

Terhi Kukkonen

**YHTEINEN VASTUU TYÖHYVIN-
VOINNIN KEHITTÄMISESSÄ**
– kohderyhmänä pienet vanhuspalveluntuottajat

Opinnäytetyö
Geronomi YAMK

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Terhi Kukkonen	Geronomi YAMK	Toukokuu 2018
Opinnäytetyön nimi Yhteinen vastuu työhyvinvoinnin kehittämisessä – kohderyhmänä pienet vanhuspalveluntuottajat		56 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu / Time2grow-hanke		
Ohjaajat Miia Heikkinen, lehtori, XAMK Karoliina Nikula, projektipäällikkö, Time2grow-hanke		
Tiivistelmä Opinnäytetyö liittyy Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, XAMK:n, hallinnoimaan "Time2grow - hoitotyöntekijöiden burnoutin ehkäisy pienissä suomalaisissa hoivayksiköissä" -hankkeeseen. Time2grow-hankkeen kokonaistavoiteena on kolmen pienen kouvolalaisen hoivayksikön kilpailukyvyyn vahvistamiseen tulevaa maakunta- ja sote-uudistusta ennakoiden. Hankkeessa kehitetään erityisesti pienten hoivapalveluita tuottavien tahojen työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä selvitettiin hoivayksiköiden työntekijöiden kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä, voimavara- ja kuormitustekijöistä, työyhteisön vuorovaikutuksesta sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämisen välineeksi toteutettiin voimavara- ja huoneentaulu. Tutkimusaineistona käytettiin Time2grow-hankkeen toteuttamaa joustavan ja keskusteluttavan teemahaastattelun litteroitua aineistoa. Haastattelut oli toteutettu yksilöhaastatteluina. Tutkimusmetodina käytettiin kvalitatiivista, toiminnan muutokseen tähtäävää interventiotutkimusta ja analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia Yhteiskunnassamme meneillään oleva mittava sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus vahvistaa tulevaisuudessa asiakkaan valinnanvapautta palveluntuottajastaan, mikä lisää palveluiden tuottajien keskinäistä kilpailua. Samaan aikaan maassamme tapahtuva ikärakennemuutos kasvattaa vanhusväestön suhteellista osuutta kokonaisväestöstä, minkä seurauksena sosiaali- ja terveystalouden tarve lisääntyy nykyisestäään. Kun edellä mainittuihin asiayhteyksiin lisätään vielä yhteiskunnalliset tavoitteet, nostaa eläkeikää sekä kannustaa työnteon jatkumiseen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeenkin, on organisaatioiden mietittävä toimintatapojaan työntekijöidensä jaksamisen tukemiseksi. Organisaation työhyvinvoinnin tilan realistinen tarkastelu, määrätietoinen kehittäminen ja laadukas johtaminen edistävät työhyvinvointia. Tutkimus osoitti, että työhyvinvointi koostuu useista eri osatekijöistä ja on aina subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa yksilön henkilökohtainen asenne. Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle riippumatta työtehtävistä tai asemasta organisaatiossa. Esimiehen tehtävänä on työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen. Merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kehittämisessä on työyhteisötaidoilla, jotka kuvaavat työntekijän voimavaroja toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä.		
Asiasanat työhyvinvointi, työyhteisötaidot, kehittäminen, johtaminen		

Author	Degree	Time
Terhi Kukkonen	Master of Social Services	May 2018
Thesis title Collective responsibility in developing wellbeing at work - focus on small-sized elderly care providers		56 pages 1 page of appendice
Commissioned by South Eastern University of Applied Sciences / Time2grow-project		
Supervisors Miia Heikkinen, XAMK, City of Kouvola; Karoliina Nikula, Time2grow-project		
<p>Abstract</p> <p>This thesis is focused on the prevention of burnout among care workers employed by small-sized healthcare providers in Finland, which is managed by Time2grow-project. “Time2grow” is particularly focused on strengthening the competitiveness of three small-sized healthcare providers in Kouvola in anticipation of upcoming social welfare and health care reform in Finland. The project aims to develop the wellbeing of care workers employed especially small-sized health care providers.</p> <p>The target of the thesis was to examine the experiences of care workers working in healthcare units in relation to the relevance, resources and load factors of their work. The aim was also examine their experiences in the interaction of the work community and the manage of well-being. A resource-driven poster was implemented as a tool for developing well-being at work. A flexible and semi-structured interviews of “Time2grow”-project was used as research material. The interviews were conducted individually. Qualitative intervention research was used as a research method and theory-based content analysis as an analytical method.</p> <p>The ongoing social welfare and health care reform in our society will promote the customers’ own choice of service provider in the future, which will increase the competition between service providers. At the same time, the change of age structure in our country increases the share of the elderly population of the total population. That will increase the need for social and care services. When the social purpose of raising the retirement age and increasing the incentive to continue working after the retirement age are added to the aforementioned contexts, organizations need to start consider their working methods to support employees’ well-being at work. Taking a realistic view of the organization’s well-being at work, determinated development and high-quality management will promote it.</p> <p>This thesis proved, that well-being at work consists of several elements and is always a subjective experience that is influenced by the personal attitude. The responsibility for well-being at work belongs to every member of the work community. The most important task is to manage the well-being at work. A significant factor in the development of well-being at work is the work community skills that describe the employee’s resources as responsible, constructive and productive every member of a work community.</p>		
<p>Keywords well-being at work, work community skills, development, managing</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSASETELMA	8
2.1	Tutkimuskohde	8
2.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
2.3	Tutkimuksen aineistonkeruu ja analyysimenetelmä.....	9
3	TYÖHYVINVOINTI	11
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	11
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	13
3.3	Työhyvinvoinnin edistämisen vastuut	15
3.3.1	Yhteiskunnan vastuu.....	16
3.3.2	Organisaation vastuu	17
3.3.3	Työntekijän vastuu ja työyhteisötaidot	18
3.4	Työhyvinvoinnin lähijohtaminen	20
4	HAASTATTELUAINEISTON TARKASTELUA TEEMOITTAIN.....	22
4.1	Työn merkityksellisyys	22
4.2	Työssä jaksamista vahvistavat tekijät	25
4.3	Työn kuormittavuus- ja stressitekijät.....	27
4.4	Työyhteisön vuorovaikutus	29
4.5	Työhyvinvoinnin johtaminen - kokemukset esimiestyöstä.....	33
5	TYÖNTEKIJÄN HUONEENTAULU	36
6	YHTEENVETO	41
6.1	Työhyvinvointikokemukseen vaikuttavat keskeiset tekijät.....	42
6.1.1	Merkityksellisyys	42
6.1.2	Voimavaratekijät	42
6.1.3	Kuormittavuus- ja stressitekijät	43
6.1.4	Vuorovaikutus	44
6.1.5	Johtaminen	45

6.2	Työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin kehittäminen huomioiden positiivinen ja kannustava lähestymistapa	46
7	POHDINTA	47
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	49
7.2	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusideat	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

Liite 1 Huoneentaulumme

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe nousee henkilökohtaisista mielenkiinnon kohteistani sekä vanhustyön että sen lähijohtamisen kehittämiseen. Uskon paremman vanhustyön toteutumismahdollisuuksiin työhyvinvointia kehittämällä ja sitä hyvin ja määrätietoisesti johtamalla. Väestön ikääntyminen maassamme on nopeaa. Tilastokeskuksen (2015) päivitetyn väestötilaston ja -ennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden suhteellinen osuus kokonaisväestöstä kasvaa jatkuvasti. Ennusteen mukaan vuonna 2020 yli 65-vuotiaita väestöstämme on 22,6 % ja vuonna 2040 jo 26,3 %. Vuoteen 2060 mennessä suhteellinen osuus ennusteen mukaan olisi jo 28,8 %. Puron (2010) mukaan ikärakenteen muutos Suomessa on nopeampaa kuin missään muussa EU-maassa. Ikärakenteen muutos aiheuttaakin merkittäviä yhteiskunnallisia haasteita. Yksi haasteista on ikääntyvien määrän kasvaessa lisääntyvä kohdennettujen sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve, joka tulevaisuudessa on nykyistäkin suurta tarvetta vieläkin mittavampi.

Yhteiskunnassamme meneillään oleva maakunta- ja sote-uudistus ravistelee sosiaali- ja terveydenhuollon sektoreita ja muokkaa maamme jatkossa aivan erilaisen toimintakulttuurin. Maakuntauudistuksen myötä maamme julkinen hallinto järjestetään kolmella tasolla - valtio, maakunta ja kunta. Itsehallinnolliset maakunnat noudattelevat nykyistä maakuntajakoa. Maakunnan vastuulla on 1.1.2020 alkaen lopullisesti tuottaa itsenäisesti oman alueensa sosiaali- ja terveyspalvelut.

Sote-uudistuksen myötä asiakkaalla on jatkossa mahdollisuus vaikuttaa itse palveluidensa tuottajaan. Uusi tilanne asettaa palveluntuottajat aikaisempaa suurempaan keskinäiseen kilpailutilanteeseen. Juutin ja Vuorelan (2015, 16) mukaan menestyksekkäät organisaatiot painottavat asiakaskokemuksia ja ovat omia kokemuksiaan arvioidessaan joustavia ja valmiita oppimaan organisaationa. Nykyajalle yleisten ja moninaisten muutospaineiden keskellä työssä jaksaminen sekä organisaation työhyvinvointi ovat keskeisiä kilpailutekijöitä organisaatioiden välisissä kilpailutilanteissa.

Kilpailukykyä varmistamiseksi kolme kouvolaista yksityistä vanhuspalveluiden tuottajatahoa on mukana työni toimeksiantajan, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (jatkossa XAMK), hallinnoimassa kansainvälisessä ”Time2grow - hoitotyöntekijöiden burnoutin ehkäisy pienissä suomalaisissa hoivayksiköissä” -hankkeessa (2017 - 2019). Käytän jatkossa hankkeesta lyhennettyä nimeä, Time2grow-hanke. Tutkin opinnäytetyössäni työhyvinvoinnin eri osa-alueiden toteutumista organisaatioiden työntekijöiden subjektiivisten kokemusten näkökulmasta käsin tarkasteltuna.

Opinnäytetyöni aineistona toimii Time2grow-hankkeessa tehdyt haastattelut, jotka olen saanut käyttöön valmiiksi litteroituina. Opinnäytetyöni tuloksista ja pohdintojeni perusteella kehitän työhyvinvoinnin huoneentaulun. Erityisen työstäni tekee se, että toteutan huoneentaulun voimavara- ja lähtöisyydesti. Voimavara- ja lähtöisyydellä tarkoitan tässä yhteydessä huoneentaulussa esiintyvien työntekijän omien työyhteisötaitojen tarkastelua positiivisen psykologian kautta sekä henkilökohtaisen vastuun korostumista työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Työhyvinvointi koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä, joten jokaisen työntekijän tulisikin pohtia, miten itse voi vaikuttaa itsensä ja työkalvereidensa hyvinvointiin työpaikalla.

Hyppäsen (2011, 245, 252, 262) mukaan työelämä on ollut kehittämisen ja tutkimuksen kohteena pitkään. Yleinen viestintä työhyvinvoinnin tilasta on lähes poikkeuksetta negatiivista ja tutkimusten lähtökohdat ovat perustuneet enemmän riski- ja kuormitustekijöihin kuin voimavara- ja lähtöisyyteen. Ongelmia ja kehittämiskohteita työelämän parantamiseksi onkin tutkimuksissa löydetty paljon. Työyhteisön osaamisen kehittäminen yhdessä työhyvinvoinnin vahvistamisen kanssa tukee työurien jatkumista sekä organisaation selviytymistä alati muuttuvassa ja nykyisin myös globalisoituvammassa markkinatilanteessa. Organisaation vahva ja ilman suuria taloudellisia satsauksia toteutettavissa oleva kilpailuetu onkin intohimolla työhönsä ja sen kehittämiseen sitoutuva henkilöstö.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteeni liittyy Time2grow-hankkeen kohderyhmään, kolmeen yksityiseen yhdistyspohjalla toimivaan, vanhuspalvelujen tuottajaan Kouvolan seudulla. Time2grow-hanke on Euroopan sosiaalirahaston rahoittama kansainvälinen hanke, jossa Suomen, Belgian, Puolan ja Saksan kesken etsitään ja jaetaan parhaita käytäntöjä sosiaali- ja terveysalan työssäjaksamisen parantamiseksi ja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Hankkeen toteutuksesta Suomessa vastaa XAMK.

Suomen hankkeen erityistavoitteena on edistää organisaatioiden työhyvinvointia sekä toiminnan tuottavuutta ja kilpailuvalttia vanhuspalvelujen muuttuvassa maailmassa. Sosiaalipalveluiden kentällä on tällä hetkellä tilanne, missä suuret kansainväliset tuottajatahot valtaavat markkina-alaa ostamalla myös vanhuspalvelutoimintoja haltuunsa niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta. Pienten toimijoiden ei ole tilanteessa helppoa säilyä itsenäisinä ja kilpailukyisinä. Time2grow-hankkeen organisaatiotason tavoitteena on kohdeorganisaatioiden entistä laadukkaampien palveluiden tuottaminen sekä asiakastytyväisyyden edistäminen. Työntekijätason tavoitteena on henkilökohtaisen työssä jaksamisen edistäminen. Työyhteisötason tavoitteeksi on määritelty vuorovaikutustaitojen kehittäminen siten, että huomioiduiksi tulevat työyhteisö, asiakkaat, omaiset sekä yhteistyötahot. Omassa opinnäytetyössäni tutkin työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä, voimavara- ja uhkatekijöistä sekä työyhteisössä toteutuvasta vuorovaikutuksesta. Käsittelen ja analysoin tuloksia työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Vastausmateriaalista nousee esiin aineistoa myös subjektiivisesti koetusta esimiestyöstä ja johtamisesta, jota asiaa tarkastelen työhyvinvoinnin osatekijänä erikseen.

Kävin aluksi haastattelumateriaalin läpi kooten aineistosta kohderyhmän taustatietoja, joita olivat haastatellun ikä, sukupuoli, koulutus, työtehtävä sekä nykyisen työsuhteen kesto. Time2grow-hankkeen haastattelemissa työntekijöistä (n = 15) 12 oli koulutukseltaan ja tehtävänimikkeeltään lähihoitajia. Loppujoukko muodostui fysioterapeutista, kodinhoitajasta ja hoitajanimikkeellä työs-

kennelleestä perushoitajasta. Haastattelut olivat iältään 28 - 59-vuotiaita, joihin kahden työntekijän ikä ei haastattelumateriaalista selvinnyt. Vastaajien keski-ikäsi muodostui 13 käytettävissä olleen ikätiedon perusteella 45 vuotta. Haastatteluhetkellä palvelusvuosia kyseisellä työnantajalla oli keskimäärin hieman alle 9 vuotta, työurien pituuksien vaihdellessa 2 - 20 vuoden välillä. Yhden vastaajan kohdalla työsuhteen pituus ei haastattelusta selvinnyt. Haastateltavat olivat kaikki vakituisessa työsuhteessa ja sukupuoleltaan naisia.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista ja erityisesti sen kehittämisestä. Tavoitteena on tuottaa voimavara-lähtöinen työhyvinvoinnin huoneentaulu, joka toimii työkaluna työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat haastattelujen perusteella keskeisimmät työntekijöiden kokemukset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä huomioiden Time2grow-hankkeen teemat sekä työntekijöiden kokemus toteutuvasta esimiestyöstä?
2. Miten voidaan edistää työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin kehittämistä huomioiden positiivinen ja kannustava lähestymistapa?

2.3 Tutkimuksen aineistonkeruu ja analyysimenetelmä

Time2grow-hankkeessa toteutetut 15 työntekijähaastattelua toimivat opinnäytetyöni aineistona. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina keskusteluttavaa teemahaastattelua käyttäen. Keskusteluttavassa teemahaastattelussa edetään siten, että haastattelu etenee johdonmukaisesti ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Keskustelemalla saadaan mahdollisimman suuri määrä tietoa ja haastattelijalla onkin mahdollisuus tarvittaessa tarkentaa kysymystään. (Kananen 2017, 49 - 50.)

Haastattelut toteutettiin XAMK:n henkilökunnan, Time2grow-hankkeen projektipäällikön, TT Karoliina Nikulan ja lehtorin, TtM Anne Sundströmin toimesta. Käyttöni luovutettu haastattelumateriaali oli alun perin koottu ennakkomateriaalina Time2grow-hankkeen seuraavaa vaihetta eli simulaatiotyöpajoja varten. Hanke jatkoikin tahollaan työyhteisöistä koottujen työpajojen toteutukseen. Simulaatiotyöpajojen käyttö menettelytapana oli tarkoin harkittu, sillä hankkeessa haluttiin mahdollistaa työntekijöiden osallisuuden ja omien oivallusten hyödyntäminen sekä vuorovaikutteisen keskustelutavan harjoittaminen ongelmanratkaisutilanteissa. Haastattelujen teemat olivat työn merkityksellisyys, työssä jaksaminen ja sitä vahvistavat tekijät, työssä koetut kuormitus- ja stressitekijät sekä työyhteisön kokonaisvaltainen vuorovaikutus (huomioiden työkaaverit, asukkaat, omaiset ja yhteistyötahot). Nostan opinnäytetyöni tarkastelun kohteeksi, viidenneksi teemaksi, haastateltujen työntekijöiden kokemukset esimiestyöstä ja johtamisesta, sillä haastattelumateriaalista löytyy runsaasti aineistoa teeman tarkastelemiseksi.

Työni pohjana toimivan haastatteluaineiston sain käyttöni valmiiksi litteroituna. Haastattelujen litteroinnit oli toteuttanut Tutkimustie Oy. Litteroinneista kävi ilmi haastattelujen joustavuus. Joustavassa haastattelussa haastattelijä voi tarvittaessa toistaa kysymyksensä tai pyytää vastaajaa tarkentamaan vastaustaan, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Haastateltavat työntekijät olivat valikoituneet siten, että hankkeessa mukana olevien palveluntuottajien esimiehet olivat valinneet osallistujat vakituisen henkilökuntansa keskuudesta. Työnantaja salli haastateltavien osallistua haastatteluihin työajallaan. Haastattelujen keskimääräinen ajallinen kesto oli 1 tunti ja materiaalia oli käytössäni 157 sivua.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen, toiminnan muutokseen tähtäävä, interventiotutkimus, joka kehittämistutkimuksena tuottaa aineistoa kohderyhmän työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämiseksi (Kananen 2017, 10, 18). Interventiona työssäni toimii huoneentaulu työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimukseni analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdolla, kuten aineistolähtöinenkin analyysi. Ero näiden kahden analyysimenetelmän kesken on se, että teoriaohjaavassa

analyysissä teoreettisia käsitteitä ei luoda aineistosta, vaan käsitteet ovat valmiiksi jo tiedossa, kuten omassa tutkimuksessani oli. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Menetelmässä ensimmäinen askel olisi haastatteluaineiston litterointi, mutta omaa tutkimustani varten se oli siis jo valmiiksi tehty. Haastattelumateriaaliin perehtyessäni poimin aineistosta jokaisen havaitsemani yksittäisen pelkistetyn ja tutkimukseeni liittyneen ilmauksen. Edellistä seurasi analysointimenetelmänä käyttämäni sisällön luokittelu, jossa aineistossa esiintyneet ja haastattelujen kertomat yksittäiset ilmaukset luokittelin teemoittain kvantitatiivisena analyysinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 - 105.)

Tutkimustulokseni havainnollistan kuvina, joiden riviotsikot olen nimennyt keskenään samansisältöisten kokemusten yhteisellä nimittäjällä. Tuloksissa on jätetty huomioimatta sellaiset yksittäiset ilmaukset, jotka esiintyivät aineistossa ainoastaan kerran. Jokaiselle tutkimusteemalle on oma kuvansa. En esitä tuloksissani yhtään aineistossa esiintyvää suoraa lainausta, koska joissakin haastatteluissa ilmeni työntekijän pelko itsensä tunnistettavuudesta. Saatuaan haastattelijalta varmistuksen, että ketään ei voida yksilönä tunnistaa, he kertoivat avoimemmin kokemuksistaan. Tarkastelen analysoimiani tutkimustuloksia aiempiin työhyvinvointiin sekä sen kehittämiseen ja johtamiseen liittyviin tutkimuksiin ja kirjallisuuslähteisiin. Huoneentaulun sisältö koostuu analysoimieni tutkimuskysymysten perusteella pohtimiini voimavaralähtöisiin toiminnanohjausvinkkeihin.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

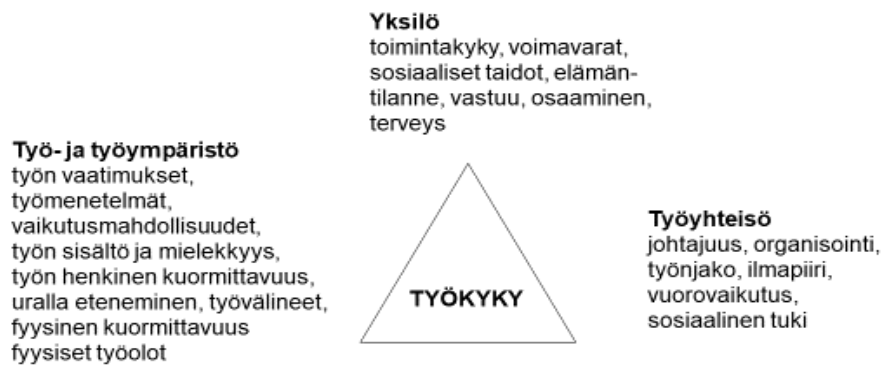
Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista on seuraava: *Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.* (Työhyvinvointi s.a.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen katsotaan alkaneen jo kauan sitten, 1920-luvulla toteutetusta lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta (Manka ym. 2007, 5). Tarkkonen (2012, 18) tarkastelee työhyvinvointitoiminnan kehitystä historiallis-tiedostuksellisen kehityksen mukaan. Taitekohtana hän pitää 1990-lukua, jota aiemmin toiminnan käsitys perustui työturvallisuuteen ja työterveyteen. 1990-luvulla alettiin kiinnittää huomiota yksilön työkykyyn ja työssä jaksamiseen tarkastelemalla työn sisältöä ja mitoitusta. Terveystarkastelun kohteeksi nousi siis yksilö, minkä seurauksena ilmenneisiin häiriö- ja ristiriitailanteisiin alettiin etsiä ratkaisuvaihtoehtoja. Myöhemmin, kohti 2000-lukua mentäessä, henkinen hyvinvointi työhyvinvoinnin osatekijänä nousi tarkastelun keskiöön. Huomiota alettiin kiinnittää myös työhyvinvointiin vaikuttavien johtamisjärjestelmien tarkasteluun sekä vuorovaikutustekijöihin johdon ja työntekijöiden välillä. Työyhteisötaidot ja henkilöstö- ja kehittämispolitiikka nousivat termeinä esiin.

Työhyvinvoinnin tutkimusmäärään nähden työhyvinvoinnin käsite on Laineen (2014, 7, 11) mukaan kuitenkin vielä vakiintumaton. Yleisin näkökulma liittyy käsitteeseen ihmisen elintavat, terveyden ja työkyvyn. Viime vuosina käsitteeseen on alettu yhdistää ajatusmallia, minkä mukaan työelämässä voi olla myös mukavaa - puhutaan työn ilosta, työn imusta ja onnellisuudesta, joissa kaikissa työn merkitys ihmiselle on suuri. Nykyaikainen työhyvinvoinnin tarkastelumalli keskittyykin ongelmakeskeisen ajattelutavan ja kuormitustekijöiden lisäksi työn tuottamiin mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksiin.

Vesterinen (2006, 7, 31) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen perusasenne elämään ja työtä kohtaan, aktiivisuus ja itsensä hyväksyminen. Hyvinvoinnin perusteena on työntekijän tavoitteita sekä ammatillista osaamista vastaava työ. Työn tekeminen luo elämälle mielekkyyttä ja mahdollistaa taloudellisen toimeentulon. Työhönsä tyytyväinen työntekijä on työtehtäviinsä motivoitunut ja sitoutunut. Työhyvinvointia tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, että kokemus työhyvinvoinnista on aina yksilöllinen. Hyvinvointikokemusten erot voivat johtua hyvinvoinnin erilaisista taustatekijöistä: iästä, sukupuolesta, koulutuksesta tai vaikka perhetilanteesta. Perusajatus on, että yksilön työkyky määräytyy aina henkilön itsensä, työtehtävien, työympäristön sekä työyhteisön osatekijöiden kokonai-

suutena. Ajatusmallin mukaan yksilön kokonaisvaltaisen työkyvyn ominaisuuksien kehittymiseksi tarvitaan kaikkien edellä lueteltujen työhön liittyvien osatekijöiden vahvistamista. Kuvassa 1 on esitetty kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite.



Kuva 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31)

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Ahonen (2015, 65, 67) kuvaa työhyvinvoinnin neliulotteisena ilmiönä, missä osatekijät ovat työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tulevaisuusvaikutukset. Työntekijän henkilökohtainen terveys sekä arvot ja asenteet vaikuttavat oleellisesti työkykyyn. Työkyvyn osatekijöitä ovat myös henkilökohtainen osaamiskapasiteetti, työyhteisö sekä työympäristö. Työpaikan tuloksellisuus, tuottavuuden, kannattavuuden sekä yhteiskuntavastuutekijöiden suhteen, vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. Työntekijöiden työn ja vapaa-ajan keskinäisellä suhteella on myös merkitys työhyvinvointiin, sillä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino muodostuu joustavuuden, komplementaarisuuden sekä koetun elämänlaadun kesken. Tulevaisuusvaikutusten roolin yhteys työhyvinvointiin määräytyy henkilökohtaisten terveydellisten ja taloudellisten tulevaisuudennäkymien subjektiivisena kokemuksena.

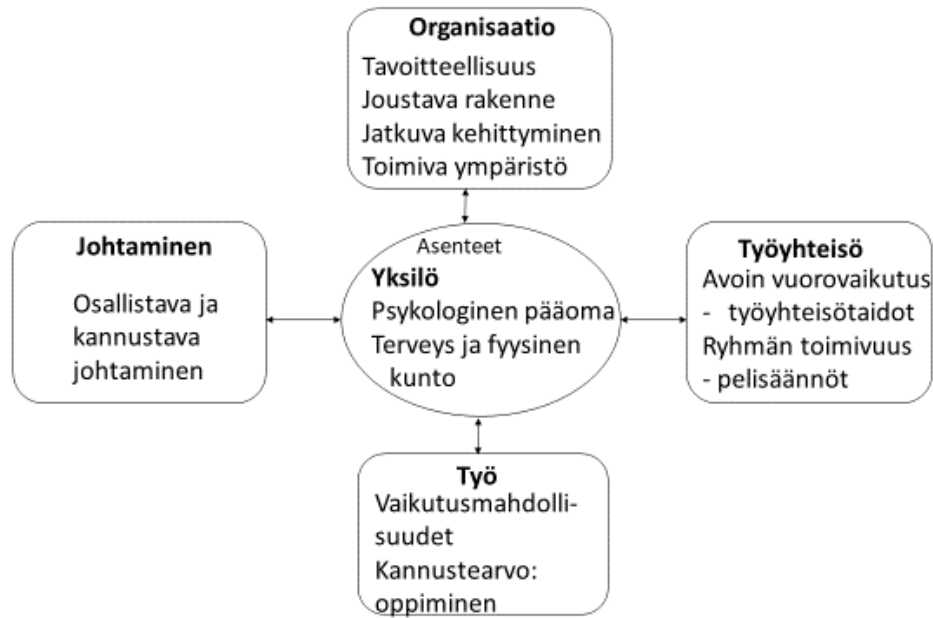
Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilötason sekä toiminnan tason tarkasteluna. Yksilötasolla työntekijä kokee työhyvinvointia silloin, kun hän vastaanottaa arvostusta tekemästään työstä. Kokemuksellisesti on tärkeää, että työ itessään sekä työstä selviytyminen ovat tekijälleen hallinnassa ja suoritettut

työtehtävät aikaansaavat positiivisen tuntemuksen. Henkilökohtainen terveydentila, hyvä elämänhallinta ja yleinen turvallisuudentunne vahvistavat kokemusta. Toiminnan tasolla työhyvinvointitunteen kokemuksen saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstön työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssäjaksamisesta huolehtimista sekä työntekijän henkisen hyvinvoinnin varmistamista. Henkinen hyvinvoinnin kokemus edellyttää yleistä työtyytyväisyyttä, työn iloa ja imua. Työstä selviytyminen ja työn hallinta ovat avainasemassa, joskin sopivan ja hallittavissa olevan haasteellisuuden on todettu tukevan henkistä hyvinvointia. Arvostuksen tunne, oikeudenmukaisuuden kokemus ja työssä koetut onnistumisen kokemukset edesauttavat henkisen hyvinvoinnin toteutumista. (Tarkkonen 2012, 22.)

Sinisammal (2011, 66) on kehittänyt hieman edellisestä poikkeavan ns. tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin. Tarkastelumallin mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä osatekijästä, jotka ovat keskenään tiiviissä vuorovaikutussuhteessa. Työhyvinvoinnin osatekijät ovat työntekijä, lähityöyhteisö, työ, johtaminen sekä ulkopuoliset tekijät. Työntekijään liittyviä tekijöitä ovat muun muassa ammatillinen osaaminen, koettu terveydentila sekä henkilökohtaiset työyhteisötaidot, arvot ja asenteet. Lähityöyhteisössä vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työoveruus. Työ itsessään vaikuttaa kokonaisuuteen, kuten myös työhön liittyvät työvälineet ja työympäristö. Johtamisen rooli keskittyy ohjaamaan mahdollisia muutosprosesseja siten, että ulkoisista tekijöistä johtuvat myönteiset vaikutukset tulevat hyötykäyttöön ja puolestaan kielteiset vaikutukset pysyvät hallinnassa. Ulkopuolisia tekijöitä työhyvinvoinnin osatekijöinä ovat esimerkiksi lainsäädännön muutokset, kilpailevien toimijoiden toiminta sekä henkilökohtaisista asioista perhe ja harrastukset.

Manka (2015, 106) kuvaa työhyvinvoinnin vaikutustekijöitä sisäisiä tekijöitä tarkastelevan voimavaralähtöisen mallin avulla. Mallin mukaan perusta työhyvinvoinnille kehittyy organisaation kulttuurissa ja toimintatavoissa. Työntekijän asenteilla on ratkaiseva vaikutus kokonaisuuden muodostumisessa, sillä työhyvinvoinnin kokemus muodostuu aina työntekijän henkilökohtaisten asenteiden kautta. Tulkintaan ja työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat myös työntekijän psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, ter-

veydentila ja fyysinen toimintakyky. On tärkeää huomata, että vaikka organisaation kulttuuri ja toimintatavat ovatkin samat kaikille työntekijöille, on todennäköistä, että työyhteisön sisällä on hyvinkin toisistaan poikkeavia työhyvinvoinnin kokemuksia. Kuvassa 2 on kuvattu työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 106)

Itseäni puhuttelee eniten Mankan malli siksi, että se lähestyy aihetta voimavaralähtöisesti ja selkeästi korostaa yksilön omaa roolia kokonaisuuden rakentamisessa. Omia asenteitaan tarkastelemalla ja mahdollisia, pieniäkin, oman ajatusmallin tai toiminnan muutoksia toteuttamalla, voi olla suurikin merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Mankan mallissa tärkeässä roolissa on työhyvinvoinnin johtaminen, jonka määrittely on niin ikään toteutettu voimavaralähtöisesti, osallistavaksi ja kannustavaksi johtamistavaksi. Työntekijän henkilökohtaisen vastuun lisäksi työhyvinvoinnin edistäminen on muidenkin toimijoiden vastuulla. Seuraavassa tarkastelen työhyvinvoinnin edistämisen vastuita laajemmin.

3.3 Työhyvinvoinnin edistämisen vastuut

Virolainen (2012, 12) kuvaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen vastuun jakautuvan yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Ranta ja Tilander (2014, 10) puhuvat kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnin toimintamallista, jossa työntekijä pitää huolen omasta työhyvinvoinnistaan ja samalla

työnantaja sitoutuu ylläpitämään työn tekemisen edellytyksiä sekä tukee työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa toimintamallissa vastuu jakautuu työntekijän, työnantajan, esimiesten, työtovereiden ja asiantuntijoiden kesken. Työelämä 2020-hankkeen (2017) tutkimustulosten mukaan peräti 96 % suomalaisista on sitä mieltä, että vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella työyhteisöön kuuluvalla työntekijällä.

3.3.1 Yhteiskunnan vastuu

Maamme eduskunnalla on suuri rooli työolojen edistämisessä työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä kehittämällä ja uudistamalla. Julkisen politiikan keinoja työhyvinvoinnin toteutuksessa ovat juridinen ohjaus (lainsäädäntö), resurs-siohjaus (erilaisten tavoiteohjelmien rahoitus) ja julkisten toimijoiden informaatio-ohjaus. Esimerkiksi valtionhallinnon yksiköillä Työterveyslaitoksella, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella ja Kansaneläkelaitoksella on merkittävä rooli hyvinvointia koskevan tiedon tuottajana ja hyvinvointivaltion rahoittajana. Yhteiskunnassamme käytävät työhyvinvoinnin yhteiskuntapoliittiset keskustelut ovat viime aikoina liittyneet merkittävässä määrin työurien pidentämisiin, eläke-iän nostamiseen ja opiskeluaikojen lyhentämisiin. Aiheesta käytävää valtakunnallista poliittista keskustelua seurattaessa, kiinnittyy huomio siihen, että eri puolueilla on samasta asiasta hyvinkin erilaisia mielipiteitä. Mielipide riippuu-kin suuresti puolueen omista lähtökohdista ja ideologiasta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17; Virtanen & Sinokki 2014, 108 - 112.)

Työhön liittyvän lainsäädännön (s.a.) tehtävänä on ohjata työn tekemistä mm. työturvallisuuden, työterveyden, työaikojen ja työsuojelun näkökulmista. Työturvallisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä vastaa työturvallisuuslaki. Työsuojelun toteutumisen velvoitteet avataan laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työterveyteen liittyvästä lainsäädännöstä vastaavat työterveyshuoltolaki sekä lain erillinen opas työterveyshuoltolain soveltajille. Lisäksi työterveyden lainsäädännöstä määrätään sairausvakuutuslaissa. Työaikalaki säätelee työaikaan liittyviä asioita.

3.3.2 Organisaation vastuu

Juutin (2010, 53) mukaan organisaatioiden menestys on riippuvainen työntekijöiden osaamisesta sekä hyvästä keskinäisestä yhteistyön toteutuksesta.

Koko organisaation yhteinen tahtotila organisaation toiminnan kehittämiseksi edistää tuloksen syntymistä. On siis luonnollista, että jokainen menestykseen tähtäävä organisaatio tai työyhteisö panostaa oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Organisaation vastuu työhyvinvoinnin edistämässä kohdentuu työntekijöitä ja työntekoa koskevien lainsäädäntöjen toteutumiseen, työpaikan turvallisuudesta huolehtimiseen ja hyvän työilmapiirin rakentamiseen (Tarkkonen, 2012, 29; Virolainen 2012, 12).

Nostan esiin Työsopimuslain (26.1.2001/55, §1) yleisvelvoitteen, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös siinä tapauksessa, jos yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työnantajan juridiset velvoitteet ja tavoitteet työhyvinvoinnin osa-alueina ovat työturvallisuus ja -terveys sekä henkilöstön työperäisistä lähtökohdista käsin tarkasteltu työkyky ja työssä jaksaminen (Tarkkonen 2012, 50).

Juuti (2010, 53) vertaa tervettä organisaatiota perheeseen, jonka jokaisesta jäsenestä tulee pitää hyvää huolta. Ajatusmallin mukaan jokainen yksilö hyväksytään työyhteisössä omana itsenään ja jokaisen työntekijän tavoitteena on paitsi omasta, niin myös työtovereiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Organisaatiolle on tärkeää kehittyä toimijaksi, jonka työntekijät voivat kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna hyvin. Työnantajan vastuulle voidaan lukea myös se, että työyhteisön esimies kokee voivansa työssään hyvin. Johdattamaisensa tueksi työnantajalla onkin Tarkkosen (2012, 51) mukaan velvollisuus huolehtia siitä, että esimies saa perehdytyksen, työnopastuksen sekä kaiken kaikkiaan riittävät tiedot esimiestehtävässään selviytyäkseen. Esimies on oikeutettu selkeästi määriteltäviin omaan asemaansa liittyvien vallan ja vastuun määrittelyihin ja hänellä tulee tarvittaessa olla oikeus saada itseään

ylemmältä taholta kaikki tarvittava tieto työhönsä liittyviin kysymyksiin tai asioiden tilan täsmennyksiin.

Manka ja Manka (2016, 80, 88) korostavat systemaattisen johtamisen roolia työhyvinvoinnin mahdollistamiseksi. Systemaattinen johtaminen sisältää strategisen suunnittelun sekä henkilöstön voimavarojen lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet. Työhyvinvoinnin on oltava jatkuvan arvioinnin kohteena. Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen, joustavarakenteinen sekä jatkuvasti itse itseään kehittävä ja turvallinen toimintaympäristö. Työhyvinvointi on nostettava strategiataason asiaksi, jolla on oltava ylimmän johdon tuki (Suutarinen 2010, 21). Tavoitteellisuus näkyy selkeästi asetettuna tulevaisuuden visiona, jota kohti toiminta ohjautuu koko henkilöstön kesken sisäistetyn strategisen toimitasuunnitelman avulla. Organisaation vastuulla työhyvinvoinnin toteutumisessa on yksilö- ja ryhmätasolla sekä koko organisaation tasolla tapahtuvan oppimisen yhdensuuntaisuus asetettujen organisaatiotason tavoitteiden kanssa. Oppimisen mahdollistavat ajankäytön väljyys, onnistunut vuorovaikutus sekä innovatiivinen työskentelyilmapiiri.

Organisaation vastuulle kuuluu myös työhyvinvoinnin ongelmien ennaltaehkäisy ja ilmenneisiin ongelmiin puuttuminen jo varhaisessa vaiheessa. Vastuu ulottuu myös tarvittavien moniammatillisten yhteistyötahojen palveluiden saatavuuden varmistamiseen (Manka 2016, 93). Ennakoiva toimintatapa toimenpiteineen tulee Mönkkösen ja Roosin (2009, 227 - 228) mukaan mieltää tärkeänä investointina tulevaisuuteen eikä missään nimessä ikävänä kulueränä. Ennakoivien toimintamallien tulokset ovat luonnollisesti havaittavissa vasta pidemmän ajanjakson jälkeen, koska henkilöstöön sijoitetut investoinnit eivät välittömästi näyttäyty talouden lukujen tarkastelussa.

3.3.3 Työntekijän vastuu ja työyhteisötaidot

Vesterinen (2010, 111 - 112) pohtii esimies- ja alaistaitoja suhteessa työyhteisötaitoihin. Kummassakin tapauksessa kysymys on sosiaalisista taidoista ja yhteistyötaidoista, joskin sanana "alainen" herättää helposti miellelyhtymän hierarkkisesta toimintakulttuurista ja on sävyiltään negatiivinen. Nykysuuntauksen mukaan pyritään purkamaan työyhteisöjen hierarkkisia rakenteita ja työs-

kentelemään siten, että työntekijät keskenään ovat kaikki samalla tasolla työskenteleviä oman alansa asiantuntijoita. Näin ollen päädyn itsekkin käyttämään termiä ”työyhteisötaidot”, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä valmiuksia, jotka edesauttavat työyhteisön tuloksellista yhteistyötä. Sävyltään termi on työyhteisöä yhdistävä ja koskettaa jokaista työpaikalla työskentelevää asemasta tai työtehtävästä riippumatta.

Omien henkilökohtaisten kokemusteni perusteella työhyvinvoinnin vastuu vyörytetään työyhteisöissä usein työnantajan tai esimiehen harteille. Laine (2014, 9 - 11) puhuu työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta toimintamallista, joka edellyttää jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuun ottamista työyhteisönsä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on tiiviisti sidoksissa toimintaympäristöönsä. Edellinen tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijän pitäessä huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan, on työnantajan mahdollistettava työn tekemisen edellytykset siten, että työntekijän työhyvinvointikokemus mahdollistuu.

Salmisen (2015, 135) mukaan työyhteisötaidot näkyvät käytännössä työntekijän taitoina toimia vastuullisena, rakentavana ja tuottavana työyhteisön jäsenenä. Työyhteisötaidot ovat yhtä tärkeitä kaikille työntekijöille, riippumatta työtehtävästä tai asemasta organisaatiossa. Virolainen (2010, 12) korostaa yksilön henkilökohtaisen vastuun ottamista omista elintavoistaan sekä sitoutumista työpaikalla vallitsevien sääntöjen ja ohjeiden noudattamiseen. Samansuuntaisia ajatuksia esittää Mäkisalo-Ropponen (2014, 109, 123), joka ilmaisee työhyvinvoinnin syntyvän yksilöiden tahtotilasta. Jokaisen työntekijän vastuu ulottuu paitsi työntekijään itseensä liittyviin vastuutekijöihin, niin myös vastuuseen työyhteisön hyvinvoinnista, erityisesti sen ilmapiiristä.

Mielenkiintoisen lisän vastuukysymyksiin nostaa esiin Salminen (2015, 46 - 47) pohtimalla työntekijän vastuuta myös työnantajaansa kohtaan. Työsopimuksen solmiessaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan hyväksi, tältä saamiaan ohjeita noudattamalla. Tekemästään työstä työnantaja suorittaa sovitus korvauksen. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia työnsä laadusta ja sovitusta aikatauluista. Työturvallisuuden ylläpitäminen, lojaliteetti- ja salassapitovelvoitteet sitovat työntekijää. Kaikilla edellä mainituilla seikoilla on vaikutusta työntekijän toimimiselle työyhteisössä. Samat velvollisuudet kuuluvat

kaikille työntekijöille eli jokaisen työntekijän toimiessa sovitusti, välttään hankalilta ilmapiiriä rikkovilta tilanteilta ja edistetään työhyvinvointia.

Huolehtiakseen henkilökohtaisesta vastuustaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentajana, on jokaisen työntekijän ensin osattava johtaa itseään. Itsensä johtamisen kyky on käsitteenä osittain epämääräinen ja abstrakti, mutta työhyvinvoinnin näkökulmasta se tarkoittaa henkilökohtaisten hyvien ja kehitettävien ominaisuuksien tunnistamista, vastuun ottamista omasta toiminnasta sekä henkilökohtaisten ja työyhteisön yhteisten heikkouksien kehittämisvalmiutta (Mäkisalo-Ropponen 2014, 108).

3.4 Työhyvinvoinnin lähijohtaminen

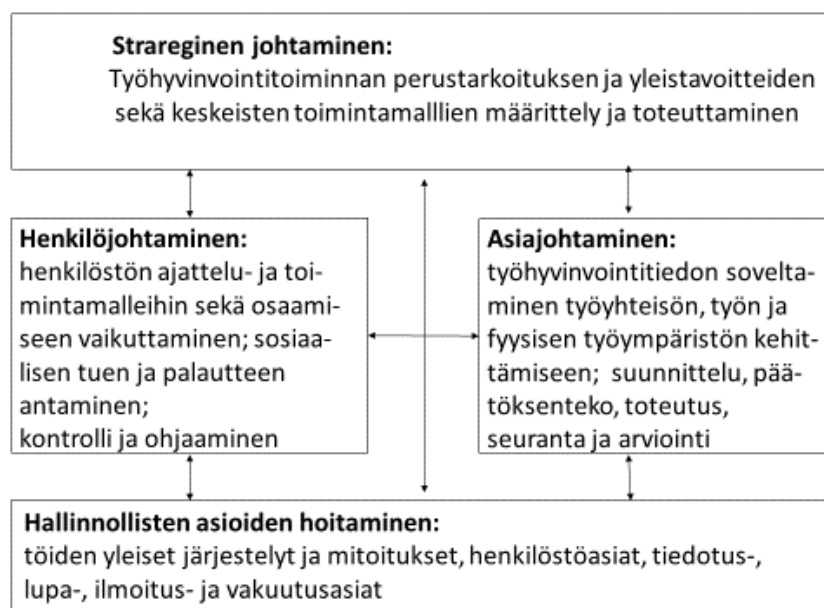
Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista liittyy sen johtamiseen. Esimiehen vastuulla on myös organisaation strategian toteuttaminen käytännössä. Valveutunut ja pätevä esimies huomioikin johtamansa työyhteisön tehokkuuden ja toimivuuden merkityksen suhteessa organisaation strategiaan. Esimies kykenee hyödyntämään toimintatapoja, jotka edistävät hänen omien sekä työyhteisön tavoitteiden saavuttamista osana koko organisaation tavoitteita. Esimerkiksi systemaattisesti toteutetut kehityskeskustelut toimivat erinomaisena työkaluna strategisen esimiestyön toteutuksessa. (Salminen 2017, 110 - 111.)

Vesterinen yhdistää (2010, 111) vastuun työyhteisön hyvinvoinnista esimiehen vastuuseen liittyen työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen. Hyvä ja työssään pätevöitynyt esimies kykenee alaistensa kanssa vuorovaikutussuhteeseen, joka mahdollistaa organisaation yhteisen tehtävän toteutumisen. Yksi esimiehen tehtävistä, tärkeä sellainen, on työympäristön luominen sellaiseksi, missä työntekijöiden työyhteisötaitojen kehittyminen on mahdollista. Esimiehen tehtävänä on erilaisilla johtamisen käytännöillä sekä tasapuolisilla, kannustavilla ja tukea viestittäville vuorovaikutussuhteilla alaisten kanssa luoda ja ylläpitää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ruokkiva työilmapiiri (Mäkisalo-Ropponen 2016, 77).

Työhyvinvoinnin johtamisessa erotetaan Tarkkosen (2012, 75 - 77) mukaan viisi perustoimintoa. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää reaaliaikaista tietoa työhyvinvoinnin todellisesta tilasta. Todellisuuden *riittävän täsmällinen*

määrittely edellyttää työhyvinvointikyselyjä, kehitys- ja tilannekeskusteluja, säännöllistä riskienarviointia sekä faktatietoutta tilanteesta, missä ollaan menossa. Johtaminen *luo merkityksiä*, joiden perusteella työyhteisö määrittää itselleen sen, mikä on tärkeää tai tarpeetonta. Johtamisella viestitetään työhyvinvoinnin eri osa-alueiden merkityksistä ja arvoista. Kolmas johtamisen perustoiminto on *luoda käytännön edellytyksiä*, joiden avulla tähdätään työhyvinvoinnille määriteltyjen tavoittilojen saavuttamiseen. Tavoittiloja voivat olla esimerkiksi painopistealueet, päämäärät, periaatteet tai resurssit. Työhyvinvoinnin johtamisen perustoimintoihin kuuluu myös *huolenpito*. Työyhteisössä tarvitaan esimerkiksi ohjausta, tukea, arvostusta, myötätuntoa, ongelmanratkaisutaitoa ja palautteen saamista, joiden kaikkien toteuttaminen kuuluu työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavan tahon eli esimiehen tehtäviin. Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen on selkeää ja määrätietoista. Hyvin johdettuina työntekijät tietävät työnantajansa tahtotilan. Viides työhyvinvoinnin johtamisen perustoiminnoista on johtamisen ja sen aikaansaannosten *arvioiminen*. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmista tarkasteltuna toiminnan jatkuva arviointi on välttämätöntä.

Toinen tapa tarkastella työhyvinvoinnin johtamista on Tarkkosen (2012, 78) tarkastelema johtamismalli perinteisten johtamisen alueiden ja käsitteiden avulla. Johtamisalueet ovat strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen sekä hallinnollisten asioiden hoitaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueet on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin johtamisen eri alueet (Tarkkonen 2012, 78)

Olen edellä määritellyt työhyvinvointia, sen osatekijöitä ja vastuukysymyksiä yleisellä tasolla. Seuraavassa luvussa perehdyn esittelemään opinnäytetyöni haastatteluaineiston tuloksia Time2grow-hankkeen teemojen mukaisesti. Tarkastelen aineiston tuloksia suhteessa aiempiin työhyvinvoinnista toteutettuihin tutkimuksiin sekä aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen.

4 HAASTATTELUAINEISTON TARKASTELUA TEEMOITTAIN

Tutkimustuloksiani puran suoraan Time2grow-hankkeen haastattelurungon teemojen pohjalta. Työni tutkimusteemat ovat työn merkityksellisyys työntekijälle, työntekijän työssä jaksaminen ja jaksamista vahvistavat tekijät, työssä koetut kuormittavuus- ja stressitekijät, kokemus työyhteisön vuorovaikutustaidoista sekä koettu esimiestyö. Kuten aiemmin olen todennut, on työhyvinvointi ja sen ilmeneminen jokaisen työyhteisöön kuuluvan vastuulla. Vastuu on yhtä suuri riippumatta siitä, missä asemassa tai tehtävässä työntekijä työskentelee. Juutin (2006, 77) mukaan hyvällä johtamisella on suora vaikutus työhyvinvointiin. Vastaavasti piittaamaton, kylmäkiskoinen tai liian ankara johtamistapa johtaa väistämättä työpahoinvoinnin ilmenemiseen. Työhyvinvoinnin johtamiskokemukset nostan omaksi, viidenneksi, tutkimuskohteeksi omasta mielenkiinnostani aihetta kohtaan sekä siitä syystä, että johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumisessa on kiistaton. Aiheen tutkiminen ja vastausmateriaalin analysointi on mahdollista myös siksi, että haastattelumateriaali tuottaa paljon aineistoa aiheen tarkastelemiseksi.

4.1 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden kokemuksella on suuri merkitys työntekijälleen, työskentelyorganisaatiolle ja sen myötä lopulta koko yhteiskunnalle. Työelämässä vaikuttavat muutokset, yhteiskunnalliset nykytavoitteet esimerkiksi työurien pidentämisistä sekä erilaiset toimenpiteet yhteiskunnan taloudellisen kestävyysvajeen korjaamiseksi, ovat työntekijöiden onnistuneen sitouttamisen riskitekijöitä. Sen sijaan merkitykselliseksi koettu työ sitouttaa tekijäänsä, sillä kokemuksena työntekijälleen työnteko on silloin mielekästä ja motivoivaa. Työntekijä on tässä tapauksessa organisaatiolleen tuottava sekä pysyy pidempään työtehtävässään ollen näin hyödyksi myös yhteiskunnallisesti tarkasteltuna. Oman työn merkityksellisyydellä on suuri rooli elämän kokonaismerkityksen

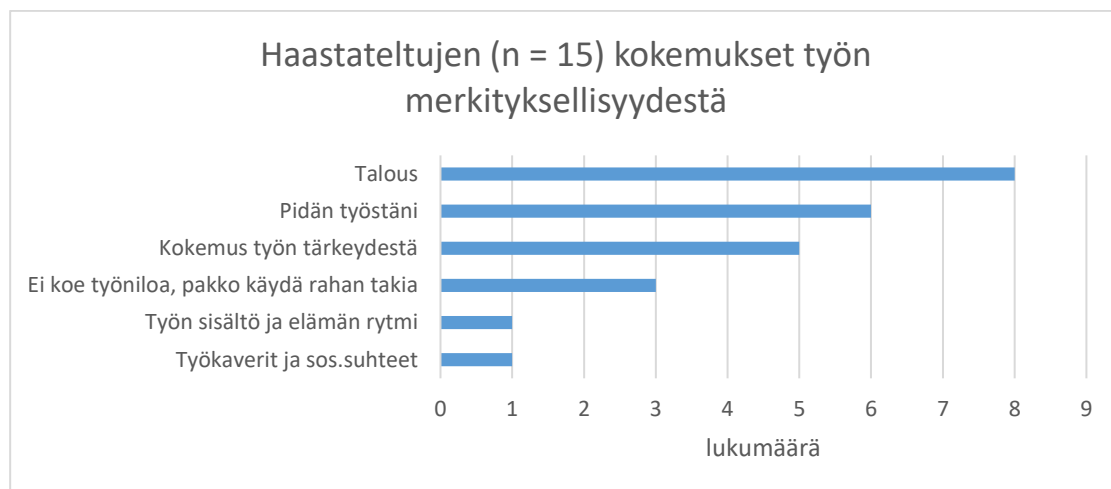
rakentumisessa. Ihmisen identiteetti ja kokemus oman työn merkityksellisyydestä kasvaa sen myötä, miten hyvin työntekijä kokee sopivansa työhönsä ja toteuttavansa itseään työnsä kautta. (Sahimaa 2017, 3,11.)

Martelan (2017) mukaan työ tarjoaa parhaiten tekijälleen merkityksellisyyden kokemuksia silloin, kun se tarjoaa autonomian, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden sekä hyvän tekemisen tunteen. Mahdollisuus työhönsä vaikuttamisesta, kokemuksellisuus omasta osaamisesta ja uuden oppimisesta, kokemus kuulumisesta työyhteisöön omana itsenään sekä myönteinen kokemus oman työn vaikutuksista ympäristöön, ovat kaikki arvokkaan työn merkkejä. Työ, josta edellä mainitut ominaisuudet puuttuvat, on arvotonta, vaikka työstä saatava korvaus olisi kuinka suuri tahansa.

Hakanen (2011, 26 - 28) määrittelee työn mielekkyystekijät kolmesta eri näkökulmasta käsin sen perusteella, mitä työ tekijälleen merkitsee ja mitä tämä työltään odottaa. Toisinaan voi olla niin, että työntekijä kokee työnsä merkityksen kaikkien seuraavassa mainittujen seikkojen kautta, mutta yleensä itsensä sijoittaminen johonkin edellä mainituista kolmesta vaihtoehdosta on kuitenkin mahdollista. *Työ työnä* -ryhmään kuuluvat ne, joille työn merkitys on ennen kaikkea toimeentulon lähde. Työn odotusarvo perustuu materiaaliseen palkitsevuuteen eikä työssä ole sen suurempaa arvoa sinänsä. *Työ urana* -ryhmään lukeutuvat ne, joille on ominaista panostaa työhönsä edellisryhmää enemmän henkisiä voimavarojaan. Työn merkitys on paitsi taloudellisen toimeentulon turvaaminen, niin myös itseluottamuksen kartoittaminen sekä kokemus mahdollisuudesta edetä urallaan. Kolmas ryhmä on *työ kutsumuksena* -ryhmä, jossa työ koetaan kiinteäksi osaksi elämää ja työn motivaatio on sen palkitsevuudessa. Kutsumustyö tuntuu mielekkäältä.

Rintamäki (2016, 19) jakaa väitöskirjassaan työn merkityksen sen tuottamaan itseisarvoon sekä välinearvoon. Itseisarvo kohdentuu työstä koettuun sisäiseen tyydytykseen, missä työn tekeminen tarjoaa tekijälleen riittävästi haasteita ja rikastuttavia kokemuksia, mahdollisuuden ilmaista, kehittää ja toteuttaa itseään sekä oppia uutta ja olla avuksi työyhteisönsä toisille toimijoille. Välinearvo puolestaan arvottaa työstä ulkoisesti saatavaa hyötyä, päämäärän saavuttamista, palkkaa tai työsuhdeturvaa. Työn merkityksen kokemiseen vai-

kuttaa myös työntekijän senhetkinen elämäntilanne sekä kertynyt työkokemusreservi (Virtanen & Sinokki 2014, 206). Kuvassa 4 on kuvattu haastateltujen työntekijöiden kokemukset oman työnsä merkityksellisyydestä.



Kuva 4. Haastateltujen (n = 15) kokemukset työn merkityksellisyydestä

Tutkittaessa työn merkitystä pelkästään joko itseisarvon tai välinearvon tuottajana, voidaan todeta, että vastaajista 11 kokee työnsä suurimpana välinearvona saatavan taloudellisen hyödyn eli palkan. Talous onkin ainoa välinearvona ilmenevä vastaus. Kaikki muut haastatteluista esille nousseet ja kootut pelkistetyt ilmauksiset edustavat kaikki työn tuottamaa itseisarvoa. Työ suo tekijöilleen rikastuttavia kokemuksia. Työnteko on mielekästä ja sen tekeminen koetaan tärkeänä. Työntekoa ohjaa kutsumus ja kiinnostus työtä kohtaan. Työ on sisällöltään rikasta ja rytmittää elämää sekä tarjoaa sosiaalisia suhteita. Vaikka valtaosa vastaajista kokeekin työnsä merkityksellisenä, on kuitenkin huomioitava, että haastatellusta joukosta viidesosa ei kokenut saavansa työstään lainkaan tyydytystä.

Haastattelumateriaalia analysoidessani totesin, että vastaajat nimesivät työnsä useita merkityksellisiä asioita. Tulokset olen koonnut yhteenvedon kaikkien annetuista vastauksista eli tuloksista ei voi tehdä esimerkiksi johtopäätöstä, minkä mukaan työntekijän ainoa kokemus työnsä merkityksellisyydestä olisi kokemus tekemänsä työn tärkeydestä. Työnteko on vastaajille pääasiassa kutsumustyötä, jossa työn motivaatio perustuu työn aineettomaan palkitsevuuteen. Annetuista vastauksista 13 liittyy työn sisällöllisiin merkityksiin. Vanhustyön toimijat tekevätkin työtä sydämellään ja itseään säästämättä.

Alalla vallitsevan alhaisen palkkatason myötä onkin loogista ja perusteltua etsiä työstä aineettomia tekijöitä, jotka tukevat kokemusta työn merkityksellisyydestä. Vastaaajista 8 nimesi työnsä yhdeksi merkityksellisyyden tekijäksi taloudellisen toimeentulon turvaamisen, mutta aineellinen palkitsevuus ei ollut heillä ainoa merkityksellisyyden antaja. Pelkästään aineelliseen palkitsevuteen työssä käyntiinsä perusti 3 vastaajaa.

4.2 Työssä jaksamista vahvistavat tekijät

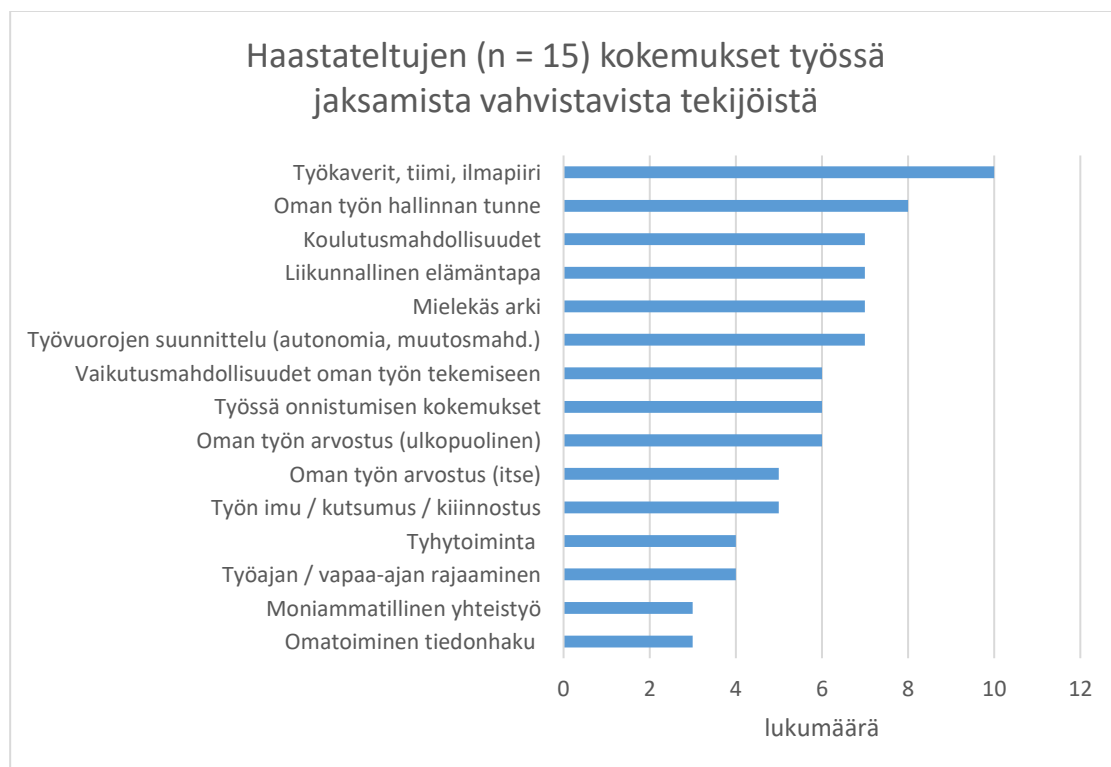
Bjerstedtin (2001, 1 - 9) mukaan työssä jaksaminen on yksinkertaisesti määriteltynä työssä jaksamattomuuden vastakohta. Työssä jaksamista voidaan kuvata myös loppuun palamisen, burn outin, vastaparina. Ajankohtaisen aiheesta tekee se, että työelämässä koettu kiireen ja uupumuksen tunne on voimakkaasti lisääntynyt myös sosiaalialalla. Toinen huomio kiinnittyy kokemukseen työn merkityksestä keskeisenä elämän sisällön luojana, missä työ ei enää ole pelkästään välttämätön pakko, vaan se tuottaa tekijälleen muutakin kuin taloudellisen vakauden. Työvoiman ikääntyminen sekä työelämää jatkuvasti ravistelevat muutokset korostavat vahvasti jaksamisen merkitystä.

Aarnikoivu (2010, 100 - 101) kuvaa henkilökohtaisen hyvinvoinnin usean eri tekijän summana. Hyvinvointi rakentuu fyysisestä (mm. terveys ja kunto), psyykkisestä (mm. tasapaino elämän eri osa-alueiden välillä) ja sosiaalisesta (mm. henkilökohtaiset ihmissuhteet ja vuorovaikutteisuus) hyvinvoinnista. Vaiikutuksensa kokonaisuuteen on myös henkilökohtaisilla arvoilla, asenteella ja motivaatiolla sekä ammattitaidolla ja osaamisella.

Manka (2011, 59) jakaa voimavaratekijät yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin tekijöihin. Henkilökohtaisia stressitekijöitä lieventäviä voimavaroja ovat terveydentila, energisyys, myönteinen ajattelutapa, ongelmanratkaisutaidot sekä vuorovaikutustaidot. Elämönhallinnan tunne on vahva stressiltä ja loppuun palamiselta suojaava tekijä. Ympäristöstä nousevia voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen tuki sekä yksilön taloudellinen toimeentulo.

Eriksson (2017, 130) tutki 45 - 65-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia työssä jaksamisesta. Hän luettelee työssä jaksamista tukevat asiat seuraavasti: mieleinen työ, työyhteisön toimet ja käytänteet, vertaistuki, toimiva työyhteisö

ja -ympäristö sekä esimieheltä saatu tuki ja palaute. Työssä jaksamista täydentävät työntekijän henkilökohtaiset tekijät ovat: sopiva työ, luottamus toimeen tarttumisesta, iän, ajan ja kokemuksen tuoma myönteisyys, realismi työn tekemistä kohtaan sekä keskeneräisyyden sietäminen, laadukas ja voimaannuttava vapaa-aika sekä elämän ja elämäntarkoituksen pohdinnat. Kuvassa 5 on kuvattu haastateltujen työntekijöiden kokemukset työssä jaksamista vahvistavista tekijöistä.



Kuva 5. Haastateltujen (n = 15) kokemukset työssä jaksamista vahvistavista tekijöistä.

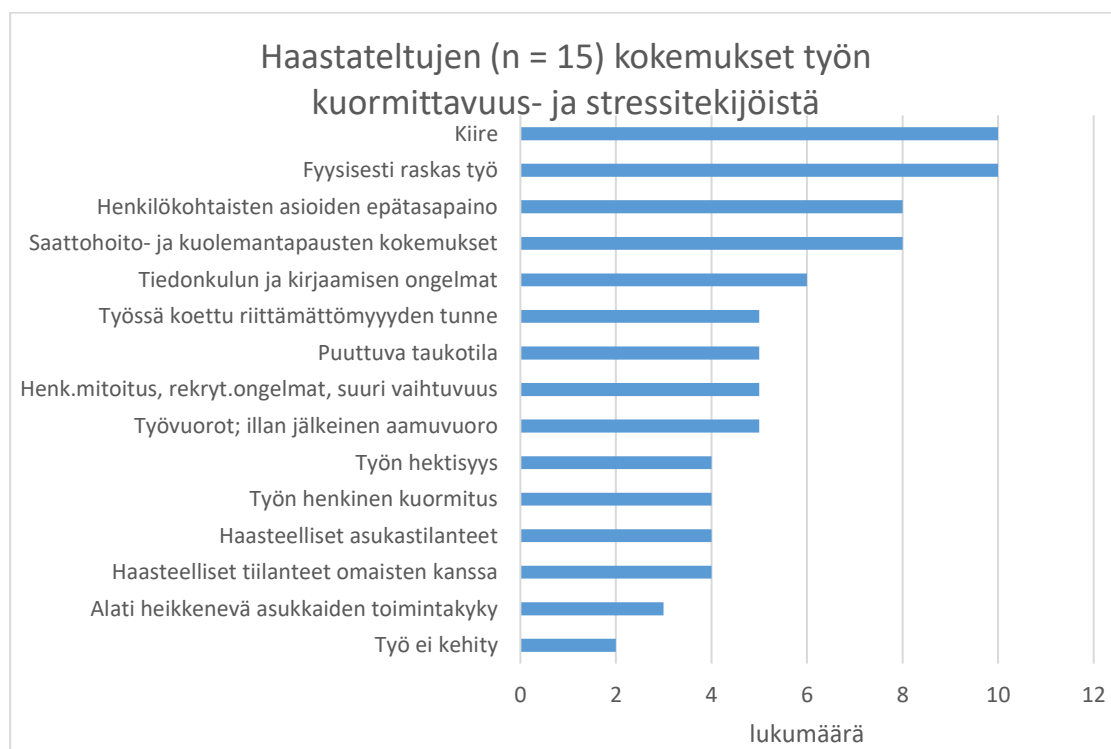
Mielenkiinnolla vertasin oman työni tuloksia Erikssonin (2017, 130) esittämiin 45 - 65-vuotiaille kohdennettuun työssä jaksamisen tutkimukseen ja löysinkin paljon yhtäläisyyksiä. Oman tutkimukseni vastaajien keski-ikä oli 45 vuotta, joista olemassa olevien ikätietojen mukaan yli 45-vuotiaita vastaushetkellä oli 7 (yli 40-vuotiaita oli 10). Työn voimavaratekijöinä nousivat esiin työkavereiden ja työyhteisön suuri merkitys, oman työn hallinnan tunne, omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet, työssä onnistumisen kokemukset ja työn arvostuksen kokemus. Aktiivisen työn ulkopuolisen elämän mielekkyys ja liikunnallinen elämäntapa ovat myös selvästi työhön voimavaroja lisääviä tekijöitä.

Analysoidessani voimavaratekijöiden jakautumista Mankan (2011, 59) jaotteleeseen yksilöllisten ja ympäristöstä kumpuavien voimavaratekijöiden kesken sekä Suomalaisen Työn Liiton teettämän Made by Finland-tutkimuksen (Työelämä2020) tuloksiin havaitsin, että haastatellut ovat kyenneet hyvin pohtimaan ja nimeämään henkilökohtaisia ja ympäristöstä löytyviä voimavaratekijöitä. Ympäristön voimavaratekijöistä yleisin oli kokemus työyhteisön ja sen ilmapiirin roolista sosiaalisen tuen tuottajana. Muita ympäristöstä nousevia voimavaratekijöitä olivat koulutusmahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet oman työhön liittyvissä asioissa sekä tyhytoiminta ja työnteon moniammatillisuus. Henkilökohtaisista voimavaratekijöistä yleisimmät olivat kokemus oman työn hallitsemisesta sekä liikunnallisen ja mielekkään arjen vastapaino työn rasituksille. Henkilökohtaiset kokemukset onnistumisista työtehtävien hoidossa sekä työnteon myötä saavutettu sisäinen ja ulkoinen arvostuksen kokemus olivat merkittäviä voimavaratekijöitä. Itselleni oli ilo todeta, miten paljon vastauksista löytyi työn jaksamiseen liittyviä voimavaratekijöitä, niin henkilökohtaisia kuin ympäristöstäkin nousevia tekijöitä.

4.3 Työn kuormittavuus- ja stressitekijät

Siinä, missä työn voimavaratekijät tukevat työhyvinvointikokemuksen syntyä, työn kuormittavuus- ja stressitekijät ovat vastaavasti uhkatekijöitä työpahoinvoinnille tai jopa työntekijän loppuun palamiselle. Nurmi (2017, 17) määrittelee työuupumuksen pitkittyneen työstressin seurauksena kehittyvänä häiriötilana, jonka ilmenemismuotoja ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistynyt asenne sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. Uupumusasteinen väsymys ei poistu nukkumalla, vaan ihmisen ollessa kokoaikaisesti henkisesti väsynyt ei hän palaudu työtehtävistään tai suoriudu niistä ilman suuria ponnisteluja. Kyynistyesään työntekijä menettää kokemuksensa työn mielekkyyteen ja pahimmillaan jopa tympäännyy työhönsä. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen yhteydessä työntekijän saattaa vallata epätoivoinen ajatus työstään selviytymisen suhteen ja hän menettää kykynsä nauttia onnistumisen kokemuksista. Työuupumuksen taustatekijät liittyvät usein sekä työhön että yksilöön. Erityinen riski sairastua työuupumiseen on silloin, kun työn vaatimukset suhteessa työntekijän käytettävissä oleviin voimavaroihin ovat liian suuret.

Rikala (2013, 24 - 25) kuvaa työssä uupuvien naisten yhteyttä masennukseen. Tutkittaessa nais- ja miesvaltaisten työalojen eroja, ovat naiset pääosin kaup- ja palvelualojen sekä sosiaalialan ja terveydenhuollon toimijoita. Miesten työtehtävät keskittyvät pääasiassa teollisuuden ja tekniikan aloille sekä hallinto- ja johtotehtäviin. Naisvaltaisilla aloilla on todettu olevan miesvaltaisia aloja enemmän psyykkisesti kuormittavia piirteitä. Yleinen kuormitusta lisäävä piirre naisvaltaisilla aloilla on kiire. Kiireen ohella työtehtävien ennustamattomuus on yleistä. Naiset kokevat miehiä enemmän ongelmia myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Kuvassa 6 on kuvattu haastateltujen työntekijöiden kokemuksia työnsä kuormittavuus- ja stressitekijöistä.



Kuva 6. Haastateltujen (n = 15) kokemuksia työn kuormittavuus- ja stressitekijöistä

Kiire on omien tutkimustulostenikin mukaan suurin työntekijöitä kuormittava tekijä. Yhtä suurena uhkana vastaajat nimesivät fyysisen työn. Kiireen kokemuksen voi mielestäni yhdistää vastauksista aika moneen erikseenkin lueteltuun kuormittavuustekijään. Kokemukset henkilökuntamitoituksen riittämättömyydestä sekä haasteelliset ja paljon hoivatehtäviä vaativat asukkaat vievät luonnollisesti enemmän työaika kuin helposti hoidettavissa olevat asukkaat. Henkilökohtaisen elämän epätasapainon heijastuminen kuormittavuustekijänä on merkittävä.

Henkiset kuormitusilanteet, työssä koettu riittämättömyyden tunne, itse henkisesti raskaana koettavana työ sekä kuolemantapausten ja saattohoitotilanteiden ilmeneminen osana työtehtäviä olivat myös merkittäviä yksittäisiä kuormitustekijöitä. Yhteen vedettynä analysoimani tulokset psyykkisesti rasittavien kuormitustekijöiden esiintyvyydestä ovat linjassa Rikalan (2013, 24 - 25) tutkimustulosten kanssa. Haastatelluista työntekijöistä kaikki olivat naisia, eikä haastatteluaineistosta ainakaan käynyt ilmi, että työyhteisöissä olisi juurikaan miehiä.

Tarkasteltaessa kuormitustekijöitä muuten kuin henkilökohtaisista lähtökohdista, vastauksista löytyi kuormittavuustekijöitä esimerkiksi puuttuvana taukotilana tai ongelmana jatkuvasti vaihtuvista kollegoista. Osa vastaajista koki rasakaaksi tulla aamuisin työvuoroon edellisen illan työvuoron jälkeen. Itselleni mielenkiintoinen havainto oli 2 vastaajan kokemus työn jumiutumisen paikalleen. Muuttumattomat ja rutiineiksi muodostuneet toimintatavat koettiin työn kuormittavuustekijöinä.

Kuormitus- ja riskitekijöissä ilmenee haastateltujen esille tuomia kokemuksia, jotka ovat selvästi yhteydessä kokemuksiin johtamisesta ja esimiestyöstä. Olen käsitellyt johtamiskokemuksia erillisessä kohdassa tuonnempana ja listannut tähän yhteyteen ne kokemukset, jotka haastatteluissa ilmenivät erityisesti tiedusteltaessa työhön liittyviä kuormitustekijöitä.

4.4 Työyhteisön vuorovaikutus

Vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa kykyä rakentaa prosessimaisesti yhteistä ymmärrystä asiakkaan, tämän läheisten tai toisten asiantuntijoiden kanssa (Mönkkönen & Roos, 2009, 279). Oleellinen tekijä onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa on se, että puhuttu tai muuten viestitetty tieto kulkee ihmisten kesken onnistuneesti. Tärkeitä tekijöitä ovat viestin lähettäminen ymmärrettävässä muodossa sekä varmuus siitä, että viestin vastaanottaja ymmärtää asian oikein. Työelämän haasteet aiheutuvatkin usein juuri siitä, että ihmiset antavat asioille erilaisia ajattelua ja toimintaa ohjaavia tulkintoja. Koska työyhteisöissä on monia ja erilaisia jäseniä, ilmenee niissä saman asian yhteydessä myös hyvin moninaisia tulkintoja. Hyvän vuorovaikutuksen mahdollistaa keskustelukulttuuri, jossa jokaisella on oikeus ja velvollisuus keskustella työhön liittyvistä

asioista loukkaamatta ketään tai loukkaantumatta itse. Kukaan ei ole puheillaan tai teoillaan oikeutettu loukkaamaan ketään, mutta työkaverin tai esimiehen asiallisesta palautteesta tai aiheeseen liittyvistä kysymyksistä ei myöskään tule loukkaantua. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99 - 100.)

Aira (2012, 45 - 48) vahvistaa väitöstutkimuksessaan, että työyhteisöjen yhteistyö prosesseineen toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen hän määrittelee ihmisten väliseksi merkityksen luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Yhteistyö edellyttää yhteisten tavoitteiden olemassaoloa, mutta yhteistyön toteutuminen ole automaattista. Olemassa olevat yhteistyörakenteet eivät vielä takaa tuloksellista yhteistyötä, vaan lopputulos on aina riippuvainen osapuolten valitsemista henkilökohtaisista toimintatavoista vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutussuhteiden tarkastelu on merkityksellistä etenkin arvioitaessa toteutunutta yhteistyötä. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, että työyhteisöissä on aina erilaisia toimijoita ja erilaisia toimintatapoja vuorovaikuttaa.

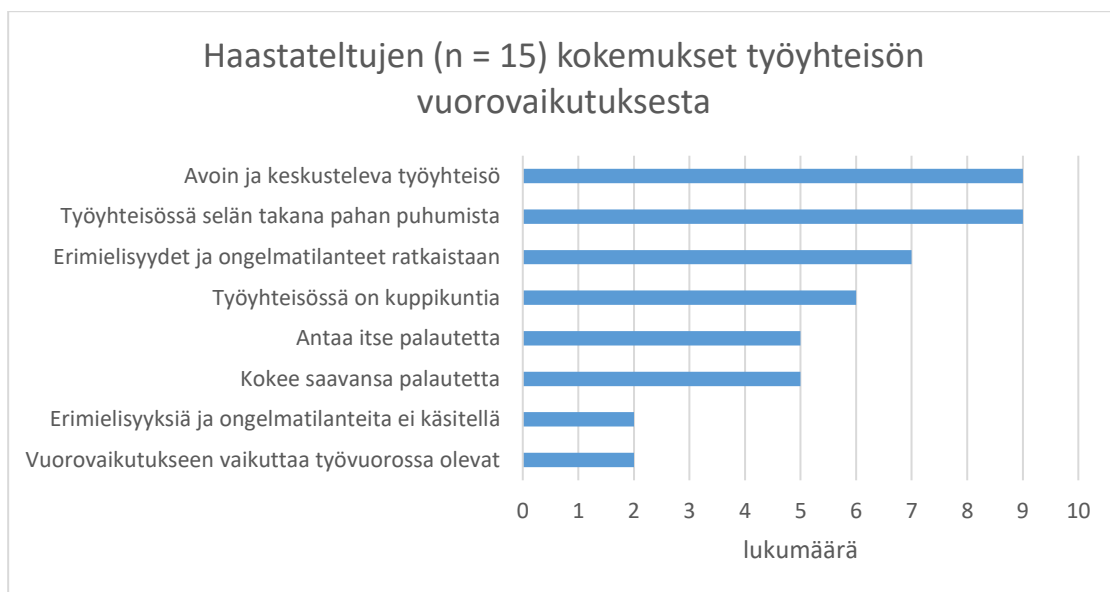
Dialoginen vuorovaikutus syntyy työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa silloin, kun eri osapuolien näkemykset yhdistyvät keskustelun päätteeksi yhteiseksi näkemykseksi. Asiayhteydessä käytävä vuorovaikutus on toista ihmistä kunnioittavaa kuulemista ja avointa keskustelua eikä liian jyrkkien omien mielipiteiden painottamista tai esille tuomista. Dialoginen toimintakulttuuri edellyttää syntyäkseen dialogista työtettä. Uudenlaisena vuorovaikutustapana dialogisuus saattaa olla haasteellista opetella. Tavan omaksuminen edellyttää paljon harjoitusta ja sitoutumista sekä henkilökohtaista analysointia vuorovaikutuksen kulusta. (Mönkkönen & Roos 2009, 154 - 155, 161 - 162.)

Pennanen (2018, 43 - 44) tutki työntekijöiden vuorovaikutuskokemuksia sairaalatyöyhteisössä. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa on työntekijöiden kesken vaihtelevaa jäsenyyden kokemuksittain kuulumisen, vaikuttamisen, tuen ja tiedonhallinnan kategorioihin. Kuulumisen prosessi näkyy joko työyhteisöön kuulumisen tai sen ulkopuolelle jäämisen kokemuksena. Yhteistyön merkitys jäsenyyden tasavertaisuuden ja eriarvoisuuden kokemusten väliltä. Vaikuttamisen kategorian kokemukset vaihtelevat valinnan vapauden kokemuksista omaan henkilökohtaiseen pää-

tökseen olla vaikuttamatta työhönsä liittyviin asioihin. Saman työyhteisön työntekijöiden välillä voi ilmetä hyvinkin erilaisia kokemuksia esimerkiksi haastavien tilanteiden tai tunteiden käsittelyissä.

Työyhteisöissä ilmenevät tulehtuneet ilmapiirikokemukset johtuvat usein avoimen keskustelukulttuurin puutteesta ja näyttäytyvät tavoissa kommunikoida ja työskennellä. Käsittelemättä jääneet erimielisyydet ilmenevät esimerkiksi häirintänä tai epäasiallisena kohteluna, työyhteisöstä eristämisenä, maineen ja aseman kyseenalaistamisena tai tiedon panttaamisena. Pitkittyessään käsittelemätön ongelmatilanne johtaa usein siihen, että työn kaikista tärkein sisältö eli perustehtävän hoitaminen kärsii, työyhteisöihin alkaa muodostumaan kuppikuntia ja klikkejä. Kuppikunta-ajattelu ilmenee mm. henkilökonflikteina, kauteutena ja selän takana puhumisena. Seurauksena voi olla työyhteisön huonovointisuus ja jopa sairastuminen. Esimiehen rooli tilanteiden eliminoimisissa tai selvittelyissä on merkittävä. Riittävän aikaisella ja onnistuneella väliintulolla on mahdollisuus selvitä pienemmillä haittavaikutuksilla. (Mäkisalo-Ropponen, 2016, 150 -151.)

Ristiriitaisuuksien mahdollisimman nopea selvittäminen on välttämätöntä, jotta välttyään koko työyhteisön saastuttamiselta. Mikäli työyhteisön tai organisaation sisältä ei löydy asiaan sopivaa selvittelevää tahoa, on tarpeen turvautua ulkopuoliseen apuun, esimerkiksi työnohjaukseen. Tavoitteena tilanteen ratkaisemisessa on keskenään ristiriidassa olevien henkilöiden välinen yhteisymmärrys ja kokemus, että kumpikin osapuoli selviytyy tilanteesta voittajana. Hyvinkin erilaisten näkökulmien yhteydessä on tärkeää, että osapuolet ymmärtävät toistensa näkökulman sekä haluavat erimielisyyden suhteen sovintoa. Onnistuessaan konfliktin selvittely ja ratkaisuun pääseminen palvelevat hyvänä oppimiskokemuksena. (Mäkisalo-Ropponen, 2016, 152.) Kuvassa 7 on kuvattu haastateltujen kokemukset työyhteisön vuorovaikutuksesta.



Kuva 7. Haastateltujen (n = 15) kokemukset työyhteisön vuorovaikutuksesta

Opinnäytetyössäni käy myös ilmi vastaajien hyvinkin toisistaan poikkeava kokemuksellisuus eri kokemusyhteyksissä. Esimerkiksi erimielisyyksien ja ongelmatilanteiden ratkaisukokemukset poikkeavat vastaajien kesken suuresti. Samoin suuresti poikkeaa näkemys työyhteisön avoimuudesta vs. kuppikuntaisuudesta ja selän takana pahan puhumisesta. Dialogisen keskustelun esiintyvyys työyhteisössä oli yhtä suuri kuin kokemus selän takana pahan puhumisesta. Time2grow-hankkeen erikseen nimetty tutkimuskysymys liittyi työyhteisön palautekäytänteisiin. Tulosten mukaan kolmasosa vastaajista koki itse antavansa palautetta työyhteisössään ja sama määrä koki vastaanottavansa sitä.

Yhteen vedettynä vuorovaikutuskokemukset - työyhteisössä selän takana pahan puhumista, työyhteisössä on kuppikuntia, erimielisyyksiä ja ongelmia ei käsitellä sekä vuorovaikutukseen vaikuttaa työvuorossa olevat - riittävät vahvoiksi perusteluiksi työyhteisöjen vuorovaikutustapojen kehittämistarpeesta. Työyhteisöissä ilmenevillä vuorovaikutustaitojen puutteilla on yhtäläisyyksiä Airan (2012, 45 - 48) tutkimustulokseen siltä osin, että yhteistyö eri prosesseineen ei näytä toteutuvan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, vaan työyhteisöissä esiintyy kuppikuntaisuutta, selän takana pahan puhumista sekä käsittelemättä jääviä ristiriitilanteita.

Tässäkin yhteydessä nostan esiin havaintoni esimiestyön kehittämisen kiistatoman tarpeen. Esimiehen rooli myös työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin edistämässä on merkittävä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijät eivät koe työympäristöään ja työyhteisöään turvalliseksi. Ikäviksi koettujen asioiden käsittelemättä jättäminen saattaa osin olla myös työntekijöiden oman käyttäytymisen seurausta. Mikäli epäkohtia jätetään nostamatta esille, on esimiehen täysin mahdoton niihin myöskään puuttua.

4.5 Työhyvinvoinnin johtaminen - kokemukset esimiestyöstä

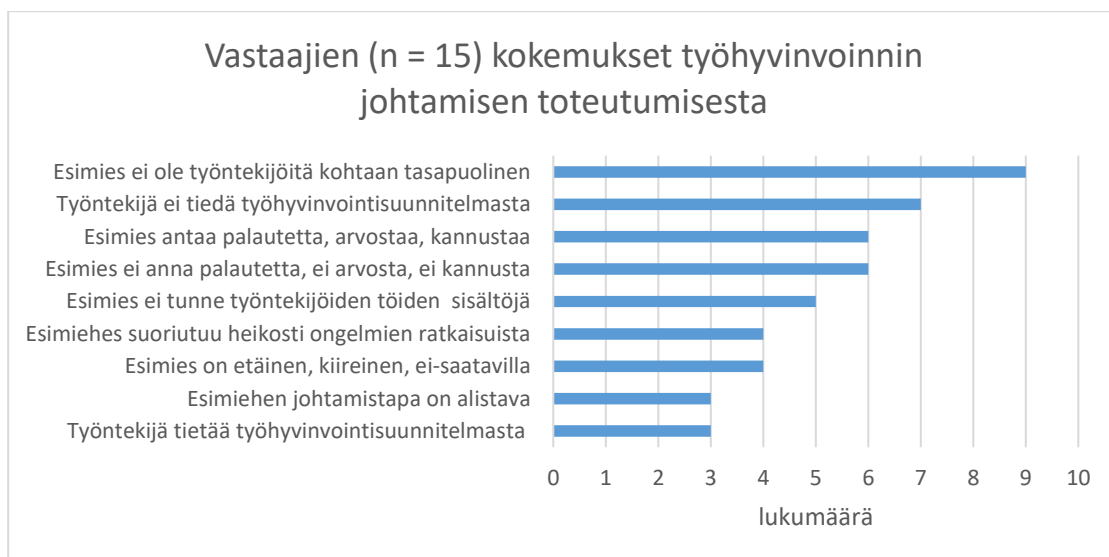
Juutin (2006, 77, 85) mukaan hyvä johtaminen on merkittävä osa työhyvinvointia. Edellä mainitun hän perustelee sillä, että nykyaikana ilmenevät jatkuvat muutokset työelämässä kuormittavat työyhteisöjä. Lisäksi johtamisella ja työyhteisön hyvinvoinnilla on selkeä yhteys, kuten myös käänteisilmioilla eli pahoinvoinnilla. Pahoinvoinnin aikaansaaminen on huomattavasti helpompaa kuin hyvinvoinnin. Ongelmaa lisää se, että paha olo leviää helposti työyhteisössä. Oma huonotuulisuus tarttuu helposti toisiin työntekijöihin. Toisten työyhteisön jäsenten arviointi, selän takana pahan puhuminen, toisten kustannuksella tapahtuva pilailu tai jopa kiusaaminen ovat esimerkkejä huonosti voivasta työntekijästä. Esimiehen tehtävänä ja vastuulla työyhteisössä on poistaa häirintä ja muu epäasiallinen käytös. Esimiehen tulee johtajana kyetä mieltämään oma työnsä ihmisten osaamisen vaalijoina sekä ongelmattoman työskentelyilmapiirin luojana.

Salminen (2017, 59 - 65) jäsentää työhyvinvoinnin johtamisen ns. neliapilamallin mukaan. Neliapilan eri osa-alueet ovat *tavoitteen asettaminen ja motivaatio, seuranta ja suoritusten arviointi, palautteen antaminen sekä palkitseminen*. Oikein ja sopivasti asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa, auttavat kommunikoinneissa ja vähentävät konfliktitilanteita. Oikein asetetut tavoitteet ovat yhdessä sovitut, saavutettavissa olevat ja riittävän haastavat. Ne ovat myös mitattavissa ja arvioitavissa olevat sekä työntekijöitä innostavat. Seuranta ja suoritusten arviointia toteutettaessa arvioidaan muun muassa työskentelyn asiakaslähtöisyyttä, asiakaspalvelutaitoa, aikataulujen toteutumisia, vuorovaikutustaitoja, tiimityötaitoja, sekä osallistumisaktiiviteetteja tiimin ja tiimin palveluiden kehittämiseen. Koska palaute on henkilöstön ohjaamisen tehokkain tapa, tulee sen olla tilanteen mukaan kiittävää tai korjaavaa. Palaute palvelee

myös pitkäaikaiseen kehittämiseen tähtävään ohjauksen ja valmentamisen roolissa. Palkitseminen ei ole pelkästään rahapalkkioiden jakamista muodossa tai toisessa. Taitava esimies liittyy sen sisäiseen motivaatioon vaikuttamisena, joka näkyy esimerkiksi erilaisten kannusteiden muodossa. Sisäisiä motivaatioon vaikuttavia keinoja ovat esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, ammattitaidon kehittäminen lisäkouluttautumalla tai lisävastuu ja suurempi rooli työtiimissä.

Tarkkonen (2012, 27 - 28) tarkastelee johtamisen roolia eettisestä näkökulmasta. Työhyvinvoinnin eettiset perusteet ovat *huolenpito, totuus ja kohtuus*. Eettisten perusteiden tehtävänä on määrittää työyhteisön arvopohja. Esimiehen tuleekin asemavaltansa perusteella huolehtia kaikista niistä ihmisistä ja asioista, joihin hänen asemavaltansa ulottuu. Etiikka velvoittaa toimimaan tavalla, joka perustuu pätevään tietopohjaan. Pätevän tietopohjan saavuttaminen on mahdollista ainoastaan hyvin organisoituneessa työyhteisössä. Toiminnan tulee olla yhteisöllistä, työolosuhteiden on oltava moitteettomat ja jatkuvan seurannan, arvioinnin ja mahdollisten korjaustoimien kohteena. Kolmas eettinen peruste, kohtuus, liittyy kunkin työntekijän mahdollisuuksiin selviytyä työstään omien edellytystensä mukaisesti.

Mankan ja kumppaneiden (2007, 15) mukaan pessimistisen ihmiskäsityksen omaava esimies johtaa työyhteisöään autoritaarisesti, käskyttämällä ja itsenäistä työskentelytapaa vastustavalla tavalla, jossa työntekijän roolina on olla objekti. Vastaavasti optimistisen ihmiskäsityksen omaavan esimiehen johtamistapa viestii, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen. Johtamistyyli näyttyy työntekijöitä arvostavana ja kannustavana toimintatapana. Hyvä esimies rakentaa karismansa johdettavien työntekijöidensä kautta, itseään sen kummemmin korostamatta tai jalustalle nostamatta. Esimiehen käytöksestä huokuu oikeudenmukaisuus ja reiluus, kaikkien työntekijöiden kohdella tasa-arvoisesti sekä päätösten tekeminen oikeiden ja rehellisten tietojen perusteella. Esimies kykenee tarvittaessa tunnustamaan omat erehdyksensä ja purkamaan ja korjaamaan virheellisesti tekemänsä päätökset. Esimiehen henkilökohtaiset arvot, asenteet ja toimintatavat vaikuttavat suoraan työyhteisön työhyvinvoinnin kokemukseen (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 32). Kuvassa 8 on kuvattu haastateltujen työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta.



Kuva 8. Vastaajien (n=15) kokemukset työhyvinvoinnin johtamisen toteutumisesta

Työhyvinvoinnin johtamisen tutkiminen eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna on itselleni mieluinen. Työhyvinvoinnin johtaminen sen konkreettisella tasolla on mielestäni paljon ihmisten johtamista, johon liittyy vahvasti etiikka. Harmikseni totesin haastatteluaineistoa analysoidessani, että valtaosa työhyvinvoinnin johtamiskokemuksista on negatiivista. Toisaalta tilanne on hedelmällinen, koska pienetkin muutokset johtamiskäytännöissä muuttanevat paljon työntekijöiden kokemuksia ja edistävät työhyvinvoinnin kehittymistä.

Kun tarkastelen työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta eettisestä Tarkkosen (2012, 27 - 28) näkökulmasta käsin, on todettava, että kovin selkeästi eettisiä perusteita, huolenpito, totuus ja kohtuus, ei ole vastausten perusteella löydettävissä. Vahvat kokemukset esimiehen tavasta toimia epätasa-arvoisesti tai olla heikosti työntekijöidensä saatavilla, eivät tue huolenpidon määritteen toteutumista. Mikäli totuuden toteutumiseksi tarvitaan varma tietopohjaa asioiden tilasta, ei tietämättömyys työtehtävistä tai palautteen antamatta jättäminen täytä eettisen johtamiseen tarvittavia kriteerejä. Alistava johtamistapa myöskään ole eettistä johtamista. Tässä yhteydessä täytyy jälleen kerran todeta, että vastaajien kokemuksellisuudella on suuri merkitys lopputulosten näyttäytymisessä. Lisäksi on huomioitava, että haastatteluun osallistui ainoastaan pieni osa koko työyhteisöjen henkilöstöistä.

Analysoidessani tuloksia puhtaasti annettujen vastausten perusteella, on yleisin kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta se, että esimies ei ole kaikkia työntekijöitä kohtaan tasapuolinen. Vastaaajien erilainen kokemuksellisuus näkyy jälleen vastauksissa kysyttäessä esimiehen tapaa antaa palautetta, arvostaa tai kannustaa. Yhtä moni haastatelluista (6) kokee asian keskenään aivan päinvastaisesti. Kokemus, että esimies ei ole perillä työntekijöiden työtehtävistä tai nykyhetken töiden sisällöistä, näkyy kolmasosan vastauksissa. Esimiehen tietämättömyys työtehtävistä ja töiden sisällöistä on vastaajista kolmasosan kokemus. Haastatteluaineistosta nousee myös kokemuksia esimiehen ammatillisen pätevyyden puutteesta tilanteissa, joissa pitäisi kyetä ratkaisemaan työyhteisössä esiintyviä ongelmia. Etäinen ja kiireinen, heikosti saatavilla oleva esimies sekä kokemuksellisuudet alistavasta johtamistavasta nousevat esiin vastauksia analysoitaessa. Hankkeen haastatteluissa tiedusteltiin erikseen sitä, tietääkö vastaaja työyhteisöönsä laaditusta työhyvinvointisuunnitelmasta. Yllätyksekseni liki puolet (7) ei edes tiennyt, että työyhteisössä sellainen olisi. Liitin kyselyn työhyvinvointisuunnitelmasta johtamiskokemuksen alle, koska mielestäni itse suunnitelma sekä sen sisältämän tiedon jalkautus kuuluvat oleellisesti esimiehen tehtäviin.

5 TYÖNTEKIJÄN HUONEENTAULU

Selkeää määritelmää sanalle huoneentaulu on vaikea löytää. Suomisanakirjassa (s.a.) sana määritellään katekismuksen osana, joka sisältää käyttäytymisohjeita. Huoneentaulun voikin hyvin ymmärtää jonkinlaisena käyttäytymisohjeita sisältävänä materiaalina, joskaan omissa kehittämissäni huoneentauluissa lähtökohtana ei ole suorien ja selkeiden ohjeiden jakaminen. Havainnollistan huoneentaulun voimavarakeskeisesti, jossa lähestyminen työhyvinvoinnin osa-alueisiin tapahtuu positiivisen psykologian näkökulmasta. Työntekijätaulun sisältö pohjautuu opinnäytetyöni haastattelumateriaalin analysointeihin sekä tutkimustuloksia vahvistaneisiin alan aiempiin tutkimuksiin ja laajaan kirjallisuuteen. Tavoitteenani on herättää tai vahvistaa työntekijän oman roolin merkityksen ja vastuun sisäistämistä osana työhyvinvoinnin kokonaisuuden rakentumista. Taulun pääajatuksukset ovat *henkilökohtainen hyvinvointi, henkilökohtainen vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista, perustehtävän sisäistäminen,*

henkilökohtaiset arvot ja asenteet, henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot, työyhteisön arvostus ja luottamus sekä positiivinen ajattelumalli ja huumori. Pääajatuksia avaan tarkemmin seuraavassa.

Haastatteluaineistoa analysoidessani havaitsin useiden Sydänmaanlakan luettelemien henkilökohtaisten työhyvinvoinnin osatekijöiden ilmenemistä annetuissa vastauksissa. Liikunnallinen elämäntapa, mielekäs arki, oman työn hallinnan tunne, sosiaaliset kokemukset sekä mahdollisuudet oman ammattitaidon kehittymiseksi kouluttautumalla, edustavat esimerkkejä muutamasta eniten esiintyneestä voimavaratekijästä. Lähes identtinen havainto omien havaintojeni sekä Aarnikoivun (2010, 12) ajatusten kanssa liittyy jälkimmäisen toteutumukseen, että työntekijän pahoinvointi työympäristössä saattaa kummuta siitä, että vapaa-ajalla ei toimita vastuullisesti itseään kohtaan, vaan oma jakaminen ja tarvittava uudistuminen jäävät huonojen elintapojen jalkoihin. Pahoin voidessaan työntekijä ei näe työssään ja työyhteisössään juurikaan hyvää, vaan hänen käytöksensä ja toimintatapansa uhkaavat työyhteisöä. Mikäli käytäisiin enemmän keskusteluja siitä, miten jokainen voi toimia oman hyvinvointinsa eteen työssä sekä laajemminkin, vapaa-ajalla, olisivat työyhteisöt parempia paikkoja ja työhyvinvointi yhdessä elämänlaadun kokemuksen kanssa paremmalla tasolla.

Henkilökohtainen vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista liittyy ajatukseen työhyvinvoinnin vastuun jakautumisesta jokaisen työyhteisön jäsenen kesken ja erityisesti henkilökohtaisen vastuun sisäistämiseen. Tämän asian yhdistän työyhteisötaitojen osaamisen alle. Mäkisalo-Ropposen mukaan (2014, 123) työhyvinvoinnin rakentumiseen liittyvä yksilön vastuu korostuu erityisesti työyhteisön ilmapiirin rakentumisessa. Tutkimustulosten analysoinneissa esiin nousevat kehittämistarpeet työyhteisön kuppikuntaisuuksista eroon pääsemiseksi sekä niistä kokemuksista, joiden mukaan työyhteisössä ilmenneitä erimielisyyksiä ei käsitellä. Kokemuksella, minkä mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen tilaan vaikuttaa se, ketkä ovat samaan aikaan työvuorossa, on myös merkitystä henkilökohtaisen vastuun sisäistämiseksi.

Henkilökohtainen hyvinvointi työhyvinvoinnin osatekijänä ei ole merkki itsekeskeisyydestä vaan ymmärryksestä, että kyetäkseen ottamaan vastuuta työyhteisön työhyvinvoinnista, tulee työntekijän ensin itse voida kokonaisvaltaisesti

hyvin. Kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu kuudesta osa-alueesta, joihin jokaiseen meistä tulisikin kiinnittää huomiota tasapainoisesti. Osa-alueet ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen, ammatillinen hyvinvointi sekä uudistumiskunto. Kaiken lähtökohtana on hyvä fyysinen kunto, mikä merkitsee riittävää liikuntaa, terveellisiä ruokailutottumuksia, lepoa ja unta. Psyykkinen kunto sisältää riittävät valmiudet ajatusten, havainnoinnin, muistin ja uuden oppimisen toteutumiseksi. Henkinen kunto määrittelee oman elämän tarkoituksen ja arvojen tasapainotilan, päämäärien selkeydet sekä sen, elämäntulkua ohjaavan syvemmän merkityksen. Sosiaalinen kunto ohjaa tunteiden hallintaa, positiivisuutta sekä ihmissuhteiden vaalimista. Ammatillinen kunto asettaa työllemme selkeät päämäärät sekä mahdollistaa sen, että hallitsemme työmme, saamme palautetta suorituksistamme sekä kehitymme jatkuvasti. Kyetäksemme kehittymään ja uudistumaan kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla, tulee meidän uudistua omata hyvä itsetuntemus ja reflektointitaito. (Sydänmaanlakka 2011, 28 - 29.)

Perustehtävä on jokaisen työntekijän työsuhteen tärkein tehtävä. Miettisen (2000, 48 - 49) mukaan jokaisella työyhteisöllä, kuten myös jokaisella työyhteisön jäsenellä, on perustehtävänsä. Keskeinen kysymys onkin se, mikä on työntekijän suhde työyhteisön perustehtävään, vastuuseen, omaan itseensä sekä erilaisiin yhteistyösuhteisiin. Aito sitoutuminen työtehtäviin näkyy voimakkaana henkilökohtaisena tahtona ja ymmärryksenä toteuttaa perustehtävää aktiivisena ja luovana työyhteisön kehittäjänä. Perustehtävään sitoutuminen ohjaa työntekijän energian oleelliseen eli itse työhön ja työyhteisön yhdessä tekemiseen.

Haastatteluaineistosta oli poimittavissa yksittäisiä pelkistettyjä ilmauksia, joilla vastaaja osoitti ainakin jollain tasolla tietävänsä perustehtävänsä. Työstään pitäminen sekä kokemus oman työn tekemisen tärkeydestä ovat esimerkkejä perustehtävän sisäistämisestä. Palautteen antamisen sekä sen vastaanottamisen taito kuuluvat myös ymmärrykseen perustehtävästä. Sen sijaan työyhteisöä rasittava kuppikunta-ajattelu tai jopa kuppikuntaan kuuluminen sekä samaan työvuoroon osuvien työntekijöiden arvioiminen vievät työhön tarvittavaa energiaa aivan väärään suuntaan.

Arvot ja asenteet -aihetta käsittelen SuPer ry:n (2009, 5 - 6) jäsenistölleen laatimien eettisten ohjeiden pohjalta. Ohjeistuksen mukaan jokaisen hoitotyötä tekevän työn tekemisen periaatteena on ihmisarvon ja elämän kunnioittaminen. Ohjeistus sopii hyvin opinnäytetyöni huoneentaulun sisältöjen kehittämiseen ja on yleistettävissä kaikkien työntekijöihin koulutustaustasta riippumatta. Periaatteiden mukaan kaikilla ihmisillä tulee kaikissa elämäntilanteissaan olla oikeus hyvään ja arvokkaaseen elämään. Hoitaja hoitaa hyvin ja arvokkaasti jokaista ihmistä sekä puhuttelee ja kohtelee näitä ainutkertaisina yksilöinä. Hoitotilanteissa tulee kunnioittaa ihmisen itsemääräämisoikeutta sekä edistää tämän oikeutta itsenäiseen ja hyvään elämään sekä itseään ja hoitoaan koskevaan päätöksentekoon sikäli kuin se kaikin puolin on asiakkaan terveyttä vaarantamatta tämän edun mukaista.

Hoitajan tulee edistää tasa-arvon toteutumista työssään ja työyhteisössään. Kaikkien kanssaihminen, niin asiakkaiden, omaisten kuin työtovereidenkin tasa-arvoinen kohtelu, riippumatta heidän asemastaan, elämäntilanteestaan, sukupuolestaan, iästään, uskonnostaan, kulttuuristaan, rodustaan, vakaumuksesta tai mielipiteestään, on eettisten ohjeiden mukaista. Työntekijä vastaa työyhteisössään omasta työstään ensisijaisesti asiakkaalle, potilaalle ja työnantajalle. Oman vastuunsa hoitaja kantaa oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä sekä työhönsä liittyvistä päätöksistä. Rakentava yhteistyö moniammatillisissa työryhmissä sekä oman työn ja työyhteisön kehittämiseen tähtäävät julkituodut näkemykset, mutta myös vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, ovat niin ikään ohjeisiin listattuja asioita. Kaiken edellä mainitun lisäksi lähihoitaja huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan ja edistää omalta osaltaan työyhteisönsä hyvinvointia. Hän osallistuu aktiivisesti oman alansa ja ammattinsa kehittämiseen työyhteisössä ja yhteiskunnassa sekä viestii työstään aina arvostavaan sävyyn.

Arvot ja asenteet -kohta huoneentaulussa perustuu haastatteluaineistosta esiin nousevien, yleisen tason ajatuksiini. Käytössäni ei ollut kohdeorganisaatioiden itselleen ja työyhteisöilleen määrittelemiä arvoja, mutta haluan korostaa yhteisesti määriteltyjen arvojen tärkeyttä ja ennen kaikkea työntekijöiden arvoihin sitoutumisen merkitystä. Haastatteluissa esiin nousseet epäkohdat työyhteisöön, työnantajaan tai esimieheen liittyen, perustelevat myös aiheen tärkeyttä.

Henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ovat taitoja, joiden avulla kohtaamme toisemme. Vuorovaikutustaidot viestittävät myös kunnioituksestamme toisiamme kohtaan. Mäkisalo-Ropponen (2014, 123) yhtyy ajatukseen työhyvinvoinnin vastuun jakautumisesta kaikkien osapuolten kesken liittämällä vastuukysymykseen vastuun työntekijän omasta käyttäytymisestä ja tavasta vuorovaikuttaa. Työpaikalla tuleekin kohdella kanssaihmissiä hyvin. Kenenkään oikeudeksi ei voi lukea ilkeiden puheiden tai huonon käyttäytymisen sallimista. Terveessä ja hyvinvoivassa työyhteisössä huonotkin päivät ovat sallittuja, kunhan niiden syyt kerrotaan julki siinä määrin, että työyhteisön ei tarvitse epäillä huonotuulisuuden johtuvan heistä itsestään. Tärkeää on muistaa, että kaikki muutos käynnistyy aina itsestä. Esimerkiksi selän takana puhumisen lopettamisen ensimmäinen askel on se, että itse pidättäytyy siitä ja päättää puhua asiasta kasvotusten sen henkilön kanssa suoraan, jota epämieluisesti oleva asia koskettaa.

Oman tutkimukseni vastauksia analysoidessani havaitsin, että kiittäminen tai kiitoksen saaminen ei ollut kovinkaan yleistä. Näen kuitenkin kiittämisen ja erityiseksi sen kohteena olemisen tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä. Kiitos on sanana pieni, mutta sen merkitys voi toisinaan olla valtava. Kääntäen nostan esiin palautteen antamisen asioiden kulusta, jos niiden toivoisi sujuvan toisin tai paremmin. Asiallinen ja dialoginen keskustelu on avain asioiden tai tilanteiden kehittymiseksi. Hyvin voivassa työyhteisössä on tilaa myös edellä mainituille kokemuksille. Ehdottoman tärkeä tekijä vuorovaikutusten tarkastelussa on, että kuulija ei milloinkaan jää epävarmaksi kuulemastaan, vaan tarvittaessa varmistaa, että on ymmärtänyt itselleen kerrotun asian oikein. Vastavasti viestin tuojan on hyvä tarkistaa, että hänen sanomansa on varmasti ymmärretty oikein.

Arvostus ja luottamus kuuluvat hyvinvoivan työyhteisön toimintatapoihin. Niiden avulla osoitetaan avointa arvostusta toisen tekemää työtä kohtaan. Arvostuksen tunteen kokemus lisää työhyvinvointia ja arvostuksen osoittaminen lujittaa työyhteisön luottamusta. Furmanin ja Aholan (2002, 22) mukaan arvostusta voi työyhteisössä osoittaa useilla eri tavoilla. Yksi tavoista on puhua ja sanoa suoraan sanottavansa, mutta suoraa puhumista parempiakin toimintatapoja on olemassa. Se, että osoittaa olevansa kiinnostunut toisen tekemää

työtä kohtaan, viestii arvostuksesta. Kollegalta neuvon ja opastuksen kysyminen sekä avun pyytäminen itselle vaikeissa tilanteissa on merkki osoitetusta arvostuksesta kollegan osaamista kohtaan. Palautteena annettu kiitos sekä tunnustus ohjeiden ja avun vastaanottamisesta lujittavat arvostuksen kokemusta ja lisäävät työhyvinvointia. Analysoidessani haastattelumateriaalia, koin tarpeelliseksi nostaa esiin henkilökohtaisen arvostuksen ja luottamuksen tarkastelun huoneentaulun yhtenä työhyvinvoinnin rakentumisen osatekijänä.

Positiivinen ajattelumalli ja huumori liittyvät Furmanin ja Aholan (2002, 33 - 37) kokemuksiin siitä, miten valtava merkitys huumorilla, nauramisella ja kaikenlaisella hassuttelulla on ihmisten hyvinvointiin, miksei siis myös työhyvinvointiin? Huumori vähentää stressiä ja ehkäisee uupumusta sekä jopa parantaa ongelmanratkaisukykyä. Luovuus ja kekseliäisyys lisääntyvät huumorin myötä työyhteisöissä. Huumorilla rikastetussa työympäristössä viihdytään paremmin kuin niissä, joissa tehdään töitä kulmat kurtussa ja väkipakon voimalla. Huumori työpaikalla edistää vuorovaikutusta sekä yhdistää ihmisiä toisiinsa. Kaiken huumorikeskustelun keskellä on kuitenkin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että huumorin tulee olla laadukasta ja aidosti positiivista. Pienikin vinoilu tai piikittely huumorin varjolla saa herkästi aikaan aivan vastakohtaisen reaktion tai tunteen.

Oman opinnäytetyöni kohdeorganisaatioissa valtaosa työntekijöistä kokee olevansa jaksamisensa ääri rajoilla. Työnteon rikastaminen hieman kevyemmällä asenteella ja asioiden tarkastelu positiivisemmin tai huumorin kautta keventäisi uskoakseni työpäiviä tai ainakin kokemuksia ikävien seikkojen ja työhyvinvointia heikentävien asioiden suhteen. Työntekijöille laatimani huoneentaulu on esitetty opinnäytetyöni liitteessä.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyölläni pyrin edistämään Time2grow-hankkeen kohdeorganisaatioiden työhyvinvointia ja työntekijöiden työssään jaksamista. Voimavaralähtöisesti, positiivisella lähestymistavalla toteutetun huoneentaulun uskon edistävän työntekijöiden työyhteisötaitoja sekä työyhteisöjen työhyvinvointia. Huo-

neentaulun sisältöön ovat vaikuttaneet työntekijöiden subjektiiviset kokemukset omista työhyvinvointiinsa liittyvistä voimavara- ja uhkatekijöistä. Kokoan seuraavassa yhteen johtopäätökseni liittyen tutkimuskysymyksiini (ks. s. 9).

6.1 Työhyvinvointikokemukseen vaikuttavat keskeiset tekijät

6.1.1 Merkityksellisyys

Työhyvinvointikokemuksen rakentuminen on usean henkilökohtaisen tekijän summa. Työn mielekkyyden kokeminen muuten, kuin siitä saatavan rahallisen korvauksen kautta lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Kertomalla avoimesti pitävänsä työstään, viestittää vahvaa subjektiivista kokemusta oman työn merkityksellisyydestä itselleen. Työ ei tällöin ole pelkästään taloudellisen toimeentulon tae, vaan se itsessään palkitsee tekijänsä. Työn mielekkyys perustuu työntekijän arvostukseen omaa työtään kohtaan sekä kokemukseen sosiaalisesti arvostettavasta työstä. (Hakanen 2011, 27.)

Jokaisen työntekijän tulisi ajoittain pohtia oman työnsä merkitystä itselleen, työyhteisölleen, asiakkailleen sekä yhteiskunnalle. Pohdintojen jälkeen itseään voimaannuttavien asioiden merkityksiä kannattaa korostaa ja muistaa niitä erityisesti niinä hetkinä, kun epätoivon tai voimattomuuden tunne uhkaa asettua ajatusmaailmaan liian pitkäksi ajaksi. Mankan (2011, 199) mukaan myönteiset tunteet ja kokemukset antavat voimaa, mistä syystä niitä onkin tärkeää ruokkia.

6.1.2 Voimavaratekijät

Työhyvinvointi koostuu työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden välisestä suhteesta. Onkin toivottavaa, että työhön vaikuttavia voimavaratekijöitä on kuormitustekijöitä enemmän. Mitä useampi työntekijä tuntee itsensä hyvinvoinniseksi, sitä vahvempi vaikutus sillä on työyhteisön hyvinvointiin (Manka 2011, 77). Hallinnan tunne vaikuttaa oleellisesti hyvinvointikokemukseen. Kokemukset oman työn hallinnasta sekä omaan työhön liittyvistä vaikutusmahdollisuuksista ovat voimavaratekijöitä. Mitä enemmän työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, kuten myös elämäänsä yleensä, sitä paremmin hän jaksaa. Hallinnan tunne edistää myös selviytymistä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Manka 2006, 153 - 154.)

Olemassa olevien tietojen perusteella kohderyhmäni keski-ikä oli 45 vuotta ja ainoastaan 3 vastaajista oli alle 40-vuotiaita. Kyllästisen (2018) mukaan juuri keski-ikäiset haluavat vaikuttaa oman työnsä sisältöihin ja iäkkäämmät työntekijät puolestaan saavat motivaatiota työnteolleen sosiaalisista suhteista sekä vaikutusmahdollisuuksista työnsä organisointiin. Työnsä organisointiin vaikuttamalla he varmistavat voimavarojensa ja osaamisensa riittävyys taataksensa itselleen kokemuksen työnsä hallitsemisesta. Hyppäsen (2011, 302) mukaan arjen omilla valinnoilla on merkitys työhyvinvointiin. Ravitsemus, riittävä uni, päihteiden käyttö, omasta terveydestä huolehtiminen, osaamisemme varmistaminen, kuten myös fyysinen aktiivisuus ovat merkittäviä osatekijöitä kokonaisuuden rakentumisessa.

Elämässä pitää olla muutakin sisältöä kuin työ. Jokainen tarvitsee voimaannuttavia ja palauttavia lomajaksoja ja vapaapäiviä, mutta myös pieniä hetkiä, joiden aikana ajatukset irtautuvat työstä ja sen tekemisestä. Aktiivinen arki sekä työn ja perhe-elämän yhteen sovittaminen ovat merkittäviä työssä jaksamista edistäviä tekijöitä. (Manka 2011, 199.)

6.1.3 Kuormittavuus- ja stressitekijät

Kiire kuluttaa voimavaroja, lisää stressiä ja on selkeä väsymyksen ja uupumuksen riskitekijä. Kiireen vaikutukset ilmenivät työntekijöiden kokemuksina suoritettujen työn laadun heikkenemisenä ja täten työntekijöiden kokemina pettymyksiä omaan suoritustasoonsa. (Eriksson (2017, 97.) Kiireen lisäksi stressille altistavia tekijöitä ovat Mattilan (2010) mukaan liiallinen vastuu, ongelmat henkilökohtaisessa elämässä tai äkilliset traumaattiset kokemukset, joko työssä tai vapaa-ajalla. Työelämää kuormittavia tekijöitä ovat myös koettu epäoikeudenmukaisuus, kiusaaminen, arvostuksen tai vastavuoroisuuden puute. Työyhteisössä ilmenevät ihmissuhdeongelmat tai syyllisyydentunne tekemättä jääneistä työtehtävistä ovat myös työntekoa kuormittavia riskitekijöitä.

Kiire yhdistettynä fyysisesti raskaaseen työhön sekä kohdeorganisaatioiden suhteellisen korkeaan keski-ikään ovat uhka työntekijöiden nykyistä vielä suuremmalle vaihtuvuudelle. Työnantajan mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kuormitustekijöiden eliminoimiseksi tai ainakin helpottamiseksi ovat erillisen tauko-

tilan järjestäminen niissä toimipisteissä, missä tilaa ei ole sekä henkisesti ras-
kaiksi koettujen työtilanteiden jälkipuinnin ja purkamisen mahdollistaminen.
Pienillä parannuskeinoilla työvuorojen suunnittelun suhteen saattaisi olla hy-
vinkin voimaannuttava kokemus työntekijöiden jaksamisen suhteen. Työn tu-
lee myös kehittyä ja työntekijöiden osallisuus kehittämistyössä edistää uusien
toimintamallien jalkautumisessa käytäntöön.

6.1.4 Vuorovaikutus

Mikään organisaatio ei voi toimia ilman viestintää ja vuorovaikutusta. Menesty-
vän ja hyvinvoivan organisaation viestintään on kiinnitettävä huomiota luo-
malla edellytykset sen toteutumiselle. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri viestii or-
ganisaation ”tavasta toimia”. Työyhteisöjen toiminta perustuu viestintään ja
vuorovaikutukseen. Viestinnän merkitystä työyhteisössä kuvaakin sen määrit-
tely työyhteisön liimana. Avoimuus on tärkeä osatekijä viestintä- ja vuorovai-
kutustaitoja. Vaikka edellä mainitut taidot olisivat hallussa, tarvitaan kuitenkin
jokaisen työyhteisön jäsenen kykyä ja halua viestiä avoimesti ja rakentavasti.
Asioista tulee käsitellä rehellisesti ja toisen kunnioittamiseen sitoutumalla. Pu-
heeksi ottaminen on taitona merkittävä myös silloin, kun tarvitaan yhteistä
keskustelua työyhteisöä koskettavasta epäkohdasta. (Aarnikoivu 2010, 123 -
124.) Edelliseen tekstiin perustuen voidaan siis todeta, että kuppikuntaisuus ei
kuulu hyvin vuorovaikuttavaan työyhteisöön eikä työyhteisössä harrasteta se-
län takana pahan puhumista.

Työyhteisön palautekäytänteiden tarkastelu on tärkeää. Toimivan ja hyvinvoi-
van työyhteisön kulttuuri on lähes poikkeuksetta palautemyönteinen. Pa-
lautetta annetaan sekä saadaan avoimesti ja se kohdentuu aina suoraan pa-
lautteen kohteena olevalle itselleen. Palautteen antaminen on työyhteisötaito,
joka kertoo työntekijän sitoutumisesta sekä vastuullisuudesta työyhteisöään
kohtaan. Palautteen antaminen myös esimiehelle on tärkeää. Puhuttaessa pa-
lautteesta joko positiivisena tai negatiivisena, kuvastuu väärinymmärrys nega-
tiivisen palautteen luonteesta. Mikään palaute ei varsinaisesti ole merkityksel-
tään negatiivista, koska asioita tai tilanteita korjaavaksi tarkoitettu palaute
mahdollistaa epäkohtien kehittymisen parempaan suuntaan. Hyvä palautekult-

tuuri viestii työyhteisön vahvasta yhteishengestä sekä virheitä sallivasta kulttuurista. Palautteiden avulla työyhteisö kehittyy entisestään ja oppii uusia toimintatapoja. (Aarnikoivu 2010, 125 - 126.)

6.1.5 Johtaminen

Hyvä ja asiansa osaava esimies kykenee johtamaan siten, että työyhteisö toimii keskenään dialogisesti. Tällaisesta johtamistavasta käytetään nimitystä dialoginen johtaminen, johon kuuluu useita eri osa-alueita. Esimies puhuu suoraan kiinnittäen huomiota ilmaisuun eli siihen, miten itse sanoittaa viestinsä, tulkintansa ja ehdotuksensa. Esimies kuuntelee ja keskittyy kuulemaansa sekä läsnä olevaan hetkeen. Hän myös varmistaa, että jokainen työyhteisön jäsen tulee tahollaan kuulluksi tasavertaisesti. Esimies ei ole itse äänessä koko aikaa, vaan innostaa ja kannustaa jokaista omien mielipiteiden, kokemusten ja ideoiden esittämiseen. (Syvänen, ym. 2015, 255 - 256.)

Esimies ymmärtää ja oikeasti arvostaa sitä, että työntekijät ovat keskenään erilaisia. Olemalla tasapuolinen ja oikeudenmukainen hän osoittaa arvostuksensa jokaista työntekijää kohtaan. Hyvässä työyhteisössä ei siis esiinny suosikkijärjestelmää. Kokemuksia ristiriidoista tai epäasiallisesta käyttäytymisestä ei myöskään ilmene työntekijöiden kokemuksissa. Esimies on alaiensa saatavilla ja täten lieventää pelon ja turvattomuuden tunteiden ilmenemistä ja vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria. Dialogisesti johtava esimies uskaltaa myös asettaa omat toimintatapansa ja käsityksensä alttiiksi työyhteisön yhteiselle tarkastelulle turvatakseen jatkuvan toiminnan kehittymisen. (Syvänen, ym. 2015, 255 - 256.)

Esimestaitoihin kuuluu siis reflektiivisyys, jotta toiminnan on mahdollista uudistua. Työyhteisössä luodaan tällöin samalla perusta kehittymiselle, luovuuden hyödyntämiselle, ristiriitojen hallinnalle, arvojen punnitsemiselle sekä asioiden tärkeysjärjestykseen laittamiselle. Dialogisesti johdetussa työyhteisössä on avoin, luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri. Esiintyvät ongelmat huomataan ja niihin puututaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Syvänen, ym. 2015, 255 - 256.)

6.2 Työyhteisötaitojen ja työhyvinvoinnin kehittäminen huomioiden positiivinen ja kannustava lähestymistapa

Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee minusta ja sinusta, erityisesti minusta itsestäni. Seuraavassa tiivistyy erinomaisesti lähtökohtani työyhteisön huoneentaulun luomiseksi. Työyhteisön tärkein tekijä on se, minkälaisessa ilmapiirissä työntekijä kokee tekevänsä työtään. Ilmapiiri rakentuu jokaisen työntekijän työyhteisötaitojen summana.

”Työyhteisön ilmapiiristä vastuun ottaminen tarkoittaa sen sisäistämistä, että jos työtiimissä on kymmenen henkilöä, jokainen on kymmenesosalta vastuussa tiimin ilmapiiristä. Kenelläkään ei ole yhtään enempää eikä yhtään vähempää vastuuta kuin minulla. Jos tiimissä selän takana puhuminen häiritsee minua, niin en voi toisten toimintaa valvoa, mutta itse voin puhua asiat kasvotusten. Tämä on vastuun ottamista omasta käyttäytymisestä: Ainoa henkilö, jota työpaikalla voin muuttaa, olen minä itse. Kaikki toivomani muutos käynnistyy minussa itsessäni. Kun muutan käyttäytymistäni, niin myös toisten on muutettava omaansa.” (Mäkisalo-Ropponen (2016, 133.)

Valveutunut työntekijä toimii työyhteisössään vastuullisesti ja työyhteisöä rakentavasti kehittäen. Vastuullisuus näkyy korkeana moraalina työnantajaa ja työyhteisöään kohtaan. Itsestään monialaisesti huolehtiminen, työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen sekä työnantajaan sitoutuminen työ sopimuksen velvoittamalla tavalla ovat työyhteisötaitoja parhaimmillaan. (Salminen 2015, 135; Virolainen, 2010, 12; Mäkisalo-Ropponen 2014, 19.)

Työyhteisössä ei sovi ajatella, että olisi oikeutettu toimimaan niin kuin itse haluaa, koska työyhteisön tavoite on yhteisen päämäärän ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Hyvät työyhteisötaidot hallitseva työntekijä toimii työyhteisössään reilun pelin hengen mukaisesti eikä esimerkiksi nurise asioista turhaan, mutta toisaalta, havaitessaan jonkin epäkohdan, avaa rakentavan keskustelun. Positiivisen asenteen säilyttäminen, vaikka asiat eivät aina menekään omalla haluamallaan tavalla, kuuluu tiiviisti me-henkiseen ajatteluun. (Mäkisalo-Ropponen 2016, 133 - 134.)

Henkilökohtaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen on merkittävä tekijä, jolla on suuri merkitys myös työyhteisön ulkopuolella, esimerkiksi omaan perheeseen

ja läheisiin liittyen. Henkilökohtaisten arvojen ja asenteiden suhde työyhteisön yhteisesti määriteltyjen arvojen kanssa vaikuttaa merkittävästi työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumiseen. Kuten edellä olen useaan eri otteeseen maininnut, työyhteisön lopullinen toiminta on suoraan kuvattavissa työyhteisössä vallitsevan vuorovaikutuskulttuurin kautta. Tästä syystä vuorovaikutustaidot ovat huoneentaulussa aivan omana kohtanaan. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu paitsi työtovereiden vilpitön arvostus ja kunnioittaminen, niin vanhustyötä tehtäessä myös erityinen kohderyhmän kunnioitus.

Vanhustyö on sekä fyysisesti että myös henkisesti ajoittain erittäin kuormittavaa. Siitä syystä on tärkeää kyetä välillä myös hellittämään ja hakea työssä suoriutumisen voimavaroja pienistä arjen, jopa humoristisista, asioista. Positiivisella asenteella sekä pienillä humoristisilla kevennyksillä on aina työyhteisöä yllättävän voimaannuttava vaikutus. Iloisten asioiden jakaminen sekä yhdessä nauraminen lisäävät jaksamista.

7 POHDINTA

Ikääntyvä Suomi, ikääntyvät työntekijät ja ikääntyvän väestön tulevaisuudessa ilmenevä entistä suurempi palveluntarpeiden kasvu asettavat vanhuspalveluiden tuottajan koville. Yhteiskunnan monialainen globalisoituminen ei myöskään helpota maassamme toimivien vanhuspalvelujen tuottajien asemaa. Tulevaisuus näyttää monilta osin varsin uhkaavalta, etenkin jos asian haluaa nähdä asian uhkan näkökulmasta. Työhyvinvointi on edelleen suuri ja kiinnostava tutkimuskohde. Mäkinieni ym. (2014, 7) toteuttivat sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa vuosina 2010 - 2013 selvityksen, jossa kartoitettiin kaikki mainittuna aikana Suomessa tehdyt työhyvinvointitutkimukset. Selvityksen mukaan valtaosa tutkimusajankohdan tutkimuksista keskittyi psykososiaalisiin kuormitus- ja riskitekijöihin sen sijaan, että suuremmin olisi tarkasteltu työhyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä voimavara- ja suojatekijöitä. Liekö tutkimusten keskittymisellä pääosin uhkatekijöiden kuvaamisiin ollut vaikutuksensa siihen, että tutkimustulosten jalkauttaminen käytäntöön ei onnistunut? Mikäli tutkimustulosten perusteella olisi kyetty kehittämään enemmän konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja, olisi tutkimustulosten jalkauttaminen käytäntöön onnistunut todennäköisesti paremmin. Henkilökohtaisesti uskon muutosten mahdol-

listumiseen erityisesti hyvää ja positiivisuutta vahvistamalla. Oma opinnäytetyöni keskittyykin tästä syystä uhkaskenaarioiden sijasta vain ja ainoastaan voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Opinnäytetyölläni olen kehittämässä ja vahvistamassa Time2grow-hankkeen kohdeorganisaatioiden työhyvinvointia. Toivonkin työntekijöiden keskittyvän työyhteisöjensä hyvien asioiden vahvistamiseen sen sijaan, että vallan ottaisivat ne yksittäiset tekijät, joiden olemassaololle kukaan ei mitään voi, esimerkiksi asukkaiden alati heikkenevä toimintakyky tai työyhteisöihin määritysten mukaan laaditut henkilöstömitoitukset.

Yllättävää ja positiivista tutkimuksessani oli se, että haastateltavat työntekijät löysivät lopulta runsaasti työssään jaksamista vahvistavia tekijöitä. Kuormittavuus- ja stressitekijöitä ilmeni myös runsaasti ja siksi toivonkin, että huoneentaulu ajatuksineen edes osittain edistäisi työhyvinvointia kuormitustekijöiden helpottumiseksi. Joustavalla haastattelutavalla oli uskoakseni suuri merkitys runsaaseen vastausmateriaaliin, joka takasi hyvän lähtötilanneanalyysin sekä itselleni että hankkeen simulaatiotyöpajoille.

Henkilökohtaiset kokemukseni vanhustyötä tekevien työntekijöiden voimavara- ja kuormittavuustekijöistä ovat yhteneväiset kohdeorganisaatioiden työntekijöiden kokemusten kanssa. Pääosa kuormittavuustekijöistä kohdennetaan ulkopuolisiin tekijöihin, pääosin organisaatioon tai esimieheen. Olen henkilökohtaisesti kokenut myös sen, kuinka suuri voima on negatiivisuuden viljelyllä työyhteisöissä ja sen, miten hankalaa on katkaista kirottu negatiivisuuden kierre. Tästä syystä ajatusmallin kääntäminen negatiivisesta positiiviseen sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelu ulkoa tulevien ärsykkeiden sijaan, ovat työni tärkein viesti. Yllätyksekseni havaitsin, että laatiessani työntekijöille kohdennettua huoneentaulua, olen mielessäni koko ajan laatinut huoneentaulun myös itselleni, jota huoneentaulua toivon joskus pääseväni esimiesasemassa toteuttamaan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän luvun kuvaus tutkimuksen luotettavuudesta perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 158 - 164) pohdintoihin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä. Laadullisen opinnäytetyöni validius perustuu haastattelumateriaalista tarkasti sanasta sanaan litteroituun aineistoon, jota olen analysoinut niiden asioiden ja opinnäytetyölle merkityksellisten osatekijöiden yhteen kokoamisella, mitä aineistosta on ollut esiin nostettavissa. Luotettavuutta opinnäytetyössä tukee mielestäni myös vilpittömän intohimoni vanhustyön johtamisen kehittämistä kohtaan.

Haastattelumateriaalia analysoidessani koin haasteita joidenkin vastausten ristiriitaisuuksista keskenään. Pohdinkin joustavan haastattelun suomia mahdollisuuksia vastata tarkennettuun kysymykseen periaatteessa jopa täysin uudesta näkökulmasta käsin. Jokainen vastaus, ristiriitainenkin juuri edellä annetun kanssa, oli kuitenkin litteroidusta haastattelusta tekstimuodossa luettavissa, joten kokosin kaikki litteroiduissa vastauksissa esiintyneet työntekijöiden antamat vastaukset. Haastattelut noudattelivat aineistonkeruun kannalta tarkkaa ja johdonmukaista, ennalta teemoitettua kaavaa, joten aineistossa ei juurikaan ollut haluttujen asiayhteyksien ulkopuolelle johdattelevia vastauksia.

Time2grow-hankkeen toimintasuunnitelma ja teemat oli päätetty paljon ennen oman roolini käynnistymistä. Pääsin ”liikkuvaan junaan” mukaan vähän vahingossa etsiessäni juuri työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyvää toimeksiantajaa opinnäytetyölleni. Mukaan astuessani haastattelut olivat jo litteroituina odottamassa hankkeen seuraavaa vaihetta eli simulaatiotyöpajoja. Haastattelut toimivat itselleni erinomaisena lähtötila-aineistona. Henkilökohtaisesti itselläni ei ole tutkimuksen tässä vaiheessa minkäänlaista tietoa työpajojen onnistumisista, tuloksista tai sen tarkemmista toteutuksista. Oma opinnäytetyöni on itsenäinen kokonaisuutensa Time2grow-hankkeen sisällä. Huoneentaulun kokoamisessa olisin mielelläni linkittänyt asiayhteyksiä työyhteisöjen arvoihin, mutta niitä ei ollut käytettävissäni. En mainitsemiani tietoja lähtenyt lopulta hakemaankaan, vaan päädyin toteuttamaan huoneentaulun juuri haastatteluaineiston perusteella koottujen vastausten lähtökohdista.

7.2 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusideat

Opinnäytetyön tuotoksena kehittämäni työhyvinvoinnin huoneentaulu sopii hyödynnettäväksi missä tahansa työyhteisössä. Kokoamani huoneentaulun sisältö nousee oman tutkimusaineistoni materiaalista, mutta sopii omien tarpeiden mukaisesti muokattuna minkä tahansa työyhteisön huoneentauluksi. Työyhteisön arvojen soisi näkyvän selkeästi huoneentaulujen laadinnassa. Opinnäytetyöni tulosten raportoinnin yhteydessä mainitsin usein yhtäläisyyksistä aiemmin toteutettuihin työhyvinvointitutkimuksiin. Edellä mainittuun seikkaan sekä voimavaralähtöiseen työhyvinvoinnin tarkastelumallin perustuen tutkimustulosteni hyödynnettävyys rajoittuu siis hyödynnettävyyteen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta käsin.

Time2grow-hankkeelle omasta työstäni ei simulaatiotyöpajojen osalta hyötyä ole, koska hanke on jo toteuttanut työpajansa tahollaan edeten. Jatkotutkimusideana mieleeni nousee ainakin huoneentauluni saama vastaanotto ja sen mahdolliset vaikutukset työyhteisöjen työhyvinvoinnin tarkastelussa. Huoneentaulua näkisin hyödynnettävän myös esimerkiksi työyhteisön yhteisten arvojen tarkastelussa ja tarvittaessa muokattavan enemmän työyhteisön arvomaailman mukaiseksi. Samassa tutkimuksessa voitaisiin tutkia muita työyhteisöjen käytössä olevia konkreettisia työhyvinvoinnin edistämisen työkaluja.

Työhyvinvoinnin johtaminen omana tutkimuksenaan sekä esimiehelle kohdennettu oma huoneentaulu tai vaikka esimiehen käyttöön laadittu työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tarkistuslista voisi olla mielenkiintoinen tutkimus- ja kehittämisidea. Tärkeintä on kuitenkin se, että tutkimustyötä ei tehdä ainoastaan tekemisen ilosta tai velvollisuudesta, vaan lopputuloksena kyetään konkreettisesti esittämään ratkaisumalleja tutkimuskysymyksissä julkaistuihin kysymyksiin. Henkilökohtaisesti olisin mielelläni tarkastellut ja tutkinut työhyvinvoinnin johtamista laajemminkin, mutta päädyin lopulta rajaamaan tutkimukseni erityisesti työntekijätasolle, eli sille organisaation tasolle, missä arvokkain vanhustyö käytännössä toteutuu.

Omasta mielestäni pystyin hyvin vastaamaan tutkimukseni tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tuottamaan yksinkertaisen ja ajatuksia herättelevän huoneentaulun työyhteisöjen yhteiseksi työhyvinvoinnin kohottajaksi. Työssäni on

erityisen tärkeää se, että työntekijöiden ääni tulee nyt aidosti kuulluksi. Työyhteisöt kehittyvät ainoastaan siten, että toimintatavat ja kokemukset nostetaan rehellisen tarkastelun alle nimenomaan sen kokemuksen perusteella, mitä työyhteisöissä työskentelevillä asiaan liittyen on. Toimintatapojen muutostarpeita en koskaan soisi määriteltävän organisaatioissa ylhäältä käsin määrättyinä toiminnanmuutoksina, koska vanhustyön oikeat asiantuntijat ovat päivittäin vanhusten kanssa työskentelevät työntekijät.

Lopuksi haluan esittää lämpimät kiitokset opinnäytetyöni eri vaiheissa itselleni tukea antaneille tahoille; ohjaavalle opettajalleni, työelämäohjaajalleni, opponentilleni, sekä omalle opintoryhmälleni. Kiitän myös muita XAMK:n opettajia, eri alojen asiantuntijoita, jotka edistivät tämän työn toteuttamista. Suuren kiitoksen ansaitsevat myös työnantajani, joka mahdollisti opintoihini panostamisen silloin, kun aikaa eniten tarvitsin, sekä aviopuolisoni ja perheeni, joiden avulla joskus mahdottomalta tuntuvasta syntyi lopulta sittenkin mahdollinen.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. Juva: Bookwell Oy.

Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, P., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. Työterveyslaitos. Julkista johtamista ja-
lostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 57 - 79.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1> [viitattu 10.4.2018].

Bjerstedt, K. 2001. Työssä jaksamisesta ja työmarkkinoiden muutoksesta. VATT-keskustelualoitteita 252. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki: Oy Nord Print Ab. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/148151/k252.pdf?sequence=1> [viitattu 31.3.2018].

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Eriksson, T. 2017. Ikääntyvät ja työhyvinvointi. 45–64-vuotiaiden työssäjaksamiskokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/54272/978-951-39-7096-3_vaitos16062017.pdf?sequence=1 [viitattu 8.4.2018].

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.

Hyppänen, R. 2011. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum Media Oy. Vantaa: Hansaprint Oy.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 77 - 91.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 45 - 55.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kyllästinen, E. 2018. Eri-ikäiset työyhteisössä. Arkea ja ajatuksia. Kuulumisia ja ajatuksia oikeuslaitoksesta. Oikeuslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://oikeus.fi/arkeajaatuksia/fi/index/kolumni/eri-ikaisettyoyhteisossa.html> [viitattu 1.5.2018].

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen - mission impossible?. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy, 9 - 27.

Maakunta- ja soteuudistus. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely> [viitattu 28.3.2018].

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahaston julkaisu. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [viitattu 2.4.2018].

Manka, M.-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Manka, M.-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Manka, M.-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Latvia: Alma Talent.

Manka, M.-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Alma Talent.

Martela, J. 2017. Kolme syytä miksi merkityksellisyys on keskeistä tulevaisuuden työelämän ymmärtämisessä. Blogikirjoitus. 24.3.2017. Kalevi Sorsa -säätiö. Saatavissa: <http://sorsafoundation.fi/fi/kolme-syyta-merkityksellisyys-keskeista-tulevaisuuden-tyoelaman-ymmartamisessa/> [viitattu 30.3.2018].

Mattila, A. S. 2010. Stressi. Duodecim. Terveyskirjasto. Saatavissa: https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976 [viitattu 8.4.2018].

Miettinen, S. 2000. Itsensä johtaminen työyhteisössä ja yhteistyössä - miten se näkyy, mitä tarvitaan. Teoksessa Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WS Bookwell Oy, 47 - 66.

Mäkinie, J-P., Bordi, L. Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 - 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muis-tioita 2014:18. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y .[viitattu 1.2.2018].

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy, 108 - 124.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Draamatyö.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Suomi: Oy Unipress Ab.

Nurmi, H. 2017. Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrät karikot. 2. uudistettu painos. Tallinna: Duodecim.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalayhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/57312/978-951-39-7376-6_vaitos06042018%20.pdf?sequence=1 [viitattu 14.4.2018].

Puro, K. 2010. Ikääntymisen haasteet yhteiskunnalle. *Duodecim* 2010, 126, 1523. Saatavissa: <http://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo98919> [viitattu 19.3.2018].

Rikala, S. 2013. Työssä uupuvat naiset ja masennus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94442/978-951-44-9218-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 8.4.2018].

Rintamäki, K. 2016. Työ arjessa. Työn kokemus suomalaisten arkielämässä 2000-luvulla. Turun yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/handle/10024/125851> [viitattu 29.3.2018].

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Helsingin yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Pro-gradu -tutkielma. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHI-MAA.pdf?sequence=2 [viitattu 30.3.2018].

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluilta. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöstutkimus. PDF-tiedosto. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf> [viitattu 13.4.2018].

Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. 2009. Lähihoitajan eettiset ohjeet. Helsinki: T-Print. Saatavissa: https://www.superliitto.fi/site/assets/files/4599/9938_super_lahihoitajan_eettiset_ohjeet2013.pdf [viitattu 17.4.2018].

Suomisanakirja. s.a. Saatavissa: <https://www.suomisanakirja.fi/huoneentaulu> [viitattu 15.4.2018].

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 11 - 44.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työn tuuli* 1, 28 - 29. Saatavissa: http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf [viitattu 29.4.2018].

Syvänen, S., Tikkamäki, K. Loppela, K., Tappura, S. Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Hyvinvointi ja terveyserot. Sosiaalinen pääoma. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/sosiaalinen-paaoma> [viitattu 15.4.2018].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Elintavat ja ravitsemus. Terveellinen ruokavalio. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ravitsemus-ja-terveys/terveellinen-ruokavalio> [viitattu 15.4.2018].

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiön julkaisu. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimes%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>. [viitattu 18.4.2018].

Tilastokeskus. Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900 - 2060 (vuodet 2020 - 2060: ennuste. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tau_001_fi.html [viitattu 19.3.2018].

Time2grow-hanke 2017 - 2019. Hankesuunnitelma. Saatavissa: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S20970> [viitattu 18.1.2018].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. EU.

Työelämä2020. 2017. Työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Suomalaisen Työn Liiton tiedote. 23.10.2017. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/ajan-kohtaista/uutiset/tutkimukset_ ja_selvitykset/tutkimus_tyoilmapiiri_tyohyvinvoinnin_tarkein_tekija.5025.news [viitattu 8.4.2018].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> [viitattu 7.3.2018].

Työhyvinvointi. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 27.3.2018].

Työhön liittyvä lainsäädäntö. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyohon-liittyva-lainsaadanto/> [viitattu 27.2.2018].

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Vesterinen, P.-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava, Helsinki, 111 - 117.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Saksa: Books on Demand.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma.



HUONEENTAULUMME

ARVOT JA ASENTEET

Tarkastelen arvomaailmaani rehellisesti ja vertaan sitä työyhteisöimme arvoihin.

PERUSTEHTÄVÄ

Olen sisäistänyt perustehtäväni ja keskityn sen toteuttamiseen täysillä. Tiedän miksi ja keitä varten saavun työpäikkälleni.

HUUMORI TYÖSSÄ

Kaiken ei aina tarvitse olla niin vakavaa. Hallitsen hillityn huumorin.

TYÖHYVINVOINNIN VASTUU

Olemme jokainen yhtä suuressa vastuussa työyhteisöimme työhyvinvoinnista.

Työyhteisön jäsenenä kannan henkilökohtaisen vastuuni työyhteisöni työhyvinvoinnin edistämisessä.

OMA HYVINVOINTI

Huolehdin henkilökohtaisesta hyvinvoinnistani, jotta kykenen tukemaan työyhteisön muiden jäsenten sekä asukkaidemme hyvinvointia.

VUOROVAIKUTUS

Puhun asiallisesti ja kerron asiani kasvotusten, en koskaan selän takana. Varmistan, että asiani ymmärretään oikein, mutta myös sen, että itse ymmärrän oikein minulle puhutun.

ARVOSTUS JA LUOTTAMUS

Arvostan jokaista työyhteisön jäsentä ja asiakastani sellaisena kuin hän on. Arvostan myös työnantajaani. Toimin itse luottamuksen arvoisesti luottamalla myös työkavereihini.