



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

**OSUVA** Open  
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

## Työelämässä tutkittua

**Author(s):** Ollila, Seija

**Title:** Työelämässä tutkittua

**Year:** 2021

**Version:** Published version

**Copyright** ©2021 Suomen työnohjaajat ry.

### **Please cite the original version:**

Ollila, S. (2021). Työelämässä tutkittua. Osviitta 3, 37-39.

Itseohjautuvuus vaikuttaa myönteisesti työn imuun ja työhyvinvointiin Aalto-yliopiston tutkimuksen mukaan. Liisa Jurmu ottaa kantaa tulevaisuuden kunnan asiantuntijuuteen. Helena Nykänen perehtyy väitöskirjassaan opettajien ja rehtoreiden kokemuksiin tehostetun tuen toteutumisesta perusopetuksessa.

## ITSEOHJAUTUVUUS VÄHENTÄÄ TYÖUUPUMUSTA

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman tarvetta ulkopuoliseen ohjaukseen ja kontrolliin. Työntekijän itseohjautuvuus on valtaa omaan työhön. Siihen kuuluu oikeus päättää työn tekemisen tavoista, päämääristä ja prioriteeteista sekä osallistumisesta organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen. Yksilö ei voi itseohjautua ellei organisaatio anna hänelle siihen tilaa. Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään yhteisiä päämääriä itsenäisesti käyttäen omaa harkintaansa, eikä hänellä ole tarvetta kysyä kaikkeen lupaa esihenkilöltä. Vastakohtana on ylhäältäohjautuvuus, missä esihenkilö ohjeistaa ja valvoo, jopa määrää kaikesta. Silloin työntekijä nähdään aloitekyvyttömänä ja passiivisena olentona, jota pitää ohjata ja kontrolloida. Itseohjautuvuus on asteittaista, sillä kukaan työntekijä ei ole aina itseohjautuvassa tilassa, eikä kukaan ole myöskään aina ylhäältäohjautuva. Kyse on ennen kaikkea luottamuksesta. Kun hierarkkisia rakenteita poistetaan, johtajan suora valta vähenee.

Aalto-yliopiston tutkimus pyrki ymmärtämään, tuottaako itseohjautuvuus hyvinvointia vai pahoinvointia työntekijöille ja mitkä tekijät yhteyttä voivat selittää.

Itseohjautuvuutta kohti:

**Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang & Johanna Vuori: Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto yliopisto 2021.**

1. Itseohjautuvuus ei ole rakenteiden poistamista vaan rakenteiden korvaamista.
2. Esihenkilöillä on tehtäviä, joita pitää pystyä hoitamaan vaihtoehtoisilla tavoilla ilman heitä.
3. Organisaation toimintalogiikan muutos on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta.
4. Valmiin mallin sijasta itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla.
5. Muutos lähtee johtajien kyvystä luottaa työntekijöihinsä.
6. Työssäkäyvät suomalaiset kokevat itseohjautuvuudella olevan suurempi yhteys työn imuun kuin työuupumukseen. Vapaudella tehdä omaa työtä koskevia valintoja on selkeä yhteys työhyvinvointiin. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät näkevät työnsä merkityksellisemmäksi ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa.

Työnohjaajan on hyvä huomioida ohjauksessaan itseohjautuvuuden ja työn imun positiivinen yhteys, unohtamatta silti liiallisen työn imun yhteyttä työuupumukseen.

## KUNNISSA TULEE HYÖDYNTÄÄ TIETOA JA ASiantuntijuutta Monipuolisesti

Tulevaisuudessa kunnat muuttuvat niin rakenteellisesti kuin toiminnallisesti. Muutuva kunta nähdään keskeisesti elinvoima-, sivistys- ja hyvinvointiroolissa. Vahvistuvina rooleina pidetään myös elinympäristöön, kehittämiseen ja kumppanuuteen sekä osallisuuteen ja yhteisötoimintaan perustuvia rooleja. Tulevat rakenteelliset uudistukset toteutuessaan vaikuttavat kuntien tehtäviin ja rooliin. Kunnan perustehtävänä säilyy hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen sekä alueen elinvoiman edistäminen myös tulevaisuudessa.

Jurmun väitöstutkimuksessa paneuduttiin kahteen uudistusprosessiin, jotka perustuivat eri kunnissa toteutettuun monikuntaliitokseen ja valiokuntamalliin. Laadullisena aineistona oli kuntien viranhaltijoille ja luottamushenkilöille tehdyt yksilö- ja ryhmähaastattelut sekä uudistusprosesseihin liittyvät kirjalliset materiaalit.

Tulosten mukaan tietoa ja asiantuntijuutta tarkastelemalla voidaan lisätä ymmärrystä kuntien kyvystä uudistaa toimintaansa. Uudistusprosesseissa verkostojen, kumppanuuksien ja erilaisten osaamisten yhdistämisen merkitys on keskeistä. Olemassa olevan tiedon lisäksi tulee hyödyntää yhteisessä työskentelyssä syntyvää kollektiivista tietämystä ja asiantuntijuutta. Niistä rakentuvat tiedon luomisen malli ja asiantuntijuuden osa-alueet, jotka voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Verkostojen rakentamisen taidot: kyky löytää sopivia toimijoita, kyky luoda ja tunnistaa paikkoja vuorovaikutukselle.
- Verkostoissa toimimisen taidot: kyky luoda vuorovaikutusta sekä kyky koordinoida ja hallita verkostoja.
- Kyky tukea kokeiluja ja uudenlaisten toimintamallien käyttöönottoa ja muutostilanteiden hallintaan liittyviä taitoja.
- Tiedon hyödyntämisen taidot: olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta,

**Liisa Jurmu:** Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?, Tampereen yliopisto 2021.

relevantin tiedon tiivistäminen, viestintätaidot ja kokonaisuusien hallinta.

Asiantuntijoiden osaamisessa korostuvat niin hiljaisen kuin näkyvän tiedon hyödyntämisen taidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, verkostoitumistaidot, kokonaisuusien hallinta sekä muutostilanteiden hoitaminen ja johtaminen. Työnohjaaja on oman alansa asiantuntija ja osaja, jonka on mahdollista nostaa työstämisen kohteeksi ko. teemoja. Hänen on hyvä havaintoihinsa ja oivalluksiinsa perustuen rakentaa yhteisiä siltoja ohjattavan/ohjattavien kanssa taitopohjaisesti ja siten tukea kollektiivista asiantuntijuutta monipuolisesti.

# TEHOSTETUSSA TUESSA KÄYTÄNTEITÄ YHTENÄISTETTÄVÄ

Suomessa on erityisopetuksen strategian (2007) mukaan lähdetty kehittämään uudenlaista kolmiportaisen tuen mallia, johon kuuluu yleinen, tehostettu ja erityinen tuki. Tavoitteena on ollut painopisteen siirtäminen varhaiseen tukeen ja ennalta ehkäisevään toimintaan. Tämä niin sanottu tehostettu tuki on ensisijainen tukimuoto ennen erityiseen tukeen siirtymistä. Tehostetun tuen avulla tuetaan oppimista ja kasvua sekä ehkäistään oppilaan oppimiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen tai kehitykseen liittyvien ongelmien kasvamista ja monimuotoistumista.

Tutkimuksen kohteena olivat Pohjois-Suomen alueella erilaisilla ja erikokoisilla kouluilla työskentelevät luokan- ja erityisopettajat sekä koulujen rehtorit keväällä 2014. Mukana oli alakouluja, yhtenäisiä peruskouluja ja kouluja, joissa on pien-, erityis- tai maahanmuuttajaryhmiä ja niiden oppilasmäärä vaihteli 160 oppilaasta noin 1000 oppilaaseen. Aineisto koostuu tutkimuksessa mukana olleiden omista kokemuksista työelämässään ja -urallaan, sekä tilanteista, joissa he ovat itse henkilökohtaisesti olleet mukana.

## **VERTAISTUELLE JA TYÖNOHJAUKSELLE TARVETTA**

Tutkimuksen mukaan tehostetussa tuessa tarvitaan käytänteiden yhtenäistämistä ja kehittämistä. Oppilaalla tulee olla oikeus saada tarvitsemaansa tukea. Tehostetun tuen raja sekä käsite ovat tutkimuksen vastaajien mukaan epäselviä, eikä tuen tasoilla liikkuminen ole yksiselitteistä. Tukimuodoista yksilöllinen, oppilaan omasta lähtökohdasta suunniteltu ja annettu tuki, riittävät henkilöstöresurssit kouluissa sekä yhteistyön tekeminen eri osapuolten kesken ovat tärkeitä. Tehostetun tuen oppilas ei saa riittävästi tukea eikä nykyisessä järjestelmässä ole tarpeeksi tehokkaita tukimuotoja. Kolmiportaisen tuen toteuttamiseen ei resursoida riittävästi, jotta se voitaisiin mahdollistaa lähikouluperiaatteen ja

**Helena Nykänen:** Veteen piirretty viiva. Opettajien ja rehtoreiden kokemuksia tehostetun tuen toteutumisesta perusopetuksen alakoulussa, Oulun yliopisto 2021.

inklusion mukaisesti.

Lisäksi luokan- ja erityisopettajat sekä rehtorit arvioivat työn määrän lisääntyneen ja työn monimuotoistuneen. Opetushenkilöstö tarvitsee täydennyskoulutusta, jotta se pystyy vastaamaan moninaisten oppilaiden tuen tarpeisiin. Henkilöstö tarvitsee myös muita tuen muotoja, kuten vertaistukea ja työhönjausta.