin tiiminä kuin sen jäsenten keskenkin. Jaettu visio, mentaalimallit ja systeeminen ajattelu tuovat yhteenkuuluvuuden koko organisaatioon, missä jälleen keskeinen metodi on keskinäinen dialogi. Vaikka niin Grundtvigilla, Sengella sekä Ryaninlla ja Decilla on ajatteluunsa omat erilliset juuret, on lopputulokset hämmästyttävän lähellä toisiaan.

Autonomiata ruokkiva ilmapiiri on selvästi merkittävä osa tervettä työyhteisöä. Ilmapiirin luomisessa on keskeinen rooli johtamisella ja johtajuudella. Johtaminen edellyttää esimiestaitoja, joissa ruokitaan autonomiaa tukevan sosiaalisen ilmapiirin luomista. Johtajuudessa taas on kyse jokaisen työyhteisön jäsenen vastuusta suhteessa samaan tehtävään. Nyt nousevissa organisaatiomalleissa, joita esimerkiksi Holacracy ja Otavan Opiston uusi toimintasääntö edustavat, tämä autonomia tarkoittaa myös organisaation madaltumista. Holacracyn kohdalla se tarkoittaa jopa esimiesroolien häviämistä kokonaan. Tämä johtaa uudensuuntauksiin päätöksentekotapoihin ja organisoitumisen malleihin, jotka ovat vasta emergoitumassa. Onkin mielenkiintoista pohtia, millaisella tavalla päätöksenteko tullaan tekemään jatkossa tämän tyyppisissä organisaatioissa.

Vanhat konemaiset organisaatiot ovat tehottomia ja varsinkin kasvaessaan tukehtuvat omaan mahdottomuuteensa. Samalla kuitenkin organismin lailla toimivat organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen yhteisiä merkityksiä sekä tehokkaita tapoja kommunikoida organisaation jäsenten kesken. Tässä tarvitaan tehokkaita sosiaalisia käytäntöjä sekä teknologiaa, joka taltioi ja muuntaa organisaation dataa yhteiseksi juuri näiksi merkityksiksi sekä toiminnaksi, viisaudeksi ja jaetuksi ymmärrykseksi maailmasta.

Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi on varsin yllättävää, jos tämän tapaiset työn suunnittelua ja hallintaa koskevat teknologiat eivät yleistyisi. Uskon että tämä tulee tapahtumaan juuri samasta syystä, miksi kyborgitekniikkaa kehittävä Kevin Warwick (1998) uskoo ihmisen ja koneen fuusioitumisen tapahtuvan: ”se tapahtuu, koska pystymme siihen ja se tuottaa sen hyödyntäjille kilpailuetua”. Ensimmäiset omaksijat saavat siitä suurimman hyödyn, muut tulevat perästä, jotta pääsevät taas samalle linjalle.

Näyttäisi siltä, että demokratia tulee vahvasti itseorganisoituviin organisaatioihin, mutta millaiseen demokratiaan ne tulevat perustumaan? Miten äärimmäisen matalat organisaatiot kykenevät tekemään viisaita päätöksiä, kun yhteisiin asioihin liittyvä ymmärrys ja viisaus on hajautettuna organisaatiossa? Itse en usko, että tällaisissa malleissa äänestämisen tuottaa kestäviä tuloksia. Tämä tulee tarvitsemaan lisätutkimusta, missä uskon Valven ja Holacracyn tyyppisten ratkaisujen olevan yksi polku. Toisen tien avaa Ackoffin tietopyramidin tulkinta ja sen pohtiminen, miten viisaus ja ymmärrys rakentuvat. Tämä voi hyvinkin johtaa uusiin arvottaviin systeemeihin, joissa arvotetaan argumentteja tai vaikkapa kokemusta eri tavoin päätöksentekomalleissa.

Itseohjautuvuuden lisääntyessä yhteisten merkitysten jakamisen tarve kasvaa entisestään – teknologia voi olla tukemassa ajallisen kokonaiskuvan ja muiden resurssien käytettävyyttä, mutta se, mihin koko organisaatio on menossa tai miksi se on olemassa, ei näistä välity. Se vaatii edelleen johtamista, missä yhteisön viestinnän merkitys kasvaa entisestään, kun yksittäisillä työntekijöillä on yhä suurempi valta ja vastuu omasta työstään.

Johtaminen muuttuu yhä enemmän orkesteroinniksi, missä tuetaan ihmisiä tunnistamaan se konteksti, jossa toimitaan ja tehdään päätöksiä. Tämä johtanee uusiin keinoihin, joilla viestejä yksinkertaistetaan ja kiteytetään ja toisaalta asioiden valmistelua ja päätöksentekoa tehdään jollakin uudella, vielä tuntemattomalla tavalla. Teknologia voi olla osaltaan tukemassa orkesterointia mahdollistaen tehokkaamman datan visualisoinnin sekä erilaisten simulointien teon. Tällaisesta antaa viitteitä mm. avoimen datan kilpailussa kunniamaininnan voittanut Veropuu (2014), jolla voidaan kuvata kuntien, valtion tai vaikkapa yrityksen budjetin tulo- ja menovirtoja visuaalisella tavalla. Tällaisen veropuun avulla tehtävä skenaarointi voi olla mahdollistamassa systeemisen kuvan syntyä sekä erilaisten tulevaisuuksien kollektiivista pohdintaa.

8.3.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusdatassa olevat aukot ovat harmillisia tulosten osalta. Puutteet taustatiedoissa ja erityisesti General Causality Orientation Scale -kyselyosion epäonnistuminen on menetys. Orientaatioskaalakysymykset olisi kannattanut kysellä erillisessä valvotussa testissä, jossa kentät olisi voitu laittaa helpommin pakolliseksi. Nyt teknisessä toteutuksessa ei ollut pakollisia kenttiä lainkaan, jotta vastaa- ja saisi tallentaa kyselyä aina tarvittaessa ja jatkaa myöhemmin, kun on lisää aikaa.

Orientaatioskaalan avulla olisi ollut mielenkiintoista tarkastella henkilöiden eri orientaatioiden painotuksen vaikutusta mieltymyksiin suhteessa niin teknologiaan kuin myös motivoiviin piirteisiin. Tämä olisi antanut mahdollisesti lisätietoa teknologian kehittämiseen huomioiden eri kausaliiteettiorientaatiosta toimivien ihmisen kannalta ja mahdollisesti myös viitteitä ilmapiirin kehittämiseksi, jossa autonomia voi kasvaa.

Tutkimuksen tulokset ovat uskottavia, joskin osa asioista, kuten työhyvinvointiin liittyvät asiat, ovat luonteeltaan ajassa muuttuvia. Erityisesti kysyttäessä kompetenssiin ja yhteenkuuluvuuteen liittyviä piirteitä sanallisesti ja skaalakysymyksillä annetut vastaukset olivat hyvin linjassa keskenään. Reliabiliteettia vahvistaa osaltaan skaalakysymyksien yhteydessä käyty argumentointi, joka myös tukee kuvaa siitä, että vastaukset ovat hyvin harkittuja.

Tutkimuksen validiteettia kasvattaa korkea vastaajaprosentti, joskin osassa skaaloja olisi ollut syytä käyttää pienempää skaalaa, jolloin 63 vastaajan otoksella olisi voitu saada parempia tuloksia ristiintaulukointien yhteydessä. Tutkimuksessa toteutettu kysely oli varsin laaja ja käsitteli niin työnsuunnittelutaitoja, työssä viihtyvyyttä, työmotivaatiota kuin teknologian mahdollisuusiakin monipuolisesti.

Suureen vastaajaprosenttiin vaikutti osaltaan positiivisesti kyselyn täyttämisen tiimien kokouksien yhteydessä, joissa myös tutkimuksen tekijä oli mukana auttamassa vastaamisessa alkuun. Tätä toimintatapaa kannattanee käyttää jatkosakin, koska se näyttäisi tuottavan varsin kattavasti tuloksia.

Tutkijana tilanteen tekee haastavaksi tutkimuksen kohdentuvuus omaan työyhteisöön. On vaikea arvioida, näkyykö tuloksissa se, että tutkija toimii samaan aikaan organisaatiossa johtotiimin jäsenenä. Vaikuttiko tämä ihmisten tapaan vas-

tata ja jos vaikutti, niin miten? Kysely toteutettiin kuitenkin anonyyminä prosessina tutulla välineellä, joten olisi luonnollista, ettei tällä ole ollut merkittävää vaikutusta ainakaan suurimpaan osaan vastaajia, mutta on täysin mahdollista, että joidenkin vastaajien kohdalla tämä voi rohkaista asioiden kaunisteluun.

8.3.2 Henkilöstön motivaatio suhteessa teknologiaan

Tutkimus osoittaa, että henkilöstö on varovaisen utelias suhteessa avustavaan teknologiaan. Osa näkee välittömiä mahdollisuuksia, toiset kokevat jo käyttävänsä osaa mahdollisista piirteistä esimerkiksi taulukkolaskentatyökalujen avulla. On selvää, että ideaa kannattaa kehittää eteenpäin.

Toisaalta on mielenkiintoista nähdä argumenteissa toistuva skeptisyys teknologian suhteen. Osa ei usko, että teknologia voisi toimia saumattomasti arjessa niin, ettei siitä olisi haittaa, ja vastustaa siksi näitä piirteitä. Osa näkee mahdollisuudet, mutta ei vain muuten usko toteutukseen. Käytännössä osa vastaajista vastasi enemmänkin kuvitellun piirteen pohjalta enemmän siitä näkökulmasta, uskoko sen olevan ylipäänsä mahdollista kuin siitä, miten hyödyllinen piirre olisi. Näyttäisi siltä, että osan on vaikea kuvitella asioita ideaalitalanteessa, vaan heillä on taipumus sopeuttaa tulevat mahdollisuudet omiin uskomuksiinsa siitä, mikä on mahdollista.

Mielenkiintoista oli myös teknologiaa koskevassa argumentoinnissa pelot dystopiasta, missä teknologia valvoo ja ohjaa liikaa omaa työtä ja muuta elämää. Unen ja liikunnan tarpeeseen puuttuminen koettiin liian intiimiksi. Asia on sinällään mielenkiintoinen, kun tällaiset sovellukset ovat jo laajalti käytössä niin liikumisen kuin unen seurannankin suhteen. Teknologian mieltämisessä osaksi arkea on mitä ilmeisemmin käynnissä murros, jossa asenteet voivat muuttua lähivuosina merkittävästi. Se, mikä koetaan tänään dystopiana, voidaan nähdä huomenna elämää helpottavana tekijänä. Sama murros on käynnissä myös työn käsitteen kohdalla, missä jo nyt osa harrastaa työtä ja työ ja vapaa-aika sulautuvat toisiinsa. Tällaisessa ympäristössä avustavalle teknologialle voi tulla sovinnaisempi rooli avustamassa arkea.

Jos ajatellaan tilanne, jossa tässä tutkimuksessa esitellyn kaltainen avustava työn suunnittelun teknologia olisi toteutettu, miten sen voisi jalkauttaa organisaation käyttöön? Tunnolliset puurtajat ja maailmanparantajat ottaisivat tämän teknologian todennäköisesti hyvin kitkatta käyttöön, jos heille osoitetaan sen merkitys työyhteisön kannalta. Tätä käsitystä tukee tutkimustieto, jonka mukaan näyttäisi siltä, että sisäisestä motivaatiosta syntyvä toiminta ennakoii syvää asiaan uppoutumista ja sitoutumista, kun taas tunnustettu ja sisäistetty ohjaavuus ennakoivat paremmin valmiutta ponnisteluun joka edellyttää kurinalaisuutta (Ryan & Deci, 2004). Tästä teknologiasta kuitenkin todennäköisesti suurimmat hyötyjät olisivat innostujien ja vain palkan vuoksi työtään tekevien ryhmät. Tässä teknologian adaptaatiossa voisi Foggin käyttäytymismalli toimia fasilitoinnin välineenä, jossa käyttöönotossa käytetään tilannekohtaisesti erilaisia motivoinnin keinoja, kohennetaan käyttötaitoja sekä aktivoidaan käyttöä herätteillä.

Avustavaa teknologiaa kannattaa lähteä jatkokehittämään. Otavan Opistossa on jo hyvä motivoiva ilmapiiri itsessään tällaista muutosta varten. Välineen suunnittelussa sekä sen jalkautuksessa kannattaa kuitenkin korostaa merkityksellisyyttä suhteessa omaan autonomiaan sekä yhteenkuuluvuutta. Jos väline auttaa oman työn suunnittelussa ja elämänhallinnassa, auttaa tekemään tehokkaammin töitä yhdessä muiden kanssa ja tekee samalla oman työn näkyväksi ja väline täyttää hyvin Foggin yksinkertaisuuden kriteerit, voi väline hyvinkin tulla yleiseen käyttöön.

LÄHTEET

Ackoff, R. L. (1989). From Data to Wisdom, 1989(16).

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Retrieved from <http://www.suomalainen.com/ulkomaiset-kirjat/ulk-talous-it-yhteiskunta/progress-principle-the-using-small-wins-to-sku-p9781422198575>

Anderson, R., Manoogian, S. T., & Reznick, J. S. (1976). The Undermining and Enhancing of Intrinsic Motivation in Preschool Children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34.

Bellinger, G., Castro, D., & Mills, A. (2011). Data, Information, Knowledge, and Wisdom. Retrieved from <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>

Blandford, A. E., & Green, T. R. G. (2001). Group and Individual Time Management Tools: What You Get is Not What You Need, 2001(5), 213–230.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow - The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-Determination Theory. In *Handbook of Theories of Social Psychology*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory. In *The Oxford Handbook of Human Motivation*.
- eDelfoi.fi -palvelu. (2013, December 29). *Delfoi-menetelmän verkkosovellus*. Verkkopalvelu delfoi-menetelmälle. Retrieved from <http://edelfoi.fi>
- Fogg, B. J. (2009). A Behavior Model for Persuasive Design. Retrieved from http://delivery.acm.org/10.1145/1550000/1541999/a40-fogg.pdf?ip=130.234.244.20&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=C2716FEBFA981EF12C23B2AEB4E9F794419E138A049AC424&CFID=325497615&CFTOKEN=35264285&__acm__=1367672010_c583d5fdae7d604b9f1f2466b78d147e
- Fogg, B. J., Cuellar, G., & Davidson, D. (2003). Motivating, influencing, and persuading users. In *The human-computer interaction handbook* (pp. 358–370).
- Friedman, T., & Mandelbaum, M. (2011). *That Used To Be Us: What Went Wrong with America*. Hachette Digital.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, (26), 331–362.
- Groth, A. (2013, December 30). Zappos is going holacratic: no job titles, no managers, no hierarchy. Retrieved from <http://qz.com/161210/zappos-is-going-holacratic-no-job-titles-no-managers-no-hierarchy/>
- Gualtieri, M. (2012, December 5). THE PRAGMATIC DEFINITION OF BIG DATA. *Forrester Blogs, making leaders successful every day*. Retrieved from http://blogs.forrester.com/mike_gualtieri/12-12-05-the_pragmatic_definition_of_big_data

- Hakkarainen, K. (2006). *Kollektiivinen älykkyys*. Retrieved from <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/KaiHakkarainenKollektiivinen.pdf>
- Holacracy - How It Works. (2014, January 5). *holacracy.org*. Retrieved from <http://holacracy.org/how-it-works>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Oxford, England: Houghton Mifflin.
- Kincaid, C. M., & Dupont, P. B. (1985). Electronic Calendars in the Office: An Assessment of User Needs and Current Technology, *3*(1), 89-102.
- Linturi, H. (2000a). Aikojen murros. NexusDelfix2004. Retrieved from http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/4_artikkelit/3_nakemykset/2_jarki/2_murros
- Linturi, H. (2000b). Popperin maailmat ja tiedonmuodostusprosessi. Retrieved from http://www.edelfoi.fi/fi/nd/delfoi/03_artikkelit/tuki/poppertieto
- Linturi, H. (2003a, July 16). Delfoi oraakkelin matkassa. NexusDelfix2004. Retrieved from http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/1_delfix?C:D=110354&C:selres=110354
- Linturi, H. (2003b, July 20). Vapauden vanki. NexusDelfix2004. Retrieved from http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/4_artikkelit/5_verkko/1_internetix/1_vapaat
- Linturi, H. (2008). VIISITOISTA VUOTTA TULEVAISUUTTA TAKANA. *Futura*, 2008(1).
- Linturi, H. (2013). *Otavan Opisto - organisaatioideat*.

- Manka, M.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2013). PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN - KUNTAJOHTAMISEN KUVA. kaks - kunnallisan kehittämissäätö. Retrieved from <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2088.pdf>
- Marulanda-Carter, L., & Jackson, T. W. (2012). Effects of e-mail addiction and interruptions on employees, *14*(1), 82-94.
- Myyryläinen, H., & Otavan opisto. (2002). *Juuret syvällä, siivet korkealla: Otavan opisto 110 vuotta*. [Mikkeli]: [Otavan opisto].
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Conaill, B., & Frohlich, D. (1995). TIMESPACE IN THE WORKPLACE: DEALING WITH INTERRUPTIONS. *Chi'95*.
- Otavan Opiston toiminta-ajatus. (2014, January 5). *Toiminta-ajatus - otavanopisto.fi*. Retrieved from <http://www.otavanopisto.fi/opistontoiminta/toiminta-ajatus>
- Palen, L. (1999). Social, Individual & Technological Issues for Groupware Calendar Systems. *CHI '99, 99*, 17-24.
- Palen, S. J. (1993). Understanding Calendar Use, (8), 83-100.
- Pink, D. H. (2010). *Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us* (Kindle-versio.). Canongate Books.
- Polanyi, M. (1962). Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics, 34*, 601-616.
- Raasumaa, V. (2010). *Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana*.

- Radicati, S., & Levenstein, J. (2013). Email Statistics Report, 2013-2017. THE RADICATI GROUP, INC.
- Reeves, B., & Nass, C. (1996). *The Media Equation: How People Treat Computers, Television, and New Media Like Real People and Places*.
- Robertson, B. (2013). *Holacracy is a Self-Organizing System*. Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=GuCwpgOKKeY>
- RunKeeper -sovellus. (2014, January 5). *Runkeeper.com*. Retrieved from <http://runkeeper.com/running-app?appsFlyerMediaSource=&appsFlyerCampaign=>
- Ryan, R. M. (2012). *Oxford handbook of Human motivation*. Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). 1: Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In *Handbook of Self-determination*.
- Saariluoma, P. (2004). *Käyttäjäpsykologia: ihmisen ja koneen vuorovaikutuksen uusi ajattelutapa*. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Self-Determination Theory. (2013, March 17). <http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>. Teoriaa käsittelmä sivusto. Retrieved from <http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organisation*. Doubleday.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools That Learn.; A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and Everyone Who Cares about Education*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Senge, P. M., & Society for Organizational Learning. (2004). *Presence : exploring profound change in people, organizations, and society*. New York,: Doubleday.

- Skinner, B. F. (1953). Behaviorism.
- Speier, C., Valacich, J. S., & Vessey, I. (1999). The Influence of Task Interruption on Individual Decision Making: An Information Overload Perspective, *30*(2).
- Speier, C., Vessey, I., & Valacich, J. S. (2003). The Effects of Interruptions, Task Complexity, and Information Presentation on Computer-Supported Decision-Making Performance. *Decision Sciences*, *34*(4), 771–797.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory.
- Tuominen, S., & Pohjakallio, P. (2012). *Työkirja - työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki: WSOY.
- Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison Wesley.
- Vainio, V. (2005). *Tiedon jakaminen liiketoimintaekosysteemissä*. 2005: Tampere University of Technology : University of Tampere : E-Business Research Center [jakaja].
- Valve. (2012). *Handbook for new employees* (Vol. 2012). Valve Press.
- Veropuu. (2014, January 19). *Veropuu*. Retrieved from <http://www.veropuu.fi>
- Warwick, K. (1998). *Kevin Warwick: Cyborg Life*. Retrieved from http://www.youtube.com/watch?v=RB_l7SY_ngI
- Wasserman, T. (2014, January 4). Holacracy: The Hot Management Trend for 2014? *Mashable*. Retrieved from <http://mashable.com/2014/01/03/holacracy-zappos/>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.
- Wilenius, M., & Kurki, S. (2013). *Surfing the sixth wave - Exploring the next 40 years of global change*. Retrieved from

http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eBook_2012-10.pdf

Zhang, P. (2008, November 1). Motivational affordances: Reasons for ict design and use. *Communications of the Acm*, 51(11), 145–147.

Ziermann, M. (2014, January 4). Tulevaisuustutkijan kuva Suomen lähivuosista – "kuin musta surma".

Älykkään lounaslinjaston käyttäjäkokemuksia. (2014, January 5). *mamk.fi*.

Retrieved

from

http://www.mamk.fi/tutkimus_ja_kehitys/kestava_hyvinvointi/alylinjasto/kayttajakokemuksia

LIITE 1 KUTSUKIRJE KYSELYYN

Hei,

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jolla tutkitaan työtämme. Kyseessä on graduani varten tekemäni kysely, jossa pyrin löytämään keinoja millä voimme parantaa työn hallinnantunnetta sekä rakentaa työympäristöä yhä motivoivammaksi ja mielekkäämmäksi. Tavoitteena on löytää keskeisiä tekijöitä, joilla voimme kehittää johtamista, osaamista työnsuunnittelussa, työilmapiiriä, toimintatapoja ja rakenteita sekä työn suunnittelua tukevaa teknologiaa.

Tähän kyselyyn vastattaessa on olemassa vain oikeita vastauksia. Pyydänkin sinua vastaamaan juuri niin kuin asiat itse koet. Esimerkiksi, jos kysytään paljonko koet tekeväsi päivässä tuottavaa työtä, niin vastaa juuri siltä pohjalta minkä osan koet itse tuottavana. Sama linja myös muissa kysymyksissä. Sinun kokemuksesi asiasta on tärkeä. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti eli yksittäisiä vastaajia ei eritellä missään vaiheessa.

Tämä kysely käydään seuraavan kahden viikon aikana läpi tiimipalavereissa tarkemmin, jolloin olen paikalla vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin ja auttamassa kyselyyn vastaamisessa. Voit kuitenkin aloittaa vastaamisen itsenäisesti omaan tahtiin koska vain. Omia vastauksia voi muokata ja täydentää seuraavan kahden viikon aikana. Kysely sulkeutuu 12.10.

Kyselyyn pääset kirjautumaan osoitteessa:

<https://edelfoi.fi/työn-mielekkyyttä-ja-hallintaa-tukevat-tekijät-otavan-opistossa>

Valitse kirjautumissivulla kuvan mukaisesti kirjautumistavaksi Googlen tunnukset, jolloin pääset sisään suoraan omilla sähköpostitunnuksillasi. Jos olet jo kirjautunut sähköpostiisi selaimessasi, pääset suoraan sisään.

KIRJAUDU SISÄÄN




SÄHKÖPOSTIOSOITE

SALASANA

KIRJAUDU

[Unohtin salasanani](#)

KIRJAUDU EDELFOI PALVELUUN:



-  [facebookin](#) tunnuksilla
-  [googlen](#) tunnuksilla
-  [twitterin](#) tunnuksilla

ps. Liitteenä on nähtävissä vielä perjantain infossa pitämäni lyhyen alustuksen diat.

Kiitos!

- Ville

LIITE 2 KYSELYN ESITTELYDIAT HENKILÖSTÖÄ VARTEN

<p>TYÖN MIELEKKYYTTÄ JA HALLINTAA TUKEVAT TEKIJÄT OTAVAN OPISTOSSA</p> <p>Pro gradu -tutkielma Ville Venäläinen</p>  	<h3>HALLINNANTUNNE</h3>
<h3>MOTIVAATIO</h3>	<h3>TYÖN MIELEKKYYS JA HALLINTA</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Anonyymi kysely, jossa tutkitaan työtä Otavan Opistossa • Tavoitteena on löytää merkityksellisiä ja motivoivia tekijöitä, joilla voidaan kehittää: <ul style="list-style-type: none"> • Johtamista • Työilmapiiriä • Toimintatapoja ja rakenteita • Työn suunnittelua tukevia järjestelmiä ja käytäntöjä • Tuloksia tullaan hyödyntämään mm. tiiminvetäjien koulutuksessa
<h3>KYSELYN TOTEUTUS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Kutsu edelfoi.fi -kyselyyn sähköpostilla • Vastaamiseen aikaa kaksi viikkoa • Vastaaminen tiimipalavereissa 	<h3>MIHIN KANNATTAA HUOMIOIDA?</h3> <ul style="list-style-type: none"> • On vain oikeita vastauksia. Kyselyyn on hyvä vastata juuri niin kuin itse kokee asiat. • Kyselyssä pyydetään sinua kuvaamaan lyhyesti miten suunnittelet työtäsi tällä hetkellä

LIITE 3 VASTAAJILLE LÄHETETTY KARHUKIRJE

Hei,

Kiitos kaikille jo Työn mielekkyyttä ja hallintaa tukevien tekijöiden -kyselyyn vastanneille. Ne jotka, eivät ole kerenneet vastaamaan, ehtivät vielä hyvin mukaan. Tutkimuksen kannalta ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta, olisi erittäin arvokasta jos kaikki pystyvät vastaamaan omalta osaltaan. Vastausaikaa on vielä tämä viikko.

Nekin teistä, jotka olette jo vastanneet, voitte täydentää vastauksianne aina perjantaihin saakka. Jos kyselyssä on mitä tahansa kysyttävää, niin ottakaa minuun suoraan yhteyttä, niin autan eteenpäin.

Kysely löytyy täältä: <https://edelfoi.fi/työn-mielekkyyttä-ja-hallintaa-tukevat-tekijät-otavan-opistossa>

Valitse kirjautumissivulla kuvan mukaisesti kirjautumistavaksi Googlen tunnukset, jolloin pääset sisään suoraan omilla sähköpostitunnuksillasi. Jos olet jo kirjautunut sähköpostiisi selaimessasi, pääset suoraan sisään.

KIRJAUDU SISÄÄN

SÄHKÖPOSTIOSOITE

SALASANA

KIRJAUDU

[Unohdin salasanani](#)

KIRJAUDU EDELFOI PALVELUUN:

[facebookin tunnuksilla](#)

[googlen tunnuksilla](#)

[twitterin tunnuksilla](#)

Hyvää työviikkoa kaikille!

- Ville

LIITE 4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

1. Taustatiedot

Tällä kyselyllä tutkitaan työtä Otavan Opistossa. Tavoitteena on löytää merkityksellisiä tekijöitä, joilla voidaan parantaa työolosuhteita sekä tukea työn suunnittelua ja yleistä työhyvinvointia. Näihin tavoitteisiin pyritään johtamisen, rakenteiden, yleisen ilmapiirin, osaamisen kehittämällä ja työn suunnittelua tukevan teknologian avulla.

Ole hyvä ja aloita vastaaminen täyttämällä seuraavilla sivuilla kysytyt taustatiedot.

Perustiedot

SUKUPUOLI

- Mies
- Nainen

IKÄ

- alle 25 vuotta
- 25-35 vuotta
- 36-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- yli 54 vuotta

TYÖVUOSIA OPISTOLLA

- 0-1
- 2-3
- 4-5
- 6-9
- 10-15
- 16 tai yli

VIIHDYN NYKYISIN TYÖSSÄNI

- --- ERITTÄIN HEIKOSTI
- -- HEIKOSTI
- MELKO HUONOSTI
- +/- NEUTRAALISTI
- + MELKO HYVIN
- ++ HYVIN
- +++ ERITTÄIN HYVIN

ARVIOI MONTA TUNTIA TEET VIIKOSSA TYÖTÄ, JOKA ON MUKAANSA
TEMPAAVAA

- --- valitse vaihtoehto ---
- en yhtään
- 0-4 tuntia
- 5-9 tuntia
- 10-14 tuntia
- 15-19 tuntia
- 20 tuntia tai yli

ARVIOI MONTA TUNTIA TEET VIIKOSSA TYÖTÄ, JONKA TEET KOSKA NÄ-
ET SEN TYÖN VUOKSI TÄRKEÄKSI, VAIKKA ET SIITÄ JUURI NAUTIKKAAN

- --- valitse vaihtoehto ---
- en yhtään
- 0-4 tuntia
- 5-9 tuntia
- 10-14 tuntia
- 15-19 tuntia
- 20 tuntia tai yli

ARVIOI MONTA TUNTIA VIIKOSSA KOET TEKEVÄSI TYÖTÄ, JOLLE ET ITSE
TUNNISTA SELKEÄÄ MERKITYSTÄ

- --- valitse vaihtoehto ---
- en yhtään
- 0-4 tuntia
- 5-9 tuntia
- 10-14 tuntia
- 15-19 tuntia
- 20 tuntia tai yli

TYÖNI ON PÄÄASIALISESTI

- Lähityötä
- Etätyötä

MATKUSTAN TYÖSSÄNI

- -- valitse listasta --
- Lähes viikoittain
- Useita kertoja kuukaudessa
- Kuukausittain
- Harvakseltaan
- Vain henkilökunnan yhteisten tapahtumien yhteydessä
- En juuri koskaan

Valitse kaikki työtäsi kuvaavat roolit ja toiminta-alueet

	OPETUS JA OHJAUS	KOULUTUS JA KONSULTOINTI	TEKNIikka	MEDIA	HALLINTO	KIINTEISTÖ JA RUOKA	PROJEKTI-TOIMINTA
TIIMINVETÄJÄ TAI MUU ESI-MIESASEMA							
OPETUS- TAI MUU ASiantun-TIJA-TEHTÄVÄ							
TUKI TAI MUU TEHTÄVÄ							

2. Yleinen orientaatiokysely

Tässä osiossa sinulle kuvataan lyhyesti tilanteita, joihin tarjotaan jokaiseen kolme erilaista tapaa reagoida. Ole hyvä ja lue jokainen tilanne ja niihin liittyvät vaihtoehdot reagoitavat. Mieti jokaista vastausvaihtoehtoa sen mukaan, miten todennäköisesti sinä reagoisit samalla tavalla.

Jos oma reagoitisi samalla tavalla on erittäin epätodennäköistä, valitse --- ja hyvin epätodennäköistä --, jos on ihan mahdollista että reagoit tällä tavalla, niin valitse sopivin vaihtoehto keskivaihtoehtoista ja jos on hyvin todennäköistä että reagoit kuvatulla tavalla valitse ++ ja kun reaktio on erittäin todennäköistä valitse +++.

Sinun tulee valita yksi arvo jokaista reagoitua kuvaavaa vaihtoehtoa vasten jokaisen tilanteen kohdalla.

(lähde: Deci & Ryan (1985) The General Causality Orientation Scale: Self Determination in Personality. Journal of Research in Personality, 19, 109-134))

1) Sinulle on tarjottu uutta työtehtävää firmassa, jossa olet työskennellyt jo jonkin aikaa. Ensimmäinen kysymys, joka tulee todennäköisesti mieleeni on:

A) MITÄ JOS MINÄ EN SELVIÄ UUDESTA VASTUUSTANI?

--- -- - +/- + ++ +++

B) TIENAANKO MINÄ ENEMMÄN UUDESSA ASEMASSANI?

--- -- - +/- + ++ +++

C) ONKOHAN UUSI TYÖ MINUSTA MIELENKIINTOISTA?

--- -- - +/- + ++ +++

2) Sinulla on kouluikäinen tytär. Hänen opettajansa kertoo sinulle tyttäresi pärjävän heikosti koulussa ja osallistuvan heikosti työskentelyyn tunnilla. Sinä todennäköisesti:

A) PUHUT ASIESTA TYTTÄRESI KANSSA YMMÄRTÄÄKSESI ONGELMAA PAREMMIN

--- -- - +/- + ++ +++
 B) NUHTELET TYTÄRTÄ JA TOIVOT HÄNEN MENESTYVÄN PAREMMIN
 JATKOSSA

--- -- - +/- + ++ +++
 C) VARMISTAT, ETTÄ TYTTÄRESI TEKEE TEHTÄVÄNSÄ, KOSKA HÄNEN
 TULEE TYÖSKENNELLÄ KOVEMMIN

--- -- - +/- + ++ +++

3) Kävit joitakin viikkoja sitten työpaikkahaastattelussa. Nyt olet saanut sähköpostia, jossa kerrotaan jonkun muun saaneen hakemasi paikan. Sinä todennäköisesti ajattelisit että:

A) SE EI OLE NIIN KIINNI SIITÄ MITÄ TIETÄÄ, VAAN KETÄ TUNTEE.

--- -- - +/- + ++ +++
 B) MINÄ EN MAHDOLLISESTI OLE RIITTÄVÄN HYVÄ TÄHÄN TYÖHÖN.

--- -- - +/- + ++ +++
 C) JOSTAKIN SYYSTÄ HE EIVÄT NÄHNEET MINUN VALMIUKSIENI VASTAAVAN HEIDÄN TARPEITTAAN.

--- -- - +/- + ++ +++

4) Toimit tehtaan vuoropäällikkönä ja sinulle on annettu tehtäväksi järjestää kahvitauot kolmelle työntekijälle, jotka eivät voi olla samaan aikaan tauolla. Sinä todennäköisimmin hoitaisit tämän:

A) KERTOMALLA KOLMELLE TYÖNTEKIJÄLLE HEIDÄN TILANTEENSA JA TYÖSTÄISIN AIKATAULUN YHDESSÄ HEIDÄN KANSSAAN.

--- -- - +/- + ++ +++
 B) YKSINKERTAISESTI ASETTAISIN TAUKOAJAT JOKAISALLE ITSE VÄLTÄÄKSENI ONGELMIA.

--- -- - +/- + ++ +++
 C) KYSYISIN JOLTAKIN AUKTORITEETILTA MITEN TOIMIA TAI TEKISIN KUTEN ON AIKAISEMMIN TEHTY.

--- -- - +/- + ++ +++

5) Läheinen ystäväsi on ollut varsin allapäin viime aikoina ja hän on muutaman kerran ollut sinulle todella vihainen ilman mitään selkeää syytä. Sinä saattaisit:

A) JAKAA HAVAINTOSI HÄNEN KANSSA JA YRITTÄÄ SAADA SELVILLE MISTÄ ON KYSE.

--- -- - +/- + ++ +++

B) OHITTAAN KOKO ASIAN, KOSKA ET VOI JUURIKAAN ITSE VAIKUTTAA ASIAAN.

--- -- - +/- + ++ +++

C) KERRON HÄNELLE, ETTÄ OLEN VALMIS VIETTÄMÄÄN HÄNEN KANSSAAN AIKAA YHDESSÄ VAIN JOS HÄN KIINNITTÄÄ ENEMMÄN HUOMIOTA ITSENSÄ HILLITSEMISEEN.

--- -- - +/- + ++ +++

6) Olet juuri saanut tulokset tekemästäsi testistä ja sinulle on paljastunut, että pärjäsit siinä varsin heikosti. Sinun välitön reaktiosi asiaan on todennäköisesti:

A) "MINÄ EN OSAA TEHDÄ MITÄÄN OIKEIN" JA TUNNEN ITSENI SURULLISEKSI.

--- -- - +/- + ++ +++

B) "IHMETYTTÄÄ MISTÄ JOHTUU, ETTÄ PÄRJÄSIN NIIN HUONOSTI" JA TUNNEN ITSENI PETTYNEEKSI.

--- -- - +/- + ++ +++

C) "TÄMÄ TYHMÄ TESTI EI KERRO YHTÄÄN MITÄÄN" JA TUNNEN ITSENI VIHAISEKSI.

--- -- - +/- + ++ +++

7) Sinut on kutsuttu illalla isoihin juhliin, joissa tunnet vain harvoja ihmisiä. Kun mietit tulevaa iltaa, sinä todennäköisesti:

A) TULET YRITTÄMÄÄN SOPIA MUKAAN MITÄ SITTEN TAPAHTUUKAAN, JOTTA VOIT VIETTÄÄ HAUSKAA ILTAA JA NÄYTTÄÄ HYVÄLTÄ.

--- -- - +/- + ++ +++

B) TULET ETSIMÄÄN JOITAKIN IHMISIÄ JOIDEN KANSSA VOIT VIETTÄÄ AIKAA.

--- -- - +/- + ++ +++

C) TUNNET ITSESI JOKSEENKIN ERISTYNEEKSI JA HUOMIOTTA JÄÄNEEKSI.

--- -- - +/- + ++ +++

8) Sinua on pyydetty järjestämään eväsretki työkavereillesi. Sinun tapasi lähestyä tätä projektia olisi lähinnä:

A) OTTAA VASTUU: SINÄ TEET ITSE SUURIMMAN OSAN TÄRKEIMMISTÄ PÄÄTÖKSISTÄ.

--- -- - +/- + ++ +++

B) SEURATA EDELTÄJÄÄ: ET JUURIKAAN TUNNE VETOA TEHTÄVÄÄN JA SUORITAT SEN NIIN KUIN SE ON TEHTY AIKAISEMMIN.

--- -- - +/- + ++ +++

C) ETSIÄ OSALLISTUJIA: KYSYT MUILTA MIELIPITEITÄ ASIASTA KIINNOSTUNEILTA ENNEN KUIN TEET LOPULLISEN SUUNNITELMAN.

--- -- - +/- + ++ +++

9) Työpaikallasi on perustettu uusi toimenkuva, joka olisi voinut merkitä sinulle ylennystä. Kuitenkin paikkaa on tarjottu työkaverillesi sinun sijaan. Arvioidessasi tilannetta, ajattelet todennäköisesti:

A) ET OIKEASTI ODOTTANUTKAAN SAAVASI TEHTÄVÄÄ; SINUT OHITETAAN SÄÄNNÖLLISESTI.

--- -- - +/- + ++ +++

B) TYÖKAVERI VARMAAN "TEKI OIKEITA ASIOITA" POLIITTISESTI SAA-DAKSEEN TYÖN.

--- -- - +/- + ++ +++

C) MINUN OLISI EHKÄ SYYTÄ KATSOA OMIA TYÖSUORITUKSEENI LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ, MIKÄ JOHTI SIIHEN ETTEI PAIKKAA TARJOTTU MINULLE.

--- -- - +/- + ++ +++

10) Olet aloittamassa uutta uraa. Kaikkein tärkein harkittava asia on todennäköisesti:

A) VOINKO TEHDÄ JOTAIN TYÖTÄ ILMAN, ETTÄ SE MENEÄ "YLI MINUN HILSEEN".

--- -- - +/- + ++ +++

B) MITEN KIINNOSTUNUT OLEN TÄMÄN TYYPPISESTÄ TYÖSTÄ.

--- -- - +/- + ++ +++

C) ONKO URALLA HYVÄT ETENEMISMAHDOLLISUUDET.

--- -- - +/- + ++ +++

11) Henkilö, joka työskentelee sinulle on tehnyt yleensä työnsä varsin pätevästi. Kuitenkin viime viikkoina hän suoriutunut heikosti ja

vaikuttaa olevan vähemmän aktiivinen ja kiinnostunut työstään.

Sinun reaktiosi on:

A) KERRON HÄNELLE HÄNEN TYÖSUORITUKSENSA OLEVAN HEIKOMPAA KUIN MITÄ HÄNELTÄ ODOTETAAN JA ETTÄ HÄNEN ON SYYTÄ ALKAA TYÖSKENNELLÄ TEHOKKAAMMIN.

--- -- - +/- + ++ +++

B) KYSYN HÄNELTÄ MISTÄ ONGELMA JOHTUU JA ANNAT HÄNEN YMMÄRTÄÄ, ETTÄ OLET KÄYTETTÄVISSÄ TILANTEEN KORJAAMISESSA.

--- -- - +/- + ++ +++

C) ON VAIKEA TIETÄÄ MITÄ PITÄISI TEHDÄ SAADAKSEEN HÄNET TAAS RAITEELLEEN.

--- -- - +/- + ++ +++

12) Olet saanut ylennyksen mutta uusi työ on kaukana toisessa kaupungissa. Kun mietit muuttamista, sinä todennäköisesti:

A) OLET KIINNOSTUNUT UUDESTA HAASTEESTA JA HIEMAN HERMOSTUNUT SAMAAAN AIKAAN.

--- -- - +/- + ++ +++

B) OLET INNOISSASI UUDESTA KORKEAMMASTA ASEMASTA JA PALKASTA.

--- -- - +/- + ++ +++

C) TUNNET ITSESI STRESSAANTUNEEKSI JA HERMOSTUNEEKSI TULEVISTA TAPAHTUMISTA.

--- -- - +/- + ++ +++

Kiitos vastauksistasi!

Tämä osio kyselystä päättyi tähän. Kiitos vastauksistasi.

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

3. Työn suunnittelu

Tämä kyselyn osio keskittyy tarkastelemaan nykyisiä työn suunnitteluun ja ajanhallintaan liittyviä taitoja ja toimintatapoja sekä niissä tunnistettavia haasteita.

Osassa sivuja sinulla on mahdollisuus täydentää vastaustasi kommentoimalla.

Nykyiset työn suunnittelutavat

KUVAILE LYHYESTI, MITEN SUUNNITTELET OMAA TYÖTÄSI

- Vapaasana kenttä

PALJONKO KÄYTÄT KESKIMÄÄRIN AIKAA TYÖSI SUUNNITTELUUN PÄIVÄSSÄ?

- -- valitse listasta –
- en suunnittele työtäni
- alle 15 minuuttia
- 15-30 minuuttia
- yli 30 minuuttia

Apuvälineiden käyttö työn suunnittelussa

Ryhmittele apuvälineet, joita käytät työsi suunnittelussa tällä hetkellä. Jos koet, että jokin oleellinen väline puuttuu valinnoista, niin mainitse tämä erikseen kommentissa.

Sähköinen kalenteri	PÄIVITTÄIN	VIKOITTAIN	JOSKUS	EN LAINKAAN
Paperikalenteri				
Tehtävätyökalu				
Projektinhallintatyökalu				
Muistilaput				
Excel- tai muuta taulukkolaskin				
Tehtävälista paperilla				
Muu				

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työajanseuranta ja -suunnittelu

PIDÄTKÖ TÄLLÄ HETKELLÄ HENKILÖKOHTAISTA TUNTIKIRJANPITOA?

- --- valitse listasta ---
- Kyllä
- En

KUVAILE LYHYESTI MITEN SEURAAT OMAA TYÖAJANKÄYTTÖÄSI TÄLLÄ HETKELLÄ

- Vapaatekstikenttä

OLETKO SAANUT KOULUTUSTA TAI PEREHDYTYSTÄ OMAN TYÖSI SUUNNITTELUUN?

- --- valitse listasta ---
- Kyllä
- En

TOIVOISITKO SAAVASI KOULUTUSTA OMAN TYÖSI SUUNNITTELUUN JATKOSSA?

- --- valitse listasta ---
- Kyllä
- En

KUVAILE LYHYESTI, MILLAISET ASIAT KOET HAASTEINA OMAN TYÖSI SUUNNITTELUSSA

- Vapaatekstikenttä

Arvioi miten seuraavat väittämät sopivat sinuun:

TUNTIKIRJANPITO ON LUONTAINEN VELVOLLISUUTENI TYÖNTEKIJÄNÄ

--- -- - +/- + ++ +++

MINULLE TUNTIKIRJANPITO ON TÄRKEÄ, KOSKA HALUAN PYSTYÄ TARVITTAESSA NÄYTTÄMÄÄN MUILLE TEHNEENI RIITTÄVÄN TYÖMÄÄRÄN

--- -- - +/- + ++ +++
 MINUA KIINNOSTAA TIETÄÄ MIHIN OMA TYÖAIKANI ON KULUNUT

--- -- - +/- + ++ +++

TUNTIKIRJANPITO ON MINULLE VAIN PAKKO, JONKA TEEN JOS MUISTAN

--- -- - +/- + ++ +++

Työhön kuuluu aina tehtäviä, jotka eivät itsessään ole tuottavia. Tällaisia ovat kokoukset, monet hallinnolliset asiat, tauot ja esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvä aika.

ARVIOI MONTA TUNTIA KOET TEKEVÄSI KESKIMÄÄRIN PÄIVÄSSÄ TYÖTÄ, JOSSA OLET TUOTTAVA

- -- valitse listasta --
- alle tunnin
- 1 tunnin
- 2 tuntia
- 3 tuntia
- 4 tuntia
- 5 tuntia
- 6 tuntia
- 7 tuntia tai yli

MONTAKO TUNTIA SINUN PITÄISI SAADA PYHITTÄÄ TUOTTAVALLE TYÖLLE PÄIVITTÄIN?

- -- valitse listasta --
- alle tunnin
- 1 tunnin
- 2 tuntia
- 3 tuntia
- 4 tuntia
- 5 tuntia
- 6 tuntia
- 7 tuntia tai yli

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työn kuormittavuus

ARVIOI KUINKA USEIN TUNNET TYÖSSÄSI KIIREEN TUNTUA

- -- valitse listasta --
- päivittäin
- 2-3 kertaa viikossa

- viikoittain
- kuukausittain
- harvemmin
- en juuri koskaan
- en ole kokenut kiireen tuntua

ARVIOI KUINKA USEIN KOET TYÖSSÄSI ETTET SELVIÄ KAIKISTA TEHTÄVISTÄ MITÄ SINULLA ON TEHTÄVÄNÄ

- -- valitse listasta –
- päivittäin
- 2-3 kertaa viikossa
- viikoittain
- kuukausittain
- harvakseltaan
- en juuri koskaan
- en koskaan

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Kiitos!

Kiitos vastauksistasi. Ole hyvä ja siirry kyselyn neljänteen osioon.

4. Työn motivoivat tekijät

Tämä osio keskittyy tarkastelemaan millaiset asiat koetaan työssä merkitykselliseksi ja motivaatiota kasvattaviksi työn teon kannalta.

Osio perustuu pääosin väittämiin, joita voit arvioida kuinka hyvin ne sopivat sinuun. Voit perustella vastaustasi väittämiin kommentoimalla.

Joustavat työskentelytavat

Minulle on tärkeää saada valita työssäni itse omat työskentelytapani

---	--	-	TÄRKEYS +/-	+	++	+++
ei lainkaan tärkeää						erittäin tärkeää

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työtehtävien itseohjautuvuus

Minulle on tärkeää päästä määrittämään itse sisällöllisesti, millaisista työtehtävistä työni koostuu.

TÄRKEYS

--- -- - +/- + ++ +++
ei lainkaan tärkeää erittäin tärkeää

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Elämänhallinta

Minulle on tärkeää vapaus saada suunnitella arkeni kokonaisuuteena, jossa työ- ja vapaa-ajan asiat rytmittyvät tilanteen mukaan molemmin puolin joustaen.

TÄRKEYS

--- -- - +/- + ++ +++
ei lainkaan tärkeää erittäin tärkeää

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Kuva omasta työmäärästä

Minulle on tärkeää, että minulla on mahdollisimman selkeä kuva siitä työmäärästä mitä työtehtäväni vaativat minulta lähitulevaisuudessa.

TÄRKEYS

--- -- - +/- + ++ +++
ei lainkaan tärkeää erittäin tärkeää

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työn täsmällisempi suunnittelu

Arvioi, kuinka hyvin koet osaavasi jakaa työtehtäväsi hallittavissa oleviin osakokonaisuuksiin

Teresa Amibale nostaa työn tärkeimmäksi mielekkyyttä määrittäväksi tekijäksi jatkuvien pienten voittojen saavuttamisen. Tällä hän tarkoittaa aikaansaamisen kokemusta, joka syntyy kun työ jakautuu riittävän pieniksi kokonaisuuksiksi, jotka voi saada valmiiksi kohtuullisessa ajassa.

KYKY JAKAA TYÖ OSAKOKONAISUUKSIKSI

--- -- - +/- + ++ +++
Erittäin heikko Erittäin hyvä

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työn suunnittelutaidot

Arvioi alla olevia taitoja ja ryhmittele ne sen mukaan missä koet jo olevasi hyvä sekä missä tunnistat itsessäsi tarvetta kehittyä.

	HALLITSEN RIITTÄVÄN HYVIN	KAIPAAN TAITOJEN KOHENNUSTA	TARVISEN PALJON LISÄÄ OSAAMISTA	EN KOE MERKITYKSELLISEKSI
yksittäisiin työtehtäviin kuluvan ajan arviointi				
yksittäisen projektin vaatiman työpanoksen arviointi				
Isojen kokonaisuuksien hahmottaminen työssä				
Tehtävänä olevien töiden kokonaistyömäärän arviointi				
Töiden jakaminen yhdessä muiden kanssa				
Keskittyminen				
Omien luontaisten vireystasojen hyödyntäminen				
Tehtävien priorisointi				
Kyky arvioida riittävä laatu tehtävän mukaan				
Kyky hallita keskeytyksiä työskentelyssä				

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Flow

Kuinka usein saavutat flow:n tai työn imun tunteen työssäsi? Jos saavutat työssäsi tämän tunteen, niin kerro kommentissa lyhyesti tilanteista joissa kokemus syntyy. Flow on tila, missä ihmiseltä häviää ajan ja paikan taju hänen keskittyessään täysin siihen mitä on parhaillaan tekemässä. Tällainen tunne syntyy helposti esim. urheilussa, musiikissa, maalaamisessa, kirjoittamisessa tai vaikkapa ohjelmoidessa. Mihaly Csikszentmihalyin mukaan ihminen, joka kokee riittävän usein flown tunnetta, on myös onnellinen ihminen.

TOISTUVUUS

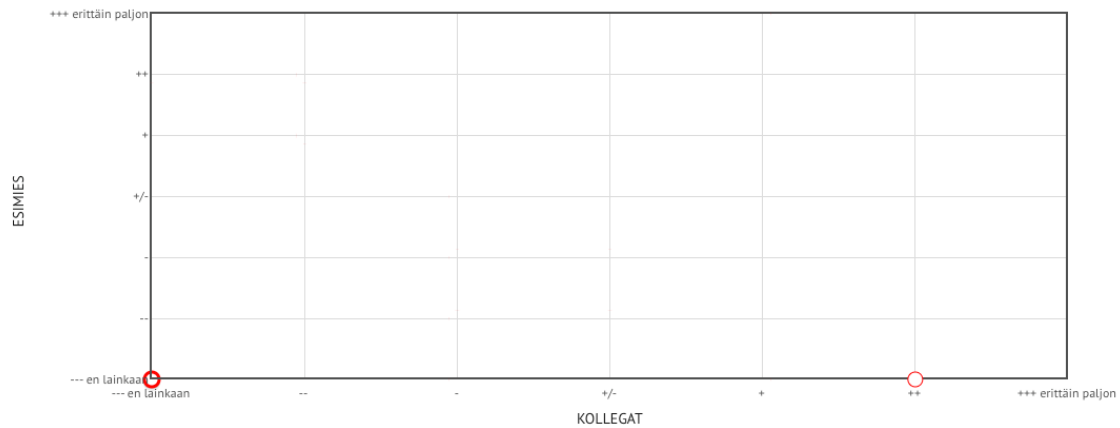
- päivittäin
- viikoittain
- noin kerran kuussa
- harvakseltaan
- en koskaan

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Kannustava palaute - työyhteisö

Arvioi miten paljon koet saavasi omassa työssäsi työyhteisöltä palautetta, jonka koet vahvistavan uskoasi omiin kykyihisi.

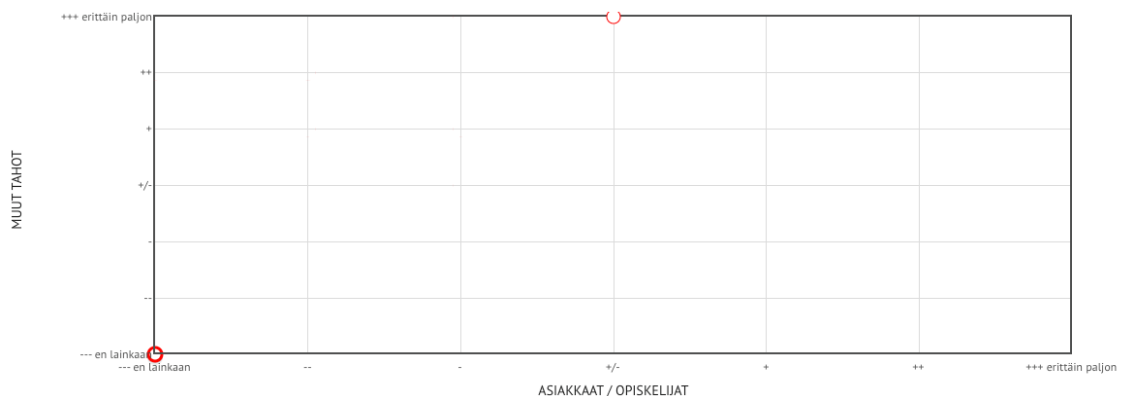


KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Kannustava palaute - muu

Arvioi miten paljon saat omassa työssäsi palautetta asiakkailta/opiskelijoita tai muilta tahoilta, jonka koet vahvistavan uskoasi kykyihisi. Jos koet saavasi vahvistavaa palautetta joltakin muulta taholta, niin mainitse tästä kommentissa.



Työn merkityksellisyyden kokemus

KERRO LYHYESTI MISTÄ SINÄ SAAT MERKITYKSEN OMALLE TYÖLLESI

- Vapaatekstikenttä

Arvioi miten seuraavat väittämät sopivat sinuun

TEEN TYÖTÄ AUTTAAKSENI OPISKELIJOITA TAI MUITA ASIAKKAITA

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin eri mieltä					räysin samaa mieltä	

TEEN TYÖNI JOTTA TIIMINI MENESTYY

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin eri mieltä					räysin samaa mieltä	

TEEN TYÖTÄNI SAADAKSENI PALKKAA, EN NIINKÄÄN MIETI KETÄ TYÖNI PALVELEE

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin eri mieltä					räysin samaa mieltä	

TEEN TYÖTÄNI AUTTAAKSENI MUITA TYÖYHTEISÖNI JÄSENIÄ

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin eri mieltä					räysin samaa mieltä	

TEEN TYÖTÄNI JOSTAKIN MUUSTA SYYSTÄ

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin eri mieltä					räysin samaa mieltä	

JOS KOET ETTÄ TEET TYÖTÄ JOSTAKIN MUUSTA SYYSTÄ, NIIN KERRO LYHYESTI MISTÄ

- Vapaatekstikenttä

Kiitos!

Kiitos vastauksistasi!

Ole hyvä ja siirry kyselyn viimeiseen osioon.

5. Avustava teknologia

Tässä kyselyn viimeisessä osiossa kuvitellaan, että käytössäsi on älypuhelin, jossa on erityinen työnsuunnittelu-sovellus. Sovellus ei ainoastaan auta sinua seuraamaan työaikaasi, vaan avustaa sinua erinäisillä tavoilla työn suunnittelussa ja toimii henkilökohtaisena sparraajanasi. Älypuhelimien sovellus on siis eräänlainen personal trainer, jonka keskeinen tehtävä on auttaa sinua selviytymään paremmin omasta työstäsi.

Vastaa seuraavilla sivuilla olevia väittämiin ja muihin tehtäviin sen mukaan, miten merkityksellisiksi ja sinua tukeviksi eri piirteet voisivat muodostua omassa työssäsi. Voit jokaisen sivun kohdalla vielä tarvittaessa perustella omaa vastaustasi kommentoimalla.

Aikabudjettityökalu - yleinen

Kuvittele, että väline mahdollistaa sekä projektien, kalenteritapahtumien ja tehtävien käsittelyn yhdessä ja samassa aikabudjetissa samaan tapaan kuin toimimme laskiessamme taloutta. Aikaa käsitellään samalla tapaa rajallisena resurssina, jossa eri asioille lasketaan oma kohtansa budjetissa. Väline auttaa meitä tekemään tältä pohjalta arjen tilanteissa valintoja samalla tapaa ajan suhteen kuin olemme jo totuneet tekemään rahan kanssa. Miten hyödyllisenä näkisit tällaisen työkalun työsi suunnittelussa?

Ajankäytönhallinnassa on perinteisesti ollut eri välineet eri tarpeisiin, vaikka kaikki käsittelevät samaa aikaikkunaa. Projekteja hallitaan projektinhallintatyökaluilla, aikaan sidotut tapahtumat hoidetaan kalenterilla ja muut tehtävät erilaisilla

tehtävätyökaluilla tai tehtävälistoilla. Asioiden käsittely eri välineillä johtaa hel-
posti kokonaiskuvan hämärtymiseen.

HYÖDYLLISYYS

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön					erittäin hyödyllinen	

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Aikabudjettityökalu - aika muille

Kuvittele että äsken käsiteltyyn aikabudjettityökaluun kuuluu piirre, jolla voit itse varata suoraan omasta ajastasi muiden tilattavaksi aikaa. Voit siis ilmoittaa muille, että sinun työpanostani saa tilata tällä viikolla yhden päivän ajan. Miten hyödyllisenä kokisit tällaisen piirteen omassa työssäsi?

HYÖDYLLISYYS

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön					erittäin hyödyllinen	

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Aikabudjettityökalu - delegointi

Kuvittele, että samainen aikabudjettityökalu auttaa sinua työsi suunnittelussa tarjoten mahdollisia työkavereita tai verkostokumppaneita, jotka voisivat suorittaa osittain tai kokonaan joitakin tehtäviä joita sinulla on työlistalla. Miten hyödyllisenä kokisit tällaisen piirteen?

HYÖDYLLISYYS

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön					erittäin hyödyllinen	

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Aikabudjettityökalu - päätöksenteko

Kuvittele tilanne, jossa sinulle tarjotaan lisää työtehtäviä. Miten hyödyllisenä koki-
sit jos aikabudjettityökalu auttaisi sinua arvioimaan miten tehtävät vaikuttavat
muihin töihisi sekä auttaisi sinua samalla arvioimaan uusiin tehtäviin kuluva
aikaa.

HYÖDYLLISYYS

---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön					erittäin hyödyllinen	

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Työn reflektointi

Kuvittele että sovellus tarjoaisi sinulle toiminnallisuuden, jolla voisit kerran viikossa reflektoida kuluneen viikon työtäsi.

Sovellus kyselisi kuluneen viikon tehtäviä ja pyytäisi sinua arvioimaan miten ne ovat mielestäsi sujuneet. Missä syntyi onnistumisia ja missä oli haasteita. Sovellus kartoittaisi onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä, kuten viireystilaasi, työn sisältöä ja merkityksellisyyttä, ympäristöä ja vaikkapa sitä kenen kanssa työ tehtiin.

Tämän avulla sovellus auttaisi tunnistamaan asioita jotka auttavat menestymään työssä, mutta voisi myös jatkossa ohjata työn suunnittelussa tekemään ratkaisuja, joissa eri tyyppiset työtehtävät pyrittäisiin sovittamaan sinun luontaisten viireystilojen mukaisiin ajankohtiin päivästä.

HYÖDYLLISYYS						
---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön						erittäin hyödyllinen

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Avustava tehtävien tarjoaminen

Kuvittele että varaat työnsuunnitteluvälineellä ajan kokoukselle. Ohjelma kertoo sinulle, toiminnon yhteydessä, että ne jotka ovat aikaisemmin varanneet kokoukset ovat suorittaneet myös seuraavia tehtäviä: varanneet kahvituksen ja kokoushuoneen, toimittaneet ilmoitustaululle tiedon asiasta sekä merkanneet asian yleiseen kalenteriin. Miten hyödyllisenä koet tällaisen piirteen?

HYÖDYLLISYYS						
---	--	-	+/-	+	++	+++
täysin hyödytön						erittäin hyödyllinen

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Arvioi millaiset piirteet ovat työnsuunnitteluovelluksessa tärkeitä

Yksinkertaisuus	VÄLTTÄMÄTÖN	TÄRKEÄ	HYVÄ LISÄ	MERKITYKSETÖN
Monipuolisuus				
Mobiili käytettävyys				
Käytettävissä myös tietokoneelta				
Räätälöitävyys omaan käyttöön				
Ohjaavuus - tukee asioiden hahmottamisessa				
Päätöksenteon tukeminen työn suunnittelussa				
Oppimisen tukeminen - auttaa minua oppimaan tehdystä työstä				
Pelillisuus				
Delegoivuus - auttaa minua hakemaan työyhteisöstä apua työni tekemiseen				
Työn rytmityksen tukeminen - Ohjaa pitämään taukoja				
Terveys - Valvoo riittävää unen ja liikunnan määrää				

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Aikaansaamisen näkyväksi tekeminen

Suhteuta laatikoissa olevat asiat esimerkkien kaltaisesti omiin työtehtäviisi ja arvioi niiden mahdollista merkitystä itsellesi omassa työssäsi.

Oman työn tulosten informointi: esim. Olen tällä viikolla korjannut 25 koetta ja ohjannut 13 opiskelijaa.	AIVAN ÄSSÄ	VOISI OLLA KIVA	NEUTRAALI	EI MERKITYKSELLINEN
Tulosten vaikutus muihin: Esim. Tänään opiskelija x, jota olet ohjannut viimeisen vuoden aikana 17 tuntia sai tutkintonsa suoritettua				
Vaikutus työkaveriini: Esim. Luomaasi Pyramuksen raporttia on käytetty viikon aikana 234 kertaa				
Seinä: Valmiiksi saamasi tehtävä tulee näkyväksi seinällesi, missä työkalvrisi voivat tsemjata suoritustasi				
Pelillisuus: Työhön liittyvien ennätysten hehkutus. Esim: Teit tänään henkilökohtaisen ennätyksesi arvioimalla 7 portfoliota yhden päivän aikana.				
Pelillisuus2: Työhön liittyvien tehtävien suhteuttaminen koko työyhteisöön. Esim. Tuotit hyväksytyt verkkokurssimateriaalin kaikkien aikojen ennätysajassa.	ENEMMÄN HAITTAA			

KOMMENTOI

- Vapaatekstikenttä

Kiitos!

Tämä oli kyselyn viimeinen osio. Kiitos vastauksistasi.