

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kivinen, P. (2019) Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen : käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian, s. 31 - 42.

Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia

Tässä artikkelissa pohditaan, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työelämän muuttuvissa tilanteissa. Työhyvinvointi nähdään yläkäsitteenä, joka pitää sisällään mm. työkyvyn, työterveyden ja työsuojelun moninaiset toiminnot ja henkilöjohtamisen käytänteet. Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvoinnin osa-alueita johtamisen näkökulmasta soveltaen Rauramon (2009) Työhyvinvoinnin portaat -mallin viittä (5) askelmaa.

TYKY JA TYHY JA JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin määritelmät ja keskeiset painotusalueet ovat muuttuneet työelämän tarpeiden ja myös yhteiskunnallisten tapahtumien myötä. 1900-luvun alkupuolella työhyvinvointi oli sidoksissa paljolti työn fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin kuormitustekijöihin. Työt olivat usein fyysisesti raskaita ja teollisuudessa oli paljon toistotyötä, melua ja myös kemiallista altistusta. Työsuojelu kehittyi vauhdilla; havahduttiin melutyön vaaroihin, tuli määräyksiä työssä käytettävien haitallisten aineiden käsittelystä ja suosituksia nostotekniikoista ja nostettavien taakkojen maksimimääristä sekä työväestön majoitustilojen kelpoisuudesta asumiskäyttöön. Toisen maailmansodan myötä naiset siirtyivät lisääntyvässä määrin teollisuustyöhön ja yleensäkin kodin ulkopuoliseen työelämään. Työsuojelukysymykset laajenivat raskaana olevien suojeluun ja naisten oikeuksista, tasa-arvosta työelämässä ja myös perheen ja työn yhteensovittamisesta alettiin keskustella yhteiskunnan eri foorumeilla. (Aro 2006; Laine ym. 2016.)

Työssä jaksaminen on puhuttanut ihmisiä jo useamman vuosikymmenen ajan. 1970-luvulla alettiin keskustella työntekijöiden henkisestä kuormittuneisuudesta ja 80-luvulla siirryttiin käsitteeseen henkinen työsuojelu. Vuonna 1988 uudistettiin työturvallisuuslakia mm. siten, että lakiin lisättiin maininta 'henkisestä hyvinvoinnista'. Laman keskellä 1990-luvulla työmarkkinaosapuolet sopivat, että työkykyä ylläpitävää toimintaa (tyky-toimintaa) tuli kehittää, sillä huoli edessä olevasta eläkepommista alkoi huolestuttaa ja haluttiin, että ihmiset jaksaisivat työssä mahdollisimman pitkään. Myös työuupumus alkoi näyttäytyä tilastoissa suorastaan kansanterveydellisenä ongelmana. (Aro 2006; Laine ym. 2016; Vartiainen 2017.)

Vuosituhanen vaihteessa käsite muuttui työhyvinvointitoiminnaksi (tyhy-toiminta.) Havahduttiin siihen, että työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat

monet tekijät työn organisoinnista aina yksilön työn ulkopuolisiinkin tekijöihin. Myös johtamisen nähtiin olevan vahvasti yhteydessä ihmisten jaksamiseen työelämässä. Alettiin puhua osaamisen johtamisesta, ihmisten johtamisesta, prosessien johtamisesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Johtamistyön merkitystä ihmisten koettuun työhyvinvoinnin laatuun ei voida varmastikaan kiistää.

Aro (2006) esittää, että olisi parempi puhua hyvinvoinnista työssä, ei niinkään työhyvinvoinnista. Hyvinvointi työssä on siis seurausta hyvin suunnitellusta ja toteutetusta työstä. Jos ihmiset eivät voi työssään hyvin, olisi kehitettävä työtä, ei niinkään hoitaa huonosti organisoidun työn aiheuttamia oireita eli työpaahoinvointia. Johtajilla organisaation joka tasolla on tässä suuri rooli ja vastuu. Työpaikoilla on monia asiantuntijatahoja, jotka voivat verkostona olla kehittämässä työn organisointia, terveyttä ja turvallisuutta. Esimiehet, työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatio, luottamusmiehet ja itse kyseisen työn tekijät ovat asiantuntijoita omalla vastuualueellaan, joten heidän kaikkien tietotaidon hyödyntäminen työn suunnittelussa ja tekemisessä on kiistatta tärkeä osa johtamistyötä ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

TYÖHYVINVOINNIN MALLEJA

Työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen on luotu erilaisia malleja, joilla pyritään kuvaamaan työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ja painopistealueita. Ne auttavat organisaatioita hahmottamaan työhyvinvoinnin kenttää ja niitä tekijöitä, joita työn suunnittelussa ja henkilöjohtamisessa tulee ottaa huomioon. Mallien taustalla on erilaisia näkemyksiä siitä, mistä työhyvinvointi rakentuu ja kuka ja mitkä tahot ovat mistäkin osa-alueesta vastuussa. Ilmarisen (2006) Työkytalo-malli perustuu ajatukseen yksilön vastuusta ja työkykyisyydestä ja Rauramon (2009) Työhyvinvoinnin portaat -malli taas pohjaa ihmisen perustarpeisiin, jotka tulee työtä suunnitellessa ja tehdessä ottaa huomioon. Työhyvinvoinnin johtaminen haastaa johtoa ja esimiehiä näkemään työhyvinvoinnin kysymykset kiinteänä osana työn rakennetta, merkityksellisyyttä ja tuottavuutta.

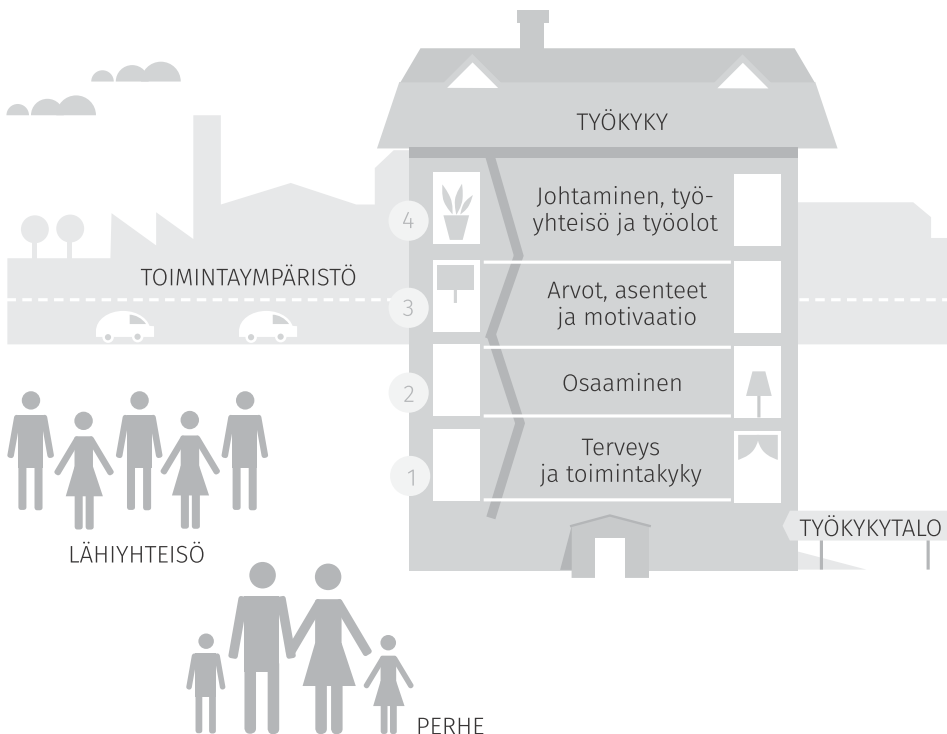
TYÖKYKYTALO-MALLI PERUSTUU YKSILÖN TYÖKYKYYN

Juhani Ilmarinen on kehittänyt vuonna 2006 ns. Työkykitalon mallin, jonka perusta rakentuu yksilön, siis työntekijän, vastuulle omasta työkyvystään ja osaamisestaan (kuva 1). Yksilön terveys ja toimintakyky ovat talon ensimmäinen kerros eli työkyvyn perusta, jolloin hänen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveystensä ja toimintakykynsä sekä elämäntapansa luovat edellytykset

sille, miten hän suoriutuu työstään. Talon toinen kerros rakentuu yksilön osaamisesta ja ammattitaidosta. Työntekijän ja työnantajan tulee pitää huolta osaamisen kehittamisestä ja ylläpidosta. Riittävän haasteellinen työ motivoi myös työntekijää itsensä jatkuvaan kehittämiseen. (TTL 2019.)

Talon kolmas kerros pitää sisällään työntekijän arvot ja asenteet sekä suhteet työhön ja työpaikan arvoihin. Yksilön on tärkeää pystyä sovittamaan yhteen työ ja työn ulkopuolinen elämä. Valmius muutoksiin ja joustoihin työssä näkyy myös tässä kerroksessa. Johtamisella on merkitystä yksilön motivoitumiseen ja työhön sitoutumiseen. Neljäs kerros on työn kerros, jossa työnantajalla ja esimiehillä on suuri vastuu työn organisoinnista, työolojen ja työturvallisuuden toteutumisesta ja työyhteisön toimivuudesta. (TTL 2019.)

Työntekijällä on vastuuta kolmeen ensimmäiseen kerrokseen liittyvissä, omaan työkykyyn vaikuttavissa tekijöissä. Neljäs kerros käsittää selkeästi työhön ja työn tekemiseen liittyvät kysymykset, jotka ovat pääsääntöisesti työnantajan vastuulla. Työntekijän vastuulla on työn asianmukainen suorittaminen. Ilmarisen kehittämässä Työkykytalo-mallissa työntekijää ei nähdä niinkään oman työnsä kehittäjänä vaan ennemminkin oman työkykynsä kehittäjänä ja ylläpitäjänä.



KUVA 1. Työkykytalo (TTL 2019)

TYÖHYVINVOINNIN PORTAAT

Päivi Rauramo (2009) on kehittänyt ns. Työhyvinvoinnin portaat -mallin, joka pohjaa yhdysvaltalaisen psykologin Abraham Maslowin vuonna 1943 julkaisemaan teoriaan ihmisen viidestä perustarpeesta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Rauramo on omassa mallissaan laajentanut 40-luvun dualistista ihmiskuvaa kokonaisvaltaisempaan suuntaan ja on nimennyt ensimmäisen askeleen 'psykofyysisiksi tarpeiksi'. Tätä alkuperäistä tarvehierarkia-teoriaa on sovellettu työhyvinvoinnin kentälle ajatuksena, että sekä työnantajan että työntekijän tulee huomioida nämä ihmisen viisi perustarvetta työtä suunniteltaessa ja toteuttaessa.



KUVA 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009)

PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET

Ihmisen psykofysiologiset perustarpeet työssä turvaavat ihmisen hengissä pysymisen ja toimintakykyisyyden. Yhä useammin työpaikoilla törmätään huonoon ilmanlaatuun ja toimimattomaan ilmastointiin. Toimiakseen tehokkaasti ihmisen keho tarvitsee riittävästi happea ja puhdasta hengitysilmaa. Lisäksi ihminen tarvitsee nestettä ja ravintoa sopivin väliajoin, samoin mahdollisuuden liikkua työpäivän aikana riittävän verenkierron ja peruselintoimintojen turvaamiseksi. Vaikka yksilö on vastuussa elintavoistaan ja terveytensä vaalimisesta sekä sairautsiensa hoidosta, työnantajan vastuulla on, että työntekijän fyysisiä perustarpeita ei laiminlyödä eivätkä esim. työolosuhteet vaaranna työntekijän terveyttä. Työ tulisi suunnitella siten, että päivän aikana on mahdollista mm. ruokailla ja liikkua pois työpisteeltä.

Työkuormitus tulisi myös olla suunniteltu sellaiseksi, ettei se vaaranna tai huononna työntekijän fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista terveyttä. Esimiehet ovat avainasemassa arvioimaan työntekijöiden työkuormaa ja raskuutta. Avoin keskustelu yhteisessä esimiesten ja työntekijöiden välillä mahdollistaa työn kuormittavuuden arvioinnit, samoin kiinteä yhteistyö työterveyden, työsuojelun ja esim. kiinteistöhuollon kanssa. Työkyvyn aleneminen ei ole vain yksilön oma asia, vaan usein se koskettaa koko työyhteisöä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijä saa apua ja että työt järjestellään tarvittaessa uudelleen. Seuraavassa esimerkissä selkävaikeuksista kärsineelle työntekijälle järjestetty uusi työ, joka oli fyysisesti helpompi.

Eräs laboratorion työntekijä oli ollut useita vuosia, jollei vuosikymmeniä, laboratorion näytteenotossa. Näytteenotto on fyysisesti erittäin raskasta, sillä suuren yliopistollisen sairaalan alueella etäisyydet ovat pitkiä ja näytteenottajat joutuvat kävelemään usein yli kymmenen kilometriä yhden työvuoron aikana. Lisäksi näytteenotto on ergonomisesti todella raskasta ja työntekijöiden selkävaikeudet yleisiä. Tällä laboratorion näytteenottajalle työ alkoi olla fyysisesti raskasta ja selkä oli jo viime vuosien aikana alkanut vihoitella, työvuosia oli kuitenkin vielä useampi edessä.

Analytiikassa työnkuva on fyysisesti helpompaa, sillä työssä ei kävellä niin paljon. Perehtyminen kyseiseen analytiikka-pisteeseen vie aikaa ja pisteen täydellisestä hallinnasta voidaan puhua vasta vuosien päästä perehtymisestä. Siksi sinne olikin edeltävänä vuosina valittu pääsääntöisesti nuoria työntekijöitä. Analytiikasta vapautui juuri uusi vakituinen toimi. Toimeen oli useita nuoria hakijoita sekä tämä iäkkäämpi, vuosia näytteenotossa viettänyt laboratoriohoitaja. Yllätyksenä laboratorion johdon aikaisempiin päätöksiin verrattuna, toimeen valittiin kaikkien nuorten joukosta vahvan näytteenottokokemuksen omaava laboratoriohoitaja. Hän oli erittäin tyytyväinen työnkuvansa muutokseen ja perehtyminen uuteen pisteeseen aloitettiin heti. Yksi nuorista hakijoista sai vapautuneen toimen näytteenotosta.

Työterveyshuolto on avainasemassa arvioitaessa työntekijän työkykyä ja mahdollista kuntoutuksen tai töiden uudelleen järjestelyn tarvetta. Työ voi joko suoraan aiheuttaa tai osittain edesauttaa sairastumista tai pahentaa jo olemassa olevaa terveysongelmaa. Yksilön sairaus tai terveysongelma voi myös edellyttää työnkuvan muokkaamista hänelle sopivaksi.

TURVALLISUUDEN TARVE

Turvallisuuden tarve käsittää sekä työsuhteturvan että työnteon yleisen turvallisuuden. Irtisanomiset tai niiden uhka sekä pätkätyöt aiheuttavat paljon ta-

loudellista ja ammatillista turvattomuutta työpaikoilla. Globalisaatio on tuonut mukanaan epävarmuutta työpaikkojen pysyvyydestä ja kilpailukyvyistä. Henkilöstöltä vaaditaan enemmän ja enemmän joustavuutta ja muutosmyönteisyyttä, jatkuva uuden oppiminen ja uuteen sopeutuminen on kaikilla aloilla osa arkipäivää. Digitalisaatio ja robotismi tehostavat työntekoa, mikä voi tuoda innostavaa ja uudenlaista tapaa työskennellä, mutta samalla se myös muuttaa entisiä ammattikuvia ja vähentää joissain tapauksissa työntekijöiden tarvetta. Esimiehiltä odotetaan sitoutumista organisaation uudistuspyrkimykseen ja työn tehostamiseen, mutta toisaalta lähiesimiehet näkevät työntekijöiden joskus perustellunkin muutosvastarinnan ja heräävän turvattomuuden tunteen. Työntekijöiden tukeminen, motivointi ja rinnalla kulkeminen korostuvat erityisesti muutostilanteissa.



Työyksikkömme joutui muuttamaan työpisteestä toiseen ja ennen kuin huhut muutosta olivat ehtineet herätä, esimies tiedotti meille suunnitelmista. Muutto olisi edessä vasta ehkä muutaman vuoden päästä, mutta aikainen tiedottaminen sai meidät jo hyvissä ajoin asennoitumaan tulevaan muutokseen. Muut yksiköt eivät olleet koskaan muutoksista tietoisia ja kyselivät meidän yksiköltä, missä mennään. Tiedotus tuntui siis toimivan erityisen hyvin meidän yksikössä ja hälvensi selkeästi muutosvastarintaa. Samalla tuntui, että esimies oli samassa veneessä, koska hän avoimesti kertoi, ettei itsekään ole vielä saanut kaikkea informaatiota. Myös hän uskalsi näyttää omat tunteensa muutokseen liittyen, vaikka pääsääntöisesti kannustikin meitä ajattelemaan positiivisesti.

Uudistettu Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee selkeästi työnantajan yleiset velvollisuudet työsuojeluasioissa ja turvallisuuden johtamisessa. Samoin laki määrittelee työntekijän velvollisuudet työsuojelusäädösten noudattamisessa ja oikeuden pidättäytyä työstä, jos se aiheuttaa vakavaa vaaraa hengelle tai terveydelle. Suomessa jo 1700-luvulta lähtien lait ja säädökset ovat ohjeistaneet työnantajia huomioimaan ja kehittämään työturvallisuutta, mikä usein koski työaika, työntekijöiden ikää, ammattitaitovaatimuksia, asuinolosuhteita, työkoneturvallisuutta ja kemikaalien käyttöä. Työn fyysiset, kemialliset ja biologiset altisteet ovatkin nykyään suhteellisen hyvin hallinnassa työpaikoilla, vaikka johdon, esimiesten ja työntekijöiden tehtävänä on jatkuvasti olla tietoinen työpaikalla esiintyvistä työturvallisuusuhista.

Nykyajan työturvallisuuden haasteet ovat siirtyneet työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin, kuten työn jatkuva keskeytyminen ja pirstaloituminen, väkivallan uhka tai häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Esimies on usein se ensimmäinen taho, joka huomaa tai johon otetaan yhteyttä työssä esiintyvistä uhista tai kuormitustekijöistä. Työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation

tekemät työpaikkaselvitykset yhteistyössä työpaikan henkilöstön kanssa voivat tuoda esiin niitä turvallisuus- ja kuormitustekijöitä, joihin työpaikalla pitää puuttua. (Martimo ym. 2018, Mäkikangas ym. 2016.)

LIITTYMISEN TARVE

Kolmas askel korostaa ihmisen sosiaalista yhteenkuuluvuuden tarvetta. Kuuluminen ja hyväksytyksi tuleminen työyhteisössä ovat tärkeitä tekijöitä, kun puhutaan ihmisten kokemasta työhyvinvoinnista. Työpaikan hyvä henki ja avoin ilmapiiri mahdollistavat myös yhteisestä työstä puhumisen ja ongelmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoista keskustelemisen. Esimiehellä on jälleen tärkeä rooli yhteishengen ja osallistavan toimintakulttuurin rakentamisessa ja ylläpidossa. Työnteon rakenteet ja johtamisen käytänteet joko mahdollistavat tai jopa estävät ryhmään kuulumisen tunteen kehittymisen työyhteisössä.

” Työryhmä on jo pitkään tuottanut sitä, että työtä ei ehdi eikä pysty tekemään sillä tavalla kuin haluaisi. Työntekijöillä on jatkuva kiire ja asiat jäävät hoitamatta. Tämä aiheuttaa lisää sekaannusta ja kiirettä, kun joudutaan paikkailemaan unohduksia. Työryhmällä on kerran viikossa tiimikokous, jossa asiaa on aiemminkin käsitelty muiden aiheiden ohessa. Esimies päättää tehdä nyt toisin. Vaikka asialistalla on useampikin tärkeä asia, päättää hän hoitaa tiedotuksen niistä sähköpostitse ja käyttää tiimiajan kiire-teeman käsittelyyn. Työryhmä jaetaan kolmeen pieneen tiimiin, joista jokainen saa aiheekseen käydä keskustelua kiireestä. Keskustelu käytiin metsälänkin lomassa n. 30 minuutin ajan. Tämän jälkeen kokoonnuttiin yhteen ja mind map-tyyppisesti alettiin kerätä sanoja, joita nousi keskustelun pohjalta mieleen. Sanat ryhmiteltiin konkretiaan, tunteeseen ja ulkoisiin tekijöihin (joihin vaikuttaminen melko mahdotonta). Työryhmä havaitsi hyvin monen asian liittyvän tunteeseen, ei niinkään konkretiaan. Tunne oli osittain asiakkaista siirtyvää levottomuutta. Kuitenkin löytyi myös konkreettisia tekijöitä, joihin löydettiin ratkaisuja, kuten kalenterin hallinta ja sitä kautta ajankäytön tehostaminen/päällekkäisyyksien karsiminen. Työryhmän ajatus kiireestä selkiytyi ja tunnetasolla päästiin ”niskan päälle”. Tämä kevensi kuormittumista. Yhteinen tekeminen loi myös hyvää me-henkeä työryhmälle.

Ryhmädynamiikan tuntemus auttaa esimiestä ymmärtämään ja ohjaamaan tiimin tai työyhteisön toimintatapoja. Ryhmällä on aina ns. kaksoistehtävä: työlle asetetut tavoitteet määrittelevät jokaisen ryhmän jäsenen ja myös koko työyhteisön toiminnan suunnan, ne antavat työlle merkityksen ja työntekijälle oikeutuksen ja velvollisuuden toimia yhdessä määriteltyjen toimintatapojen mukaisesti. Toimiakseen ryhmänä ryhmän tulee kuitenkin pitää huolta myös omasta koheesiostaan ja yhteenkuuluvuuden tunteestaan, jotta vuorovaikutus

ja yhteistyö mahdollistuvat. Ryhmään kuulumisen tunne on yksi ihmisen perustarpeista, joten toimiakseen tehokkaasti ryhmän tulee tarjota jäsenilleen myös sosiaalista tukea ja positiivisia tunnekokemuksia. (Niemistö 2004.)

” Työpaikkani mahdollisti työnohjauksen muutamia kertoja vuodessa. Kotipalvelutiimimme (3–4 hlö) yhdistettiin kuitenkin aina asumispalveluiden ison tiimin sekaan. Emme päässeet lainkaan käsittelemään omia aiheitamme, koska isolla tiimillä oli jo vuosia jatkuneita kahinoita, joiden ratkomiseen koko aika jatkuvasti kului. Päinvastoin läsnäolomme alkoi olla vastakkainasettelua hyvä tiimi–paha tiimi. Ehdotin lähiesimiehelle, että toivomme omaa työnohjausryhmää. Tiimillämme oli toisenlaisia ongelmia, jotka eivät mahtuneet ison tiimin käsittelyyn. Saimme oman työnohjauksen reilun vuoden kuluttua. Pääsimme todella työstämään omia asioitamme. Aito kiinnostus ja halu kehittää työoloja ovat esimiehelle huippu ominaisuus!

Isot yritysfuusiot tai toisilleen vieraiden työyksiköiden yhdistymiset aiheuttavat aina yhteisöissä oman identiteetin uudelleenmäärittelyä. Yritys- ja toimintakulttuurien yhteensovittaminen ja uuden yhteisen kulttuurin rakentuminen voi kestää jopa vuosia. Kyse ei ole pelkästään muutosvastarinnasta, vaan työyhteisöt voivat tuntea vielä vahvaa sitoutumista aiempaan työyhteisöön tai lojaalisuutta entistä johtoa ja esimiehiä kohtaan. (Roman 2017.) Muutosjohtamisessa keskitytään usein katsomaan vahvasti vain eteenpäin ja nimetään entisestä työyhteisöstä puhumisen muutosvastarinnaksi. Tilan antaminen myös menetyksen tunteille on tärkeää, samoin mahdollisuus harkiten ottaa mukaan niitä hyviä käytänteitä, jotka on aiemmassa työpaikassa koettu toimiviksi.

ARVOSTUKSEN TARVE

” Työyksikköön on sovittu kokous, johon tulee mukaan talon johtoa ja esimiehiä enemmän kuin mitä yksikössä on työntekijöitä, mikä aiheuttaa ennakkoluuloja työntekijöissä. Työpaikan johto esittelee tulevia suunnitelmia. Esimies ja työntekijät keskustelvat tulevista suunnitelmista sekä toiminnan kehittämisestä yhdessä. Työntekijöiltä kysytään, miten suunnitelmat vaikuttavat työntekoon ja kuinka suorita tai epäsuorita negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää työpaikalla. Esimiehet ja työpaikan johto esittävät vuoropuheluna kysymyksiä, tarkennuksia, kirjaavat ehdotuksia, epäkohtia ja esittävät tilanteessa ratkaisuehdotuksia sekä realistisia arvioita, onko mahdollista toteuttaa työntekijöiden ehdotukset. Työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja osana työn kehittämisessä sekä suunnittelemisessa. Esimiehet tietävät työntekijöiden olevan alueellaan ammattilaisia ja juuri oikeita henkilöitä vastaamaan vaikeisiin asioihin, joita palaverissa käsitellään. Esimiehet pitävät työntekijöiden puolia

samalla myös johtoa tukien. Kokous venyy, mutta ketään ei tunnu häiritsevän ajankäyttöä, koska kyseessä on kaikkia koskeva tärkeä asia. Kokouksen päätyttyä kaikilla on hyvä mieli.

Ari Rämö (2015) näkee, että hyvän johtamisen resepti on ihmisen arvostaminen joka tilanteessa. Hänen mukaansa monessa organisaatiossa ei kaivattaisi mitään ihmeellisiä kehittämisstrategioita, kunhan kuunneltaisiin henkilöstöä, sillä jokaisella on jotain annettavaa oman työnsä kehittämiseen. Osallistava johtaminen sallii ja kannustaa kaikkia työyhteisössä olevia osallistumaan yhteisten asioiden hoitoon. Avoin ilmapiiri ja jokaisen mielipiteen arvostaminen mahdollistavat myös vapaan ideoinnin ja luovuuden esilletulon yhteisössä. (Sárosi 2018.)

Kehityskeskustelut ovat johtamisen työkalu, jonka avulla työntekijä voi tuoda esille omaa osaamistaan ja esimies oppii tuntemaan työntekijöitään paremmin. Samalla esimiehellä on mahdollisuus tukea työntekijöitä hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan yksikön asettamien strategiatavoitteiden suuntaisesti. Kehityskeskustelut voivat olla keskeinen ja tärkeä menetelmä osaamisen johtamiseen, mutta jos niiden arvoa ei tunnisteta tai niitä käytetään vain kriittisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen puolin ja toisin, niihin käytetty aika on resurssien tuhlausta. Esimiehen ja työntekijän tulee valmistautua huolella käytäviin keskusteluihin, jotta niistä saatu hyöty siirtyy jatkossa myös käytäntöön. Keskustelujen tuloksena tulisi syntyä suunnitelma, jonka toteutumista tarkastellaan viimeistään seuraavien kehityskeskustelujen aikana. Työntekijän osaamisen arvostaminen näkyy esimiehen paneutumisessa hänen työtehtäviinsä ja osaamisalueisiinsa. (Aarnikoivu 2008; Järvinen 2006.)

Työelämän moniarvoistuminen ja kulttuurien moninaistuminen tuovat oman haasteensa tähän työhyvinvoinnin askelmaan. Jokaisella yksilöllä on tarve tulla arvostetuksi juuri omana itsestään, mutta erilaiset kulttuuritaustat ja tapojen moninaisuus hidastavat ja joskus jopa estävät meitä tutustumasta toiseen ihmiseen. Työyhteisöissä voi esiintyä eriarvoistamista, eristämistä, syrjäytymistä tai jopa rasistista käyttäytymistä. Yhteiskunnallinen arvoliberalismi haastaa myös työpaikkoja, sillä yleinen ja yhtenäinen arvositoutuminen työpaikan julkilausuttuihin arvoihin tulee yhä vaikeammaksi. Monikulttuurinen työyhteisö vaatii johdolta ja esimiehiltä selkeää oman arvopohjan tunnistamista ja sellaisia työkäytänteitä, jotka mahdollistavat häiriökäyttäytymisten havaitsemisen ja niihin puuttumisen. Avoin keskusteluilmapiiri ja yhteistyön selkeät rakenteet turvaavat työyhteisön työrauhaa ja mahdollistavat jokaisen erityisosaamisen esilletulon työssä.

ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE

Maslow ei olettautunut, että kaikki alimmat tarvehierarkian askelmat pitäisi olla saavutettuna, ennen kuin ihminen voi yltää viidennelle eli itsensä toteuttamisen portaalle. Esim. henkeä tai olemassaoloa uhkaavissa tilanteissa ihmisen luova ajattelu ja toiminta voivat yltää mihin tahansa, mutta tiedetään myös, että työssä oleva jatkuva kiire tai epävarmuus työn jatkumisesta voi tukahduttaa luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisutaitoja.

Länsimaissa vallalla oleva humanistinen ihmiskäsitys näkee ihmisen vapaana, itseohjautuvana ja tavoitteellisesti toimivana yksilönä, joka luottaa itse omiin kehitysmahdollisuuksiinsa. Johtamistyön käytännöt ja niiden taustalla olevat ihmiskäsitykset ovat vaihdelleet historian eri ajanjaksoina ja kuvastaneet aina myös sen hetkisiä vallalla olevia arvoja. Tällä hetkellä puhutaan osallistavasta johtamisesta ja arvostavasta johtajuudesta, joiden taustalla on näkemys juuri tuosta ainakin osittain itseohjautuvasta, vapaasta ja luovasta yksilöstä. Kun työorganisaation rakenteet ja johtamiskulttuuri sallivat työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun ja kehittämiseen, mahdollistuu ihmisten luova ajattelu ja tarve kehittyä ja vaikuttaa (työ)olosuhteisiin ja omaan työnkuvaansa.

Erilaiset kehittämishankkeet ja innovaatioita etsivät työmuodot ovat kiinteä osa nykyaikaista työelämää, ja näissä projekteissa työskentelee koko ajan lisääntyvä määrä työntekijöitä. Samaan aikaan yhteiskunnassa ja työelämässä puhaltavat muutoksen tuulet vaativat kaikilta työssä olevilta oman perustyönsä kriittistä tarkastelua ja toiminnan kehittämistä.

TYÖN TUUNAAMINEN

Seppälä ja Hakanen (2017) pohtivat työn voimavarojen ja vaatimusten tuunaamista (job crafting) sekä työn johtamisen että työn tekemisen näkökulmasta. Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian, *Job Demands-Resources theory* (Bakker & Demerouti 2017) mukaan työhön sisältyvät tehtävät ja tilanteet voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin.

Työn voimavaroihin kuuluvat esim. työolosuhteet, vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tai työtovereiden tuki ja psykologisesti turvallinen työyhteisö. Nämä mahdollistavat työntekijän henkilökohtaista kasvua ja oppimista ja kyvykkyyden tunteen lisääntymistä sekä kokemusta työn imusta (*work engagement*). Työn vaatimukset taas ovat työssä olevia piirteitä, jotka edellyttävät fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Näitä voivat olla esim. heikot ergonomiset työskentelyolosuhteet, kuormittavat asiakastilanteet tai ristiriitaiset odotukset eri

tahoilta. Pitkäkestoisina nämä rasitteet voivat johtaa fyysisiin tai psyykkisiin rasisustiloihin tai johtaa jopa työuupumiseen. (Seppälä & Hakanen 2017.)

Kyseisen teorian mukaan riittävät työn voimavarat puskuroivat työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia vastaan ja voivat suojella jopa työuupumiselta. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten optimistinen suhde työhön tai yleensä elämään ja ammatilliseen pystyvyyteen, lisäävät työn imua. Nämä ominaisuudet voivat kantaa myös työssä koettujen vaikeiden vaiheiden yli. Osallistavat johtamiskäytännöt sekä yksilön kyky säädellä omia voimavarojaan ja optimoida työn vaatimuksia mahdollistavat häntä muokkaamaan eli tuunaamaan työtään. Tuunaus on työntekijän itse suunnittelemaa ja alkuun saattamaa toimintaa, joka on osa hänen nykyistä työtään ja tapahtuu työn sallimissa rajoissa. (Seppälä & Hakala 2017.)

Työn tuunaaminen voi tapahtua myös tiimin sisällä tai koko työyhteisössä. Se voi olla yhteisten voimavarojen vahvistamista yhteisellä aamukahvikäytännöllä tai haitalliseksi koettujen työtoimintojen minimointia, kuten epäselvien työjakokysymysten uudelleen suunnittelua. Henkilökohtaisten työn voimavarojen vahvistaminen voi tapahtua myös omien erityisosaamisten, kuten laulu- tai soittotaidon, tuomisella työyhteisön ja/tai asiakkaiden käyttöön.

Esimiehen johtamiskäytänteillä on suuri vaikutus työntekijöiden haluun ja mahdollisuuksiin voimistaa työn voimavaroja ja tarkastella kriittisesti työn vaatimuksia ja esteitä.

YHDESSÄ TEHDEN

” Työntekijöiden mukaan ottaminen työn suunnitteluun, kehittämiseen sekä muutostilanteisiin edistää työtyytyväisyyttä sekä muutoksista johtuvan mahdollisen negatiivisen tunteen vähenemistä sekä helpottaa muutoksen hyväksyntää. Hyvin pienillä asioilla on iso merkitys. Työntekijöiltä vaaditaan ymmärtämistä ja yhteistyökykyä toistensa sekä esimiesten kanssa. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää esimiesten ratkaisut tilanteista ja asioista, joihin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, esim. budjetointi. Sen sijaan työntekijät voivat omalla toiminnallaan edistää päätöksien ja tilanteiden hyväksymistä luoden esim. uusia toimintaratkaisuja. Samalla esimiehiltä vaaditaan työntekijöiden ammattitaidon hyväksyntää sekä kannustusta kehittämiseen sekä yhteisen toiminnan suunnitteluun. Kannustava ilmapiiri saa aikaan ideoita, joita ei johtoportaan aina nähdä. Hyvään henkilöjohtamiseen kuuluu avoin ilmapiiri, joka on salliva ja arvostava.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Aro, A. W. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bakker, A.B. Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources theory: Taking Stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6.painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Laine, P., Lindberg, M. & Silvennoinen, H. 2016. Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus*, 4/2016, 287–303.
- Martimo, K-P, Uitti, J.& Antti-Poika, M. (toim.) 2018. Työstä terveyttä. Työterveyslaitos.
- Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Palmenia.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaati. Työkirja. Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin Portaati., 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.
- Roman, J. 2017. Ikkuna näkymättömään. Systeminen konstellaatio ja systeminen ymmärrys. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Rämö, A. 2017. Yksinkertaista johtamista –arvostaen. Saarijärven Offset Oy.
- Särosi A. 2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma.
- Seppälä, P. & Hakkanen, J. 2017. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. 149–167.
- Vartiainen, M. 2017. Johdanto: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. 11–35.
- TTL (Työterveyslaitos). 2019. Luettu 4.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/Tyoturvallisuuslaki.23.8.2002/738>.