

Opinnäytetyö

Virtaa koneeseen – Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden esimiehen työssä innostuminen

Anu Parvela-Säde

Tekijä(t) Anu Parvela-Säde	
Koulutusohjelma HELI	
Opinnäytetyön nimi Virtaa koneeseen – Vantaan kaupungin kuntalaispalveluiden esimiehen työssä innostuminen	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 3
<p>Vantaan kaupungin kuntalaispalveluissa työskentelee esimiehiä, joista monet vaikuttavat innostuneilta työssään. He ovat innostuneita vaikka työtä on paljon, tulotaso moneen toiseen kuntaan ja yksityiseen sektoriin nähden alhainen ja tekijöitä aina liian vähän. Työssä lähdettiin selvittämään mikä saa nämä esimiehet innostumaan ja mitä innostuminen vaatii. Opinnäytetyö toteutettiin keväällä 2015 yksilötyönä osana Haaga-Helian ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö keskittyy positiivisen psykologian alle syntyneisiin käsitteisiin työn imu, flow, psykologinen pääoma ja innostuminen työssä. Näitä ilmiöitä ja niiden näkymistä tutkittiin esimiestyön kautta. Edellä mainituista käsitteistä työn imu ja innostuminen ovat lähes synonyymeja ja flow lyhytkestoisempi imun ja innostumisen seurauksena syntynyt tila. Kaikki termit ovat sidoksissa toisiinsa. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, mistä kuntalaispalveluiden esimiehet työssään innostuvat ja mitä he tarvitsevat innostuakseen. Lisäksi tarkoitus oli selvittää onko esimiesasemalla merkitystä innostumiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita. Empiirinen aineisto koostuu viidestä kuntalaispalveluiden esimiehen haastattelusta. Haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa peruskysymykset olivat kaikille samat. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja vastaukset analysoitiin peilaamalla niitä Työterveyslaitoksen Työssä innostumisen malliin.</p> <p>Kuntalaispalveluiden esimies tarvitsee tutkimuksen mukaan työssä innostumiseen sujuvan arjen. Johtamisen tulee olla mahdollistavaa – sellaista, että se antaa tilaa kokeilla ja toteuttaa asioita. Lisäksi tarvitaan yhdessä osaamista ja me-henkeä, työyhteisötaitoja, innostavuutta ja luovuutta tukevia puitteita sekä ennen kaikkea innostava työ. Lisäksi tarvitaan vielä paljon muutakin, kuten positiivisuutta, luottamusta, avoimuutta, luovuutta ja rohkeutta. Esimiesasemalla sinänsä ei todettu olevan merkitystä innostumiselle, mutta esimies voi omalla innostumisellaan lisätä muiden innostumista ja toisaalta esimiesasema voi mahdollistaa sellaisten asioiden tekemisen, jotka muuten eivät olisi mahdollisia. Työhönsä esimies saa virtaa työstä itsestään, työyhteisöstä, ihmisistä, harrastuksistaan ja perheestään.</p>	
Asiasanat Innostuminen, työn imu, flow-tila, psykologinen pääoma, positiivinen psykologia	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Positiivinen psykologia	4
2.1	Psykologinen pääoma.....	6
2.2	Työn imu	9
2.3	Flow	10
3	Työssä innostuminen	12
3.1	Sujuva arki	13
3.2	Mahdollistava johtaminen.....	14
3.3	Työyhteisön arvot.....	15
3.4	Työssä innostumisen osa-alueet	16
3.4.1	Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet	16
3.4.2	Yhdessä osaaminen.....	17
3.4.3	Innostava työ.....	18
3.4.4	Me-henki ja työyhteisötaidot	18
4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	20
5	Tutkimuksen toteuttaminen – Virtaa koneeseen	22
5.1	Kohdeorganisaation esittely	22
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkittavan ryhmän rajaaminen.....	23
5.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	26
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Sujuva arki	30
6.2	Mahdollistava johtaminen.....	31
6.3	Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet	32
6.4	Yhdessä osaaminen	33
6.5	Innostava työ	34
6.6	Me-henki ja työyhteisötaidot.....	36
6.7	Muut innostumiseen tarvittavat asiat	38
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	39
7.1	Kehitysehdotukset.....	43
7.2	Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen merkittävyyden arviointi	45
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	45
	Lähteet	48
	Liitteet.....	54
	Liite 1 Asukaspalveluiden organisaatorakenne	54
	Liite 2 Haastattelupyyntörunko	55
	Liite 3 Haastattelurunko.....	56

1 Johdanto

Suomessa on eletty lamaa ja säästöjen aikaa jo vuosia. Ihmisiä on lomautettu ja irtisanotettu ja säästötoimenpiteet ovat osuneet joillekin jopa useita kertoja. Myös julkisella sektorilla eletään säästöjen aikaa. Uusia vakansseja ei perusteta eikä kaikkia olemassa olevia vakansseja täytetä. Lehdissä kirjoitetaan, että kuntasektorilla pitäisi lyhentää lomiam, lisätä tuntimääriä ja osallistua säästötalkoisiin. Työtä on enemmän kuin ennen, palkat eivät ole indeksikorotuksia lukuun ottamatta nousseet, ja kuitenkin työntekijöiden ja esimiesten on jaksettava. Osa jaksakin, ja esimerkiksi sairauspoissaolot kuntien päällikkö- ja asiantuntijatasolla ovat alhaiset, ja jopa 90 prosenttia uskoo jaksavansa eläkeikään saakka (Harju 18.4.2015).

Työskentelen esimiestehtävissä kuntatyönantajalla. Työtä on paljon, palkkataso alhainen ja palkitsemisen keinot ovat vähäiset: henkilökohtaisia palkkioita ei juuri ole mahdollista saada eikä käytössä ole liikunta- tai kulttuuriseteleitä ja kokouspullaakaan ei saa tarjota, ellei vähintään puolet osallistujista ole ulkopuolisia. Uskon itse positiivisuuteen ja optimismin voimaan. Haluan tutkimuksessani löytää esimiehille keinoja, jotka auttavat heitä innostumaan työssään ja pysymään Vantaan palveluksessa. Haluan auttaa näin myös työnantajaa esimiesten johtamisessa.

Työssä innostuminen aiheena on kiinnostava ja tärkeä. Esimiesten jaksaminen ja innostuminen on tärkeää, sillä esimiestyön laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (Kaistila). Kuntalaispalveluissa kehitetään jatkuvasti asiakaspalvelua, laajennetaan palveluaikoja virastoaikojen ulkopuolelle ja strategian jalkauttaminen on esimiesten vastuulla. Muutos on jatkuvaa. Lehdistössä herkuteltiin tänä keväänä pääkaupunkiseudun kuntien johtajien korruptoituneisuudella. Eduskuntavaalit pidettiin juuri, ja poliittinen valtapeli kävi kuumimmillaan. Kunnallinen esimies on pelinappulana suuressa pelissä, jossa siirrot mietitään muualla. Jos esimies ei innostu, alaistenkaan innostuminen ei ole kestäväällä pohjalla.

Työhyvinvoinnista kirjoitetaan paljon, siihen vaikuttavia seikkoja tutkitaan ja siihen kiinnitetään paljon huomiota. On ymmärretty, ettei työhyvinvointi ole vain sitä, ettei voida pahoin. Työyhteisön tuloksen ja työhyvinvoinnin välillä on suhde: hyvinvoivat työntekijät tekevät parempaa tulosta. On myös tutkittu, että itse työ on johtamisen lisäksi tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Virtanen 2014).

Työni käsittelee esimiesten työhyvinvointia ja motivoitumistakin positiivisen työn psykologian kautta. Innostuminen on mahdollista, kun henkilö on motivoitunut ja työhyvinvoinnin psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset osa-alueet ovat tasapainossa (Lerssi-Uskelin, Vanhala &

Vähätiitto 2011, 14). Työ on rajattu positiivisen työn psykologian alle kuuluviin työn imuun, flow-tilaan, psykologiseen pääomaan ja innostumiseen. Selvitän näiden käsitteiden merkityksen ja yhteyden toisiinsa. Sitten peilaan haastatteluissa saatuja tuloksia Työterveyslaitoksen Työssä innostumisen -malliin.

Tutkimuksen pääongelmaksi muotoutui:

Mitä kuntalaispalveluiden esimies tarvitsee innostuakseen työssään?

Ja alaongelmiksi:

Mistä esimies saa voimaa työhönsä?

Millaista johtamista tarvitaan, että työssä voi innostua?

Onko esimiesasemalla merkitystä työssä innostumiseen?

”Virtaa koneeseen” -työni on esimiehille inspiraation lähteenä. Se on tarkoitettu myös ylemmälle johdolle johtamisen välineeksi siihen, miten esimiehiä voisi entistä paremmin tukea heidän omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan vahvistamalla ja mahdollistamalla positiivisuuden lisääminen. Tutkimusta voi hyödyntää myös organisaatioon tutustumisessa, kun uusi esimies aloittaa työnsä.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat:

Positiivinen psykologia. Perinteinen psykologinen tutkimus lähtee liikkeelle negatiivista poikkeamista: puutteista ja ongelmista. Positiivisessa työn psykologiassa sen sijaan suunnataan huomio siihen, mikä toimii, on vahvaa ja mahdollista niin ihmisessä kuin hänen luomissaan instituutioissakin. (Hakanen 2011, 11; Työterveyslaitos 2014a). Positiivinen psykologia tutkii, miten tunnistetaan ja kehitetään parasta itsessämme ja toisissa ja miten niiden avulla kehitetään kaikkien mahdollisuuksia menestyä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 22–23.)

Psykologinen pääoma tarkoittaa yksilön ja yhteisön asennetta, jossa oma-aloitteisuus, toimeliaisuus, yritteliäisyys ja vastuunotto näkyvät. Pääoma on hankittavissa. Psykologisen pääoman (PsyCap) käsite on mallinnettu ja vastaa tarpeeseen, joka on tullut tästä jatkuvien muutosten maailmasta. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 26, 48.)

Työn imu (work engagement) tarkoittaa positiivista, mielihyvän täyteistä virittymistä ja aktiivisuutta työssä eli innostuneisuutta (Hakanen 2009a, 8). Työn imu on työhön uppoutumisen nautintoa, omistautumista ja tarmokkuutta (Hakanen 2011, 6).

Flow-tila on hetkellinen huippukokemus, joka syntyy, kun ihminen kokee kovan haasteen, mutta samalla tuntee pystyvänsä vastaamaan haasteeseen. Se on henkisen energian lähteen tila, jossa kaikki huomio suuntautuu johonkin ja se motivoi toimintaa (Csikszentmihalyi 1997).

Työssä innostuminen ja työn ilo ovat pitkälti synonyymeja, eikä työssä innostumiselle löydy yksiselitteistä määritelmää. Innostuminen koostuu innostusta ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja työyhteisötaidosta. Lisäksi tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuun kantoa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7, 16.) Tässä vaiheessa on syytä varoittaa, että työssä innostuminen saattaa tarttua ja aiheuttaa hyvää mieltä!

Opinnäytetyöni toteutin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena esimiestyötä tekeville henkilöille kuntalaispalveluissa. Työn imu ja innostuminen esimiestyössä on vähemmän tutkittu aihe kuin esimiesten keinot motivoida alaisiaan tai esimiestyön vaikutus alaisiin. Halusin lähestyä esimiesten jaksamista nimenomaan positiivisuuden kautta ja tutkia, mistä sitä virtaa tulee. Uskon, että kollegoillani on positiivista energiaa ja ajatuksia jaettavaksi toisille, yksiköilleen ja ylemmälle johdolle.

2 Positiivinen psykologia

Opinnäytetyöni teoreettinen tietoperusta pohjautuu teoria-aineistoon positiivisesta psykologiasta ja siihen nojaavista innostumisesta työssä, työn imusta, flow-tilasta ja psykologisesta pääomasta. Näitä teorioita on pääsääntöisesti alettu laajemmin tutkia 2000-luvulla. Työn imu tai flow-tila ovat työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalleja. Positiivisen psykologian ”isinä” pidetään unkarilaissyntyistä Csikszentmihalyitä ja Seligmania (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18). Hollantilaisia työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoita Wilmar Schaufelia ja Arnold Bakkeria pidetään työn imu -tutkimuksen uranuurtajina (Hakanen 2011, 38). Psykologisen pääoman isähahmoksi puolestaan nimittää itseään Fred Luthans. (Rauhala ym. 2013, 7) ja Flow-teorian esitteli Mihaly Csikszentmihalyi 1970-luvulla (Lonka 25.9.2012).

Positiivisesta psykologiasta on tällä vuosikymmenellä tullut monihaaranainen tieteenala, joka tutkii käyttäytymistä ja ajattelua hyvää diagnosoimalla ja löytämällä ne vahvuudet, joiden avulla ihmiset ja yhteisöt voivat paremmin. Uusitalo-Malmivaara (2014,19) vertaa positiivisen psykologian kehittymistä terveydenhoitoon: mitä paremmin terveyttä hoidetaan ja sairauksia ehkäistään sitä vähemmän tarvitaan sairaanhoitoa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.)

Alusta asti positiivisen psykologian yksi keskeisimmistä tutkimuskohteista on ollut onnellisuus eli subjektiivinen hyvinvointi. Halu tutkia onnellisuutta lähtee siitä, ettei pahoinvoinnin poistaminen vielä tuota hyvinvointia. Emme ole välttämättä onnellisia, vaikka emme olisi masentuneita. Suurin osa ihmisistä elää jossain näiden kahden välimaastossa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19-20.)

Positiivinen elämänsäsenne ei ole synonyymi positiiviselle psykologialle, vaikka positiivinen psykologia sitäkin tutkii. Tieteellisin keinoin on pystytty osoittamaan, että positiivisilla tunnetiloilla on yhteys onnistumisiin, saavutuksiin ja laajempaan hyvinvointiin sekä havainnointiin, oppimiseen ja muistamiseen. Positiivisia tunnetiloja kokevat luovat ja ylläpitävät sosiaalisia suhteita helpommin kuin kielteisiä tunteita kokevat. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 21.) Ilmiö toimii myös päinvastoin, kuten Forsmanin väitöskirjassa todetaan: sosiaaliset suhteet ja ihmiskontaktit vähentävät riskiä sairastua (Kero 2012).

Emme aivasta tai yski toisiamme päin. Miksi siis on sallittua täräyttää mitä vain toiselle sosiaalisessa mediassa tai jopa kasvotusten? Opettaja voi aloittaa tunnin haukkumalla, valmentaja nöyryyttämällä tai esimies häpäisemällä alaisensa julkisesti. Tunteiden vaikutus oppimiseen ja motivaatioon tiedetään, joten tällainen toiminta aiheuttaa terveystarpeita, on moraalisesti väärin ja osoittaa myös ammattitaidottomuutta. Positiivinen psykologia

tutkii, miten tunnistetaan ja kehitetään parhaita itsessämme ja toisissa ja miten niiden avulla kehitetään kaikkien mahdollisuuksia menestyä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 22-23.)

Positiivisen psykologian painopiste on onnellisuudessa, onnistumisessa ja hyvän elämän tarkastelemisessa. Ydinajatus on se, että ihmisellä itsellään on ratkaiseva rooli siihen, miten nopeasti vaikeudet voitetaan ja käännettään uudelleen positiiviselle kehälle ja kuinka pystymme valjastamaan hyvät hetket kantavaksi voimaksi. Suomalaisen sisu voisi olla positiivisen psykologian ydinkäsite. (Rauhala ym. 2013, 24.) Siinä yhdistyvät sitkeys, positiivisuus ja voima.

Positiivisen psykologian tutkimussuunta nousi 2000-luvulla kansainväliseen kukoistukseen. Psykologiaa ja terveystieteitä on lähestytty perinteisesti puutteiden kautta ja ongelmälähtöisesti. (Hakanen 2011, 11). Poikkeavuus terveydestä on sairaus. Lääketieteessä diagnosoidaan sairaus, jota voidaan sitten yrittää hoitaa joko lääkkein tai muutoin (Eysenck 1998, 534-536). Positiivisessa psykologiassa sen sijaan suunnataan huomio siihen, mikä on toimivaa, vahvaa ja mahdollista niin ihmisessä kuin hänen luomissaan instituutioissakin. Tähän pohjaa myös mm. työn imu. (Hakanen 2011, 11; Työterveyslaitos 2014a).

Työhyvinvointia kuvataan usein yleisnimikkeillä työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys (Hakanen 2011, 6). Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeä kilpailukeino työmarkkinoilla ja edistää hyvinvointia. (Rauramo 2008, 160-161.) Mm. Rauramo (2008, 146) sanoo, että esimiehen merkitys alaisten hyvinvoinnissa ja työtyytyväisyydessä on huomattava. On ymmärretty, että työyhteisön tuloksen ja työhyvinvoinnin välillä on suhde: hyvinvoivat työntekijät tekevät parempaa tulosta. On myös tutkittu, että itse työ on johtamisen lisäksi tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Virtanen 2014).

Tarkastelukulma työhyvinvointiinkin on pitkään ollut negatiivinen. On vältetty mielipahaa ja torjuttu kielteistä, hoidettu epäkohtia ja tartuttu riskeihin (Hakanen 2011, 18). Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja motivoitumistakin positiivisen työn psykologian alakäsitteiden, innostumisen, flow-tilan, psykologisen pääoman ja työn imun kautta. Motivaatiolla tarkoitetaan psykologisessa mielessä niitä taustamuuttujia, jotka vaikuttavat henkilön toiminnan aloittamiseen tai sen ylläpitämiseen. (Suomen Virtuaaliyliopisto 2004.) Työssä oppimisessakin on tärkeää motivaation ylläpitäminen (Rauramo 2008, 162). Pelkällä koulutuksella ei vielä tulla osaajiksi, vaan tarvitaan myös kokemusta.

Hakasen (2011, 11) mukaan on vihdoin tiedostettu tarve ymmärtää, mikä on oikein ja hyvää ja mistä asioista voidaan tehdä vielä parempia. Mitkä ovat ne asiat, jotka mahdollistavat työn vaatimuksista selviämisen, ja miten työ pysyy innostavana kaikkien muutosten keskellä? Myönteiseen suhtautumiseen koulunkäyntiin tai opiskeluun viittaa koulu- tai

opiskeluinnostus. Pitkittäistutkimuksella on osoitettu, että kouluinnostus johtaa myöhemmin innostukseen jatko-opinnoissa ja työelämässä. (Salmela-Aro 2014, 281.)

”Suomea on vaikea kuvitella yltyöpositiivisen ideologian kulttuurina”, kirjoittaa Hakanen (2011, 12) kirjassaan Työn imu. Uhkakuvat ja kielteisyys ovat olleet työelämän ideologisia peruspylväitä asioiden edistämisessä. Kuitenkin Suomi on luokiteltu viime vuosiin saakka yhdeksi kilpailukykyisimmistä ja laadukkaimmista maista maailmassa Pisa-tutkimusten tuloksia myöten. Ylpeyttä saavutuksista on silti vaikeaa havaita. (Hakanen 2011, 12-13.)

Myönteisiä tunteita ei juuri työpaikoilla ole Suomessa ilmaistu ilman epäilystä laskelmoinista. Kuitenkin Suomi on maavertailuissa yksi onnellisimmista maista. Meidän onnellisuutemme ei ole amerikkalaista tunteiden ilotulitusta, vaan sitä, että elämme nyt parasta mahdollista elämää. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus tuoda hyvää työpaikalleen ja omaan työhönsä. Epäkohtia ei tarvitse sivuuttaa, mutta ne voidaan kohdata ratkaisukeskeisesti, eikä syyllisiä tarvitse etsiä tai menneisiin takertua. (Hakanen 2011, 14.)

Työpaikoilla monet kokevat kiirettä ja työhön kyllästymistä, kärsivät laiminlyövästä johtajuudesta tai ovat kyllästyneet byrokraattiselta tuntuviin seurantajärjestelmiin. Toisaalta moni samoilla työpaikoilla suoriutuu kunnialla mahdottomalta tuntuvista tehtävistä, auttaa pyyteettömästi toisia, nauraa ja iloitsee onnistumisista. Mustan ja valkoisen välissä ovat myös kaikki harmaan sävyt. (Hakanen 2011, 16.) Ihminen, jolla on halu kehittyä näkee ympäristönsä positiivisemmin kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa oppimiseen (Manka 2010, 15). Kuitenkin myös pessimisti voi saada positiivista aikaan, eikä ole pelkästään tuomittu epäonnistumaan, sanoo psykoterapeutti ja työterveyspsykologi Arto Pietikäinen (Hyvärinen 2015a).

Nykyajan kovenevassa kilpailussa ja niukoilla resursseilla ei enää riitä, että työntekijät olisivat perinteisessä mielessä terveitä ja vain vähän sairauslomilla. Huomion ja toimien suuntaaminen riskien ja epäkohtien minimointiin ei tuota oikeanlaiseen menestykseen johtavaa työhyvinvointia. Työntekijöiden selkänahkaa tai vapaa-aikaakaan ei voi määrätömiin uhrata sillä siitä seuraa, että työntekijä kokee työnsä entistä vastentahtoisempana ja kuormittavampana – se ei ole myöskään työnantajan etu. (Hakanen 2011, 17.)

2.1 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on yksilön ja yhteisön asenne, jossa oma-aloitteisuus, toimeliaisuus, yritteliäisyys ja vastuunotto näkyvät – kyseessä ei ole synnynnäinen ominaisuus tai syntymässä saatu omaisuus. Psykologisen pääoman johtaminen on tapa viedä organisaation asennetta kohti yrittäjämäisyyttä ja tuottavuutta. Psykologisen pääoman (PsyCap)

käsite on mallinnettu ja syntynyt vastaamaan tarpeeseen, joka on tullut tästä jatkuvien muutosten maailmasta: ihmiset joutuvat jatkuvasti sopeutumaan ja omaksumaan uusia tapoja toimia, uusia järjestelmiä ja keksimään itsensä uudelleen. (Rauhala ym. 2013, 26, 48.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää työntekijän psykologista pääomaa ja yhteisöllisyyttä vahvistamalla. Näiden on todettu olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja suorituskykyyn sekä jopa sairauspoissaoloihin. (Manka & Nuutinen 2013, 31.)

Psykologisen pääoman ulottuvuuksien tulee täyttää seuraavat kriteerit: Positiivisuus on aina mukana, vahvuuksien tarkastelun tulee nojata vankkaan teoria- ja tutkimustaustaan, ulottuvuuksien tulee olla mitattavissa ja muutettavissa olevia sekä ulottuvuuden täytyy ennen kaikkea liittyä työhön. Psykologisen pääoman kehittymistä on tutkittu kaksoissokko-tutkimuksella, jossa osallistujat on satunnaistettu kahteen tai useampaan joukkoon ja kaikkien ryhmien psykologinen pääoma on mitattu. Näistä vain yhtä ryhmää on valmennettu ja näin on pystytty osoittamaan, että psykologinen pääoma on lisääntynyt. Tutkimuksilla on osoitettu, että tuottavuutta ja hyvinvointia on voitu lisätä kehittämällä psykologista pääomaa. (Rauhala ym. 2013, 29.)

Klassisessa mielessä pääoma on liitetty taloustieteeseen, ja kirjanpidollisesti se tarkoittaa rahallista omaisuutta. Myöhemmin on alettu puhua myös henkisestä, sosiaalisesta tai kulttuurillisesta pääomasta ja myös inhimillisestä tai rakenteellisesta pääomasta. Näiden rinnalla psykologisella pääomalla varmistetaan, että rahalliset varat käytetään järkevästi osaamisen ja välineistön kanssa. Psykologinen pääoma tuottaa lisäarvoa. (Rauhala ym. 2013, 30; Leppänen & Rauhala 2012, 49.)

Rauhala ym. (2013, 34) on kääntänyt alun perin Fred Luthansin lanseeraaman psykologisen pääoman mallin HEROn (Hope, Optimism, Resiliency, Efficacy) TOSIksi, joka koostuu sanoista Toivo, Optimismi, Sinnikkyys ja Itseluottamus. Leppänen ym. (2012, 60-74) teoksessa Toivo on suomennettu sanaksi Tulevaisuususkko, mutta sisältö on Toivon kanssa sama.

Toivo ei psykologisessa pääomassa ole unelmointia vaan myönteisiä tunteita, toimintaa ja proaktiivista ajattelua. Esimerkiksi työpaikkansa yt-neuvotteluissa menettänyt ihminen asettaa tavoitteita työllistymisen tueksi ja miettii uusia reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toivonsa menettänyt ei halua tai pysty edes yrittämään, eivätkä myönteiset sattumatkaan siksi osu kohdalle. Toivonsa menettänyt ei osaa tarttua mahdollisuuksiin. Toivo on kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin esim. pettymyksissä. Toivo korreloi positiivisesti työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja suoriutumisen välillä. Toiveikas johtaja pystyy siirtämään toivoa

myös työvoimaan, vaikka se ei olekaan helppoa. Toivo ja toivottomuus tarttuvat, toivottomuus vielä toivoa helpommin, joten toivottomuuden leviämisen estämiseksi, sen tunnistaminen on tärkeää. (Rauhala ym. 2013, 36.)

Ympäristö tulee organisoida hyvin, jotta turhautuminen ei laskisi toiveikkuutta ja sitä kautta suoriutumista. Säännöt eivät saa olla liian tiukkoja, vaan luovalle ajattelulle tulee olla tilaa. Jos kulttuurissa on liian tiukka sääntökulttuuri, ihmiset alkavat etsiä keinoja olla antamatta parastaan. (Rauhala ym. 2013, 37.)

Optimismi on positiiviseen lopputulokseen uskomista. Ahdistuneet ja masentuneet ihmiset eivät kykene näkemään asioita positiivisesti. Psykologisessa pääomassa käytetään termiä realistinen optimismi, joka tarkoittaa asioiden ja kokemusten suotuisiin puoliin keskittymistä, positiivisten asioiden arvostamista, mahdollisuuksien näkemistä ja positiivisten kokemusten etsimistä. Se on ajattelua, tunteita ja motivaatiota. Optimistiset uskomukset ovat strategisia, mahdollistavat korkeatasoisen älyllisen toiminnan ja ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Esimerkkejä optimisteista ovat mm. Henry Ford, Steve Jobs (Apple), Walt Disney ja Kristoffer Kolumbus. He ovat kaikki nähneet mahdollisuuksia, joita muut eivät ole nähneet. (Rauhala ym. 2013, 38-39.)

Optimisteilla on pessimistejä muovautuvammat aivot, koska positiivinen tunnetila tekee aivoista joustavammat. Siksi myös kyky nähdä asioita, sopeutua ja suoriutua tehtävien vaatimuksista on helpompaa. Optimistisesti ajattelevalla on myös laajempi valikoima selviytymiskeinoja kuin pessimistillä, sillä he mm. uskovat saavansa apua haastavissa tilanteissa ja he hyväksyvät asiat, joita ei voi muuttaa, muuttavat niitä, joita voivat ja kykenevät erottamaan nämä toisistaan. (Rauhala ym. 2013, 39-40.)

Optimistista ja pessimististä asennetta ja sen vaikutuksia menestykseen opinnoissa ja työelämässä on tutkittu ja todettu, että optimismi on yhteydessä hyvään opintomenestykseen ja myöhemmin niin työn imun tuntemiseen kuin suurempaan palkkaankin. (Hyvärinen 2015a; Salmela-Aro & Nurmi 2007, 470.)

Sinnikkyydellä tarkoitetaan voimaa, joka vastustaa kesken jättämistä. Erityisen sinnikkäitä tunnettuja henkilöitä ovat olleet äiti Teresa, Nelson Mandela ja Mannerheim. Osana positiivista pääomaa sinnikkyydellä tarkoitetaan muutosten kohtaamisen kapasiteettia, vastoinkäymisistä selviämistä ja kykyä palautua eri työelämän tilanteissa. Sinnikkäät ihmiset kestävät omia, vaikeitakin tunteita paremmin. Sinnikkyyttä ilmenee vain, jos ihminen kokee tavoittelemansa merkitykselliseksi. Luthans (2002, teoksessa Rauhala ym. 2013, 42) liittää sinnikkyyeen myös vastuullisuuden. Hänen mukaansa sinnikkyys on myös sen miettimistä, mitä toiminta aiheuttaa muille ihmisille ja ympäröivälle maailmalle. Myös sin-

nikkyyttä voi kehittää altistamalla itsensä uudelle ja vaikealle mahdollisimman usein. (Rauhala ym. 2013, 42-42.)

Itseluottamuksella tarkoitetaan ihmisen luottamusta omiin kykyihin suunnata motivaatio, käytettävissä olevat resurssit sekä toiminta haluamassaan tehtävässä suoriutumiseen ja siinä onnistumiseen. Se on pysyvämpää kuin yksittäinen tunne. Itseluottamus on myös muokattavissa. Itseluottamusta on tutkittu, ja motivaatioteorioissakin on mukana self-efficacy eli minäpystyvyys, Lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu, että jos uskoo onnistuvansa, myös onnistuu. Itseluottamuksen voidaan ajatella olevan pohja niille toimintasuunnitelmalle, joita ihminen rakentaa ja toteuttaa. (Rauhala ym. 2013, 44-45.)

Sisäinen hallinta on sitä, että ihminen tuntee voivansa vaikuttaa elämäänsä, ja se on kuka tahansa samaa kuin hyvä itseluottamus. Sisäinen hallinta tekee elämästä mielekäästä ja kiinnostavaa. Ihmisellä on positiivinen tapa ajatella, hän ei pelkää uusia asioita, vaan voi rohkeasti kokeilla niitä. Hän pystyy joustamaan muutostilanteissa eikä stressaannu helposti. (Manka 2010, 154-155.)

Itseluottamus on muovautuva persoonallisuuden piirre. Sitä voi kehittää, ja se muovautuu myös ympäristön toimesta. Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, asettaa korkeita tavoitteita, ottaa haastavia tehtäviä vastaan, saa virtaa haasteista, on itseohjautuva sekä kestää vastoinkäymisiä. Itseensä luottavan ihmisen kognitiivinen toiminta on monipuolista ja itseluottamus mahdollistaa joustavan toiminnan. Henkilön itseluottamus voi vaihdella elämän eri osa-alueilla. (Rauhala ym. 2013, 46-47.)

2.2 Työn imu

Työtahti on kiristynyt viime vuosikymmenen aikana. Muutoksista on tullut jatkuva olotila, ja työelämäkeskustelu keskittyy monta kertaa vain epäkohtiin. Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on lisääntynyt työelämässä (Rauramo 2008, 85). Työtä, työpaikkoja ja käytäntöjä kuitenkin kehitetään positiivisessa hengessä, tuetaan toisia, koetaan onnistumista ja iloa. Ennen hyvä työ oli sellainen, jossa jokainen päivä oli erilainen eikä voinut tietää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tällaisena epävarmuuden aikana moni toivoo nyt pysyvyyttä ja ennakoitavuutta. (Hakanen 2011, 5-6.) Jatkuvässä muutoksessa olisikin hyvä olla mahdollisuus myös suvantovaiheisiin, jolloin muutokset ankkuroitaisiin käytäntöön.

Työn imu (work engagement) tarkoittaa positiivista, mielihyvän täyteistä virittymistä ja aktiivisuutta työssä eli innostuneisuutta. (Hakanen 2009a, 8.) Työn imu koostuu työhön upoutumisen nautinnosta, omistautumisesta ja tarmokkuudesta (Hakanen 2011, 6). Työn imussa työntekijä on ylpeä työstään, sinnikäs vastoinkäymisissä ja kokee, että hänen

työnsä on merkityksellistä, haasteellista ja inspiroivaa. (Työterveyslaitos 2014a.) Työpai-
kan tuottavuus on sidoksissa tunnettuun työn imuun, ja siksi sitä voidaan pitää yhtenä
työhyvinvoinnin mittareista. Tutkimusten perusteella työn imua kokevalla henkilöllä on
todennäköisesti myönteinen asenne työtä ja työpaikkaa kohtaan, hän suoriutuu työstä
menestyksekkäästi, on tyytyväisempi ja terveempi sekä toimii vapaaehtoisestikin työnsä ja
työyhteisönsä hyväksi. (Työterveyslaitos 2014b.)

Työn imu ja ilo ovat löydettävissä. Ne syntyvät, jos on mahdollisuus keskittyä tehtäviinsä
ja tehdä työtä vapautuneesti työkokemusta ja harkintaa hyödyntäen. (Hakanen 2011, 5-6.)
Työn imua vahvistetaan työtehtävien haastavuudella ja monipuolisuudella, vaikutusmah-
dollisuuksilla, koetun arvostuksen ja tuen kautta, kannustavalla johtamisella sekä kehitty-
misen ja uuden oppimisen mahdollisuuksilla. Lisäksi tukena toimivat sekä yksilölliset että
kodin voimavarat ja riittävä palautuminen työpäivistä. (Työterveyslaitos 2014a.) Ei siis
riitä, että asiat ovat hyvin työpaikalla, vaan kyse on kokonaisuudesta.

Helsingin Sanomien artikkelissa (Hyvärinen 2015b, D2) Helsingin yliopiston tutkijakolle-
giumin tutkimusjohtaja Jari Hakanen mainitsee viisi asiaa, jotka erottavat työn imun työpö-
pöydestä eli työholismista. Samat seikat mainitaan myös Hakasen (2011, 114-115) kirjas-
sa Työn imu. Kyse on työpöydestä, jos

- työssä onnistumiset eivät merkitse mitään ja siirrytään aina vain uusiin haasteisiin
- työtä on jatkuvasti liikaa ja vaatimukset itse kasattuina
- työkaverit alkavat omissa silmissä näyttää vain laiskoilta ja saamattomilta
- itsetunto ja -arvostus on rakennettu vain työn varaan
- vapaa-ajalla potee jatkuvaa huonoa omaatuntoa.

Erityisiä riskiryhmiä ovat perfektionistit ja asiantuntija-ammateissa työskentelevät. Jari
Hakanen toteaa myös: ”Jos johto lähtee töistä työajan päätyttyä ja pitää kunnon lomat, ei
muillakaan ole painetta tinkiä niistä.” Näennäinen lupa kieltäytyä liiasta työstä ei riitä, ja
tarvittaessa voidaankin sopia esimerkiksi työpuhelimen ja tietokoneen jättämisestä työpai-
kalle. (Hyvärinen 2015b, D2.) Aikuisväestön keskuudessa vain työhön suuntautuviin ta-
voitteisiin keskittyminen näyttää olevan yhteydessä työuupumukseen (Salmela-Aro 2008,
377).

2.3 Flow

Termi ”flow” lanseerattiin jo yli 50 vuotta sitten unkarilais-syntyisen, sittemmin amerikkalais-
tuneen motivaatiotutkijan Csikszentmihalyin toimesta. Haastavuuden ja taidon suhteessa
on kyse samasta ilmiöstä, jonkinlaisesta optimaalisesta tilasta. (Lonka 25.9.2012.)

Csikszentmihályin (1997) mukaan ihminen ei nauttinut eniten rentouttavasta ja stressittömästä olotilasta, vaan sai parhaan tyydytyksen uppoutumisesta toimintaan. Hänen mukaansa flow ilmenee useammin töissä kuin vapaa-aikana.

Flow eli virtauskokemus on Longan mukaan tila, jossa ihminen kokee kovan haasteen, mutta samalla tuntee pystyvänsä vastaamaan haasteeseen. Flow on henkisen energian lähteen tila, jossa kaikki huomio suuntautuu johonkin ja se motivoi toimintaa (Csikszentmihályi 1997). ”Flow on se, kun kaikki loksauttaa paikoilleen ja tuntuu helpolta.” Tilaa edeltää usein ahdistus. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi väitöstilaisuus. Usein tilaan liittyy myös mukaansa tempaavaa toimintaa, jota voi olla esimerkiksi tietokonepelin pelaaminen, jossa vaikeustaso nousee ja taidot kehittyvät. (Lonka 25.9.2012.)

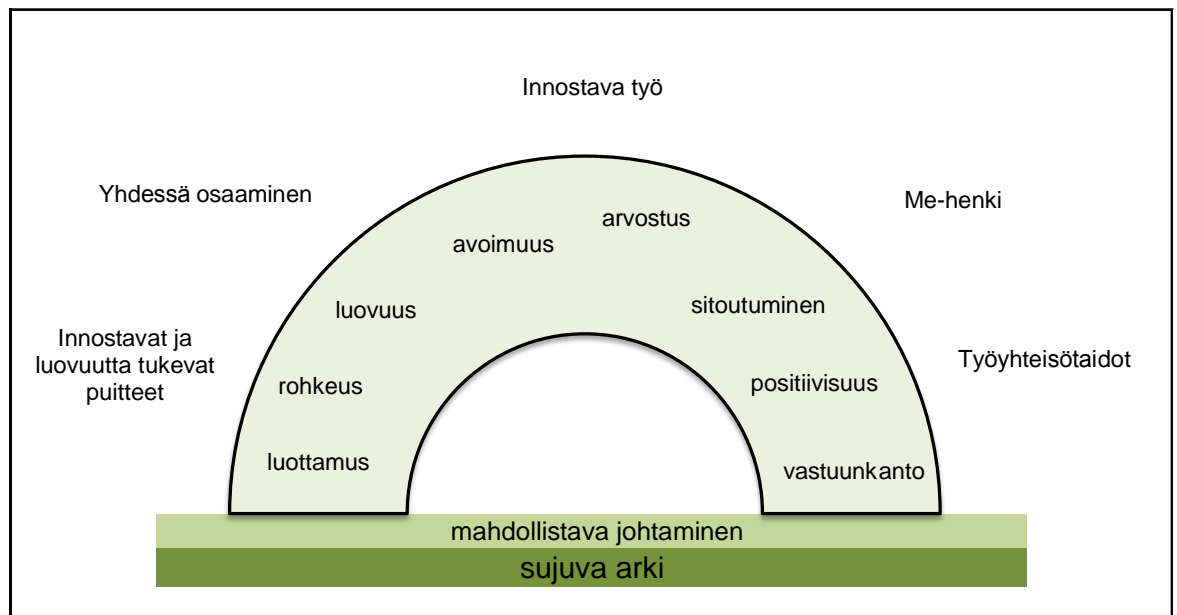
Tarkkaavuuden suuntaamisen mahdollisuus tuottaa epäjärjestystä psyykkiseen järjestelmään. Tarjolla on usein paljon mahdollisuuksia, ja tarkkaavuuden suuntaamisesta voi tulla vaikeaa. Flow-tilaan pääseminen on tarkkaavaisuuden kohdentamisen tulos, josta seuraa tietoisuuden järjestäytyminen: ajatukset, tunteet ja toiminta sulautuvat yhteen. Kaikki tuntuu niin hyvältä, että sen haluaa toistaa, ja flow-tilan säilyttämisestä tulee haaste. (Ojanen 2009.)

Vain alle viisivuotiaat voivat olla jatkuvassa virtaus- eli flow-tilassa professori Longan mukaan. Heille kaikki on uutta ja haastavaa. Virtauksen löytymistä helpottaa kuitenkin uteliaisuus ja kyky kokea oppimisen iloa. Suomalaisille tyypillinen ajattelu ”lahjattomat harjoittelevat” voi aiheuttaa sen, että ei yritetä, eikä todellinen lahjakkuus pääse kehittymään. Flow-teorian mukaan onnistuakseen pitää kuitenkin ponnistella valmennettuna pitkäkestoisesti ja saada palautetta. (Lonka 25.9.2012.)

Flow voi Longan mukaan syntyä myös rutiininomaisissa tehtävissä, eikä siihen tarvita niin kutsuttuja hienompia töitä. Lonka kertoo esimerkin kivenhakkaajasta, joka osallistuu katedraalin rakentamiseen. Kivenhakkaajan oma osuus työstä on hyvin rutiininomainen, mutta hän näkee katedraalin rakennustyön edistymisen ja saa flow-kokemuksen osasta suurempaa kokonaisuutta. Flown voi tappaa väheksymällä ja alistamalla. ”Oikea haasteen ja kykyjen suhde on tärkeä. Siksi esimerkiksi urheiluvalmentajan tai opettajan täytyy osata antaa ihmisen kokoisia haasteita – ei liian helppoja, eikä liian vaikeita sekä riittävästi tukea ja valmennusta.” (Lonka 25.9.2012.) Ojanen (2009) käyttää samasta asiasta ilmaisua vastaavuusperiaate: haasteen ja taitojen tulee olla suhteessa toisiinsa. Tätä ajatusta voi mielestäni soveltaa myös työpaikoille. Lonka (25.9.2012) ja Hakanen (2011, 118-121) puhuvat burn outin lisäksi bore outista: ”Se tarkoittaa sitä, että ihmisille ei anneta tarpeeksi haastavia tehtäviä ja heitä aliarvioidaan. Se on yksi suuri syy sairaslomalle jäämiseen.”

3 Työssä innostuminen

Työni empiirisen osan viitekehys kiteytyy Työssä innostumisen mallissa, joka on laadittu Työterveyslaitoksen ja yhteistyökumppaneiden Työssä innostumisen -hankkeen pohjalta. Hanke syntyi Sitran Suomen elinvoiman lähteet -kehitysohjelman yhden kehitysidean pohjalta (Lerssi-Uskelin ym. 2011,5). Työssä innostuminen käsitteenä on vielä tuore ja raikas. Työssä innostumisen mallissa yhdistyvät työn imun tarmokkuus, omistautuminen ja up-poutuminen sekä positiivisuus ja psykologinen pääoma. Mallissa korostuu kokonaisuus, jonka toteutumiseen tarvitaan perusedellytysten lisäksi johtamista, yksilöitä ja yhteisöä kokonaisuutena.



Kuvio 1 Työssä innostumisen malli (Varjonen, Visual Impact 2011, 38)

Uusia tapoja toimia tarvitaan muuttuvassa maailmassa jatkuvasti. Työn pitää olla tuottavaa, mutta samalla mielekästä ja ihmisten hyvinvointia parantavaa. Työssä innostumista levittämällä voidaan saavuttaa menestystä kestävällä pohjalla niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5.) Muutokset ihmisissä, ajattelumalleissa tai työyhteisöissä eivät kuitenkaan tapahdu päivässä tai kahdessa. Tärkeää on myös ymmärtää, etteivät pelokkaat aivot muutu eikä stressaantunut ihminen opi (Rauhala ym. 2013).

Tämän hetken työelämässä sisältö ja lopputulos ratkaisevat. Se, missä ja milloin työ on tehty, on menettänyt merkitystään (Hellbom 8.2.2012). Nyt on aika kannustaa rohkeisiin kokeiluihin ja joustavaan epämuodollisuuteen virheiden välttelyyn sijaan. Arvoa pitäisi tuottaa innostuneemmalla ja intohimoisemmalla tekemisellä. Jotta tämä olisi mahdollista, johtamisen tulee olla vahvaa ja mahdollistavaa. Työterveyslaitoksen ja kumppanien hankkeessa lähdettiin etsimään vastausta siihen, mistä työssä innostuminen syntyy, mitä sii-

hen vaaditaan ja miten sosiaalista mediaa voisi hyödyntää innostumisen tukemiseksi. Hanke oli työyhteisölähtöinen – ei johtaja- tai asiantuntijavetoinen. Työyhteisöiltä kerätyn tiedon ja kokemusten pohjalta laadittiin työssä innostumisen malli. Malli kuvaa, mistä innostuminen syntyy ja mitä se vaatii. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5-6.) Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois hankkeessa mukana ollut sosiaalisen median hyödyntäminen, koska tutkimuskohteena olivat yksilöt yhteisön sijaan.

3.1 Sujuva arki

Työssä innostumisen edellytys on sujuva arki. Jokainen voi vaikuttaa innostumiseen ja se kuuluu jokaiselle. Mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen tukevat sitä erityisesti. Kaikilla on mahdollisuus ja vastuu osallistua. Työssä innostuminen koostuu yhdessä osaamisesta, me-hengestä, työyhteisötaidoista, innostavista ja luovuutta tukevista puitteista sekä yhdessä osaamisesta. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7.)

Panostaminen työyhteisön, työn ja työntekijöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin eli käyttämättömiin olemassa oleviin voimavaroihin panostaminen työelämässä on hyödyllistä ja tärkeää. Työntekijöiltä odotetaan monia taitoja kuten aloitteellisuutta, vastuullisuutta, osaamisen jatkuvaa kehittämistä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja laadukasta työtä. Vaatimukset voivat välillä tuntua kohtuuttomilta. Jos työntekijä kuitenkin tuntee työnsä ja työpaikkansa tyydyttävän riittävän itsenäisyyden, osaamisen ja yhteenliittymisen tarpeet, jatkuva ponnistelu voi tuntua mielekkäältä, ja työntekijä tekee sen vapaasta tahdostaan. Jotta pääseminen kohti innostunutta työpaikkaa on mahdollista, pitää tunnistaa työn ja työyhteisön voimavarat. Siihen tarvitaan aikaa, tilaa, vuoropuhelua ja pysähtymistä. Lisäksi tarvitaan sekä johdon että työntekijöiden suostumus ja sitoutuminen uudenlaiseen toimintaan. Luottamus ja vastuunkantaminen kasvavat pienestä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.)

Jokaisella ihmisellä on omana itsenään tärkeä rooli työyhteisössä ja oikeus tulla kohdelluksi hyvin. Jos työntekijä on innostunut ja tuntee työn imua, hänellä on hyvä olla, ja hän toimii uppoutuneesti, tarmokkaasti ja omistautuu tekemiselleen. Tällainen työntekijä kokee mielihyvää ja iloa. Jos työyhteisössä on avoimet ja luottamukselliset välit, se kykenee tuloksekkaaseen työhön. Innostunut ja työn imua tunteva työntekijä haluaa jatkaa työuraansa pidempään, pysyä nykyisessä työpaikassaan ja nauttii työstä. Hän voi olla aloitteellinen, ottaa vastuuta, haluaa oppia uutta ja kehittyä ilman, että hänen terveytensä olisi vaarassa. Työ ja muu elämä rikastuttavat toisiaan. Hyvässä työpaikassa on saatavissa riittävästi voimavaroja, ja huononakaan aikana tällaisessa työpaikassa ei luovuta hyvistä, työntekijöitä tukevista ja innostavista käytännöistä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 8.)

Sujuvalla arjella tarkoitetaan sitä, että työlle on asetettu selkeät tavoitteet, käytössä on kunnolliset ja toimivat työvälineet, työssä on kehittymismahdollisuuksia ja riittävää motiivointia – yhteisiä kahvitaukoja unohtamatta. Arjen pitää ensin olla sujuvaa, ennen kuin sen päälle voi rakentaa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 9.) Jos perustukset eivät ole kunnossa, ei seinää kannata pystyttää. Kun perustukset ovat kunnossa, voidaan lähteä miettimään, millaiset seinät rakennetaan.

3.2 Mahdollistava johtaminen

Mahdollistava johtaja rakentaa asiakkaiden ja henkilöstön kanssa aitoa yhteistoimintaa, ja mahdollistavan johtamisen tärkein tehtävä on luoda sellaiset puitteet, joilla yhteinen vastuunottaminen ja luominen on mahdollista. Tällainen johtaminen vaatii kykyä olla läsnä ja kuunnella, antaa ajatusten ja ideoiden tulla esiin. Työntekijän tulisi voida tuntea olevansa oman toimintansa tekijä – ei kohde. Henkilöstö tulisi nähdä aktiivisina toimijoina, ja työntekijöiden tulisi kantaa vastuu työnsä koko prosessista sekä aktiivisesti kehittää työtään, jakaa osaamistaan ja taitojaan muille. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10.)

Hellbom (8.2.2012) vertaa mahdollistavaa johtamista puutarhan hoitoon; hyvä esimies tuntee puutarhan kasvit, ymmärtää, mitä ne tarvitsevat kukoistaakseen ja tuottaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Kaikki johtaminen lähtee Hellbomin mukaan kyvystä johtaa itseään. Johtamisen pitäisi olla päivittäisen suorituksen johtamisen rinnalla ennen kaikkea pitkän tähtäimen suorituskyvyn ja muutoskyvykkyyden johtamista, joka tähtää vastuun ottamiseen. Mahdollistava johtaminen antaa tilaa toimia ja toteuttaa asioita omalla tavallaan, ottaa tarvittaessa ohjat ja näyttää suunnan. (Hellbom 8.2.2012.)

Yhteisöllisesti eli mahdollistavasti johdetussa yhteisössä erilaisuus on voimavara. Tasaisesti kaikkien kesken jaetusta vastuusta muodostuu yhteisiä tavoitteita ja sitä kautta niistä tulee kaikille entistä tärkeämpiä ja motivoituminen työhön on helppoa. Tutkimushankkeessa mukana ollut esimies on todennut: ”Mahdollistavana johtajana annan keskeiset päätökset tekijöiden käsiin. Maali on selvä ja porukka päättää miten sinne päästään. En neuvo kaikkia kaikessa.” (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10.)

Yhteisöllisessä johtajuudessa on tärkeää vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, kiinnostus ihmisiin ja organisaation kehittämiseen. Yhteisölliseksi johtajaksi kasvetaan kokemuksen ja oppimisen kautta. Lisäksi ymmärrys siitä, että kaikki vastaukset eivät ole valmiina, on tärkeää ymmärtää. Yhteisöllinen johtaja puhuu me-muodossa minä-muodon sijaan (vrt. karismaattinen johtaja). Yhteinen visio ja päämäärä rakennetaan yhdessä dialogina organisaation visiosta ja tavoitteista. (Lerssi-Uskelin ym. 2011,11.)

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat nousseet johtajuudessa persoonallisuuden ja aitouden kanssa tärkeään asemaan. Johtajan on tunnettava itsensä ja kunnioitettava itseään. Johtaminen lähtee kyvystä johtaa itseään (Hellbom 8.2.2012). Johtajuus on entistä enemmän yhdessä tekemistä ja kollektiivista osaamista. Työyhteisön luottamuksellisessa ilmapiirissä tällaisen johtajuuden mahdollistava monialainen asiantuntijuus ja vastuun jakautuminen on mahdollista. Johtajan tai esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat aseman sijaan. Innostavuus ja vuorovaikutustaidot, ajankäytön ja itsensä johtamisen taidot ovat nyt tärkeitä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011,11.)

Yhteisöllisen johtajan ei tarvitse tietää kaikkea – asiantuntijat ympärillä tietävät ja jakavat tietoa. Hänen tulee sietää monimuotoisuutta, hän haluaa ja kykenee kuuntelemaan eikä korosta itseään. Yhteisöllinen johtaja vetää palasia yhteen ja toimii fasilitaattorina tavoitteenaan optimaalinen yhteisö ja toiminta. Vaaditaan erilaista johtamista erilaisille ihmisille ja myös sen tunnustamista, ettei voi olla täydellinen. Vastuun antaminen tarkoittaa vallan antamista sen mukana. Jaettu johtamistapa vahvistaa itseohjautuvuutta ja autonomiaa. Tämä vaatii vuorovaikutusosaamista, kykyä kuunnella ja asettua toisen asemaan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 12.)

Johtamisjärjestelmien on tarkoitus tukea johtamista. Niiden kautta ei voi eikä saa johtaa. Järjestelmät ovat pahimmillaan aikasyöppöjä eivätkä tuota hyödyllistä tietoa. Järjestelmien kriittinen tarkastelu vaatii tietoa tarpeista, joita varten järjestelmät on luotu ja miten tarpeet ovat muuttuneet. (Sitra 2015.) Johtamisen tulee kehittyä. Perinteisen ylhäältä johtamisen mallin rinnalle tulisi ottaa edessä johtamisen malli. Johtamisen kehittymistä ja käynnissä olevaa murrosta voidaan rinnastaa liikennevalojen vaihtumiseen liikenneympyröihin: liikennevalot eivät mahdollista omaa ajattelua, liikenneympyrässä voi tehdä itsenäisiä valintoja. Toimintaa siinäkin, kuten työpaikallakin kuitenkin ohjaavat tietyt pelisäännöt. Esimiehen tehtävänä työpaikalla on varmistaa ja luoda olosuhteet sekä sellaiset resurssit, että työt hoituvat ja toiminta on sujuvaa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 13.)

3.3 Työyhteisön arvot

Jotta työntekijä voi sitoutua työhönsä, työpaikan arvojen tulee vastata hänen omiaan. Arvot ovat suhteellisen pysyviä eivätkä muutu päivittäin (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15). Suurten ikäluokkien eläköityessä työvoimasta tulee olemaan pulaa ja työpaikkojen valinnassa tulee korostumaan entistä enemmän työntekijän ja yrityksen arvojen välinen tasapaino (Taloustutkimus 2007). Työn täytyy tuntua mielekkäältä, arvokkaalta ja henkilökohtaisesti tärkeältä sekä aidosti johdon arvostamalta. Sitoutumisen kannalta tärkeää on myös sosiaalinen tuki organisaatiolta ja yhteisön jäseniltä, innovatiivinen ilmapiiri ja se, että ihmiset auttavat toisiaan. Luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen luovat hyvän pohjan

positiiviselle ilmapiirille. Tällaisen ilmapiirin luominen lähtee koko henkilöstön ja johdon sitoutumisesta. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15.) Kun vastuuta ja valtaa jaetaan enemmän, vastuuta myös otetaan enemmän. Mitä enemmän saadaan osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon, sitä enemmän johtoon luotetaan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15; Hirvikorpi 2014.)

Avoin ja reilu vuorovaikutus rakentaa hyvää ilmapiiriä, ja luottamuksella saadaan aikaan rehellisyyttä ja lojaaliutta (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15). Viestien tulee olla aitoja eli tunnesisällön ja asiasisällön sopusoinnussa. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan myös kykyä kuunnella ja hyväksyä viestin sisältö. (Työturvallisuuskeskus). Tavoitteiden selkiyttäminen, yhteinen keskustelu, motivointi ja tuen antaminen rakentavat kestäväää luottamusta. Luottamus puolestaan synnyttää luovuutta ja rikastuttaa yhteisöä. Luovat ihmiset saavat ideoita toisiltaan. Kun luovuttaa on tarpeeksi, syntyy luovuuskeskittymä. Ideojien lisäksi tarvitaan toteuttajia, jotka vievät haaveet käytäntöön. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 15.)

3.4 Työssä innostumisen osa-alueet

Työterveyslaitoksen hankkeessa mukana olleet työyhteisöt ja työntekijät jakoivat työssä innostumisen viiteen eri osa-alueeseen sujuvan arjen ja mahdollistavan johtamisen lisäksi. Vaikka hankkeessa tutkittiin työyhteisöä ja tässä opinnäytetyössä yksilöä, sama jako on sovellettavissa: innostusta ja luovuutta tukevat puitteet, yhdessä osaaminen, innostava työ, me-henki ja työyhteisötaidot. Lisäksi työssä tarvitaan Lerssi-Uskelin ym. (2011, 7, 16.) mukaan

- luottamusta
- rohkeutta
- luovuutta
- avoimuutta
- arvostusta
- sitoutumista
- positiivisuutta
- jokaisen vastuun kantoa.

3.4.1 Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet

Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet tarkoittavat esimerkiksi joustavuutta kodin ja työn välillä, uudenaikaisia kokouskäytäntöjä, erilaisia tiloja sekä työvälineitä tapaamisille ja kohtaamisille. Puitteet voivat edesauttaa innostusta tai päinvastoin. Vapaamuotoiset tapaamiset synnyttävät uusia ideoita. Virtuaalisista välineistä huolimatta myös kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia tarvitaan. Luovuutta edistävät tilat ovat epäformaalisia, toiminnallisia,

sisältävät inspiroivia yksityiskohtia ja ovat värimaailmaltaan intensiivisiä ja tunnelmaltaan rentoja. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 16.) Stressi vähentää luovuutta, ja stressiä voivat aiheuttaa mm. häilyisyys ja keskeytykset. Suljettuja ovia ei saisi olla, mutta pitäisi löytyä kuitenkin paikkoja, joissa saa oman rauhan. (Hurme 2011.)

Työterveyslaitoksen hankkeessa kokeiltiin onnistuneesti kiertävää kokousten vetovastuuta, kokousten lopuksi jonkin positiivisen asian ääneen sanomista, kävelypalavereja osana kehityskeskusteluja ja työaikajärjestelyjä, jotka toivat lisää itsenäisyyttä ja joustoa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 16.) Jo näissä kokeiluissa toteutuvat kaikki innostumiseen tarvittavat asiat: luottamus, rohkeus, luovuus, avoimuus, arvostus, sitoutuminen, positiivisuus ja vastuunkanto.

3.4.2 Yhdessä osaaminen

Yhdessä osaaminen tarkoittaa tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Lisäarvoa tulee verkostoitumisesta yhteisön ja organisaation sisällä, mutta etenkin sen ulkopuolella. Jaettu asiantuntijuus ja yhteisöllinen oppiminen tukevat sekä omaa että yhteisön osaamista ja oppimista (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18; Työhyvinvointifoorumi). Tavoitteena on saada aikaan keskusteleva ja pohtiva ilmapiiri, jossa voidaan ratkaista monimutkaisiakin haasteita yhdessä – sellaisiakin, joiden ratkaiseminen yksin olisi mahdotonta. Yhteinen tiedon rakentelu ja vuorovaikutus ovat keskeisiä. Jokaisella on omat vahvuusalueensa eikä kaikkien tarvitse osata kaikkea. Omaan osaamisen kehittämistä ja asiantuntijuutta tuetaan ja erityisosaaminen jaetaan vuorovaikutuksessa jäsenten kesken. Tästä syntyy synergiaetua, yhteistä osaamista, joka on enemmän kuin yhden jäsenen osaaminen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18.)

Yhteisöllisyys luo luottamusta, ilmapiiriä, jossa omaa tietoa halutaan jakaa (Koski 2014, 2; Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18–19). Näin varmistetaan osaamisen säilyminen, vaikka yksi jäsen poistuisikin. Tällaista yhteisön sisällä tapahtuvaa sosiaalista oppimista on vaikea korvata ulkopuolisella koulutuksella. Substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan vuorovaikutus- ja prosessiosaamista. Prosessiosaaminen on taitoa ohjata prosessia sen eri vaiheissa ja nähdä vaiheiden merkitys lopputulokselle. Vuorovaikutusosaaminen eli sosiaaliset taidot puolestaan käsittää läsnäolon kyvyn, kuuntelemisen, kohtaamisen ja kommunikoinnin taidot sekä kyvyn luoda suhteita. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18–19.) Vuorovaikutustaitoja eli sosiaalisia taitoja voi oppia. Sosiaaliset taidot tarkoittavat kykyä olla muiden kanssa, sosiaalisuus puolestaan halua olla muiden kanssa (Keltikangas-Järvinen 2011).

3.4.3 Innostava työ

Innostava työ pitää sisällään työn merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden, riittävän haasteellisuuden, itsenäisyyden ja vapauden. Mahdollistavalla johtamisella voidaan luoda mielekäs työ ja työympäristö. Työn mielekkyyden määritelmä ei ole yksiselitteinen ja sen ymmärtäminen, miksi työ voidaan kokea raskaana, mutta silti olla siitä ylpeitä, on vaikeaa (Hakanen 2009b,10; Järvensivu, Valkama & Koski 2008, 25). Mielekäs työ syntyy työn tuloksen ja merkityksen näkemisestä työyhteisössä tai asiakkaiden parissa, kyvystä säädellä omaa työtä ja kasvattaa osaamistaan. Tähän liittyy myös sosiaalinen tuki, ylpeys työstä sekä arvomaailmojen kohtaaminen työn ja omien arvojen välillä. Työn merkityksellisyyttä voidaan lisätä tekemällä näkyväksi oman työn vaikutus toisten työhön. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 19.)

Työn mielekkyys on tärkeä tekijä motivoitumisessa ja työpaikan hengen muotoutumisessa. Lisäksi hallinnan tunne, ymmärrys työtehtävistä, haasteellisuus ja mielenkiintoisuus lisäävät mielekkyyttä. Tehtävien tulisi olla oman suorituskyvyn ylärajoilla ja jopa hetkellisesti ylittää valmiudet. Työn mielekkyys näkyy myös ulospäin parempana asiakaspalvelutyönä, joka tuo positiivista palautetta ja entistä parempia suorituksia. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20.)

3.4.4 Me-henki ja työyhteisötaidot

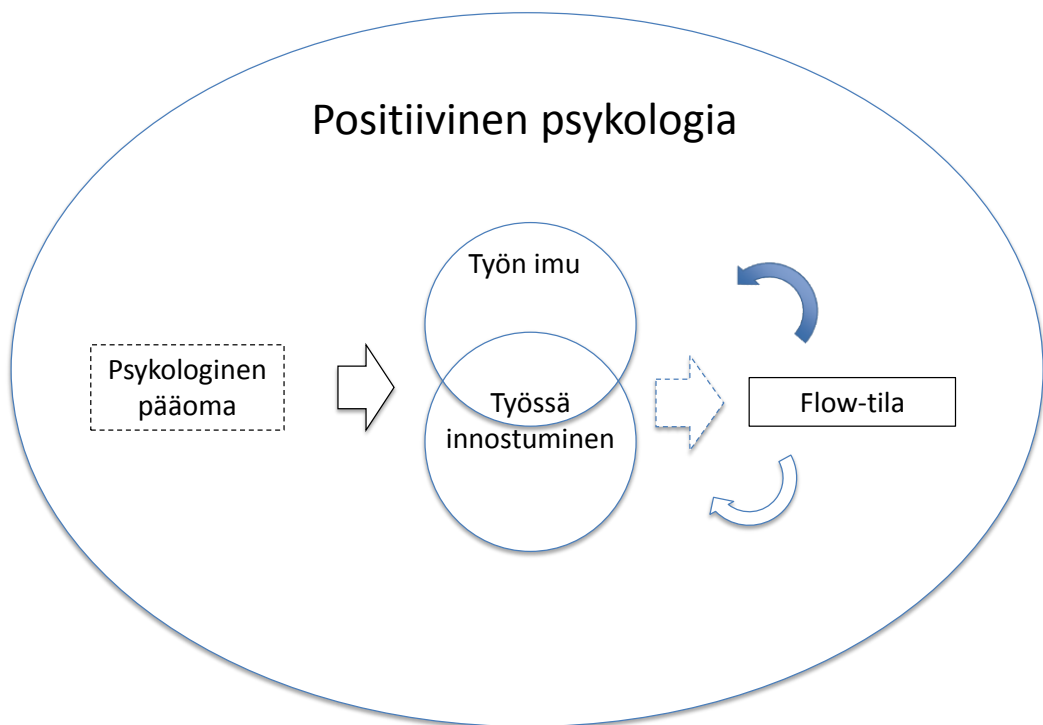
Me-henki syntyy aidosta vuorovaikutuksesta, oikeudenmukaisuudesta, yhteisestä tekemisestä ja avoimuudesta. Koskensalmen (2010) mukaan tarvitaan yhdessäoloa, toisten huomioimista ja myönteistä ilmapiiriä. Huumoriakin tarvitaan. Me-henkeä tarvitaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymiseen ja päinvastoin. Töiden tekemisen ja jakamisen kautta vastuusta tulee yhteistä ja me-henki kasvaa. Yhteisten tavoitteiden tunteminen, oman työn arvostaminen, työtyytyväisyys, ammatillinen osaaminen ja työyhteisön yhteiset jutut myös vapaa-ajalla ovat me-hengen perusta. Tuttavallisessa työyhteisössä, jossa välitetään toisista ja autetaan toisia kehitetään myös me-henkeä. Yhteistyötä vaativat tehtävät luovat hyvää pohjaa. Me-hengen kehittyminen vaatii kuitenkin aikaa. Pienemmissä yhteisöissä me-hengen syntyminen on helpompaa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21.)

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan kykyä tehdä yhteistyötä, ottaa vastaan ja antaa palautetta sekä käyttäytyä positiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Nämä pitäisi jokaisen osata omien työtehtävien hoitamisen lisäksi. Myös aktiivisuus, toisten huomioiminen ja kannustaminen kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla voi kohottaa omaa ammatillista osaamistaan uudelle tasolle. Hyvät taidot lisäävät organisaation tehokkuutta, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, helpottavat johtamista, auttavat hiljai-

sen tiedon siirtämisessä ja vähentävät esimiehen valvonnan tarvetta. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21; Mäkinen 2014.)

4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattuna kuvioon 2. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten kuviossa koko sininen alue on positiivisen psykologian käsite. Kuvio on pelkistetty ja tarkoitettu kuvaamaan tämän opinnäytetyön sisältöä positiivisen psykologian tutkimusalueella. Kuviossa psykologisesta pääomasta saadaan aineksia työssä innostumiseen tai työn imuun. Kuviossa työssä innostuminen ja työn imu on kuvattu osin päällekkäisiksi, koska ne ovat lähes samaa tarkoittavia termejä. Parhaimmillaan työssä innostuminen tai imu johtaa hetkellisiin flow-tiloihin uudelleen ja uudelleen.



Kuvio 2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Työn imu, flow-tila, psykologinen pääoma ja työssä innostuminen ovat positiivisen psykologian alle syntyneitä käsitteitä, joita tässä opinnäytetyössä tarkastellaan nimenomaan esimiestyön näkökulmasta. Työn imu ja innostuminen ovat hyvin pitkälle saman asian eri nimitykset, ehkä aavistuksen verran eri painotuksin. Ihminen, joka on työn imussa tai työstään innostunut, tuntee työn iloa ja toimii yhteisönsä hyväksi. Selkeää eroa näiden kahden käsitteen välille ei tutkimuksessa löytynyt – ei myöskään täyttä identtisyttä.

Psykologinen pääoma on Rauhalan ym. (2013) mukaan asenne, jossa on mukana vastuunottamista, toimeliaisuutta, yritteliäisyyttä ja oma-aloitteisuutta – osin samoja aineksia kuin innostumisessa ja imussakin. Näin voidaan ajatella psykologisen pääoman toimivan innostumisen ja työn imun raaka-aineena. Flow-tilaan on mahdollista päästä innostumisen ja työn imun kautta. Flow-tilan kokemukseen tarvitaan riittävästi haasteita, sinnikkyyttä,

innostumista, mutta myös ahdistusta (Csikszentmihalyi 1997; Lonka 25.9.2012). Flow-tila voi seurata innostumisesta tai imusta. Se on innostumista tai imua lyhytaikaisempi, mutta tavoittelemisen arvoinen tila.

5 Tutkimuksen toteuttaminen – Virtaa koneeseen

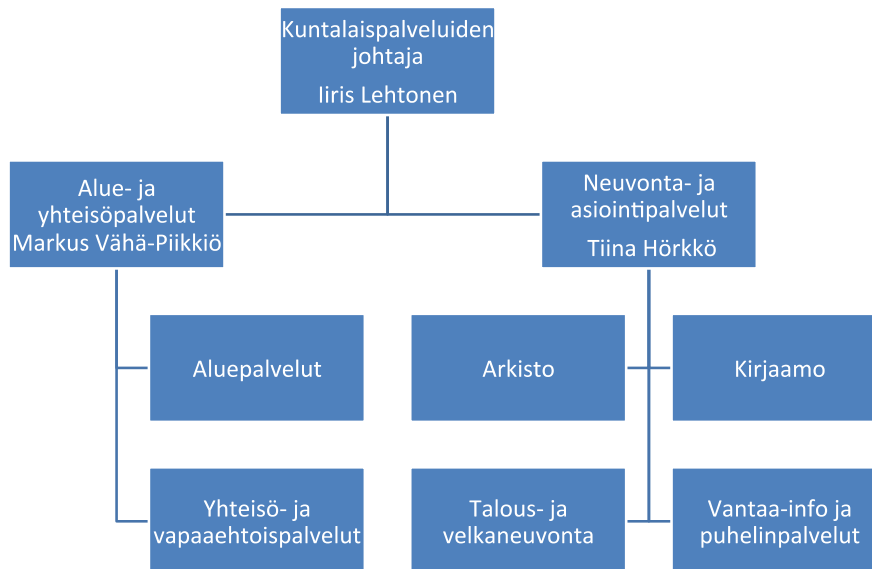
Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan oman kiinnostuksen perusteella. Esimiestyö, kehittäminen ja työhyvinvointi ovat tutkijalle itselleen tärkeitä asioita. Oli luontevaa valita tutkittavaksi organisaatioksi oma työpaikka, koska oman työn ja työyhteisön kehittäminen motivoi ja tuntui tärkeältä. Valinta oli myös käytännön toteuttamisen ja työn aikatauluttamisen kannalta järkevä valinta. Työn alkuvaiheessa tutkittava organisaatio rajautui kuntalaispalveluihin, yhteen selvästi rajattavaan tulosalueeseen.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin viidellä haastattelulla toukokuussa 2015. Jo ennen aineiston keruuta tutkija on joutunut tekemään valintoja. Tutkimukselle on luotu hyvä pohja, jos ongelmanasettelu, tieteenfilosofiset valinnat, menetelmävalinnat ja teoreettinen ymmärtäminen ovat yhteensopivia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saattaa tutkimusongelma muuttua tutkimuksen edetessä. Sille on myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu ja muovautuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 114–115, 117, 155.)

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty Vantaan kaupungin Kuntalaispalveluiden tulosalueelle. Vantaan kaupunki työllistää noin 10 400 henkilöä (Vantaa 2015a). Kuntaa johtaa kaupunginvaltuusto, jonka alaisuudessa toimivat kaupunginhallitus ja kaupunginjohtaja. Kaupunginjohtajan johdettavana on kaupunginjohtajan toimiala ja muita toimialoja johtavat apulaiskaupunginjohtajat edellä mainittujen alaisuudessa. Kaupunginjohtajan toimialan lisäksi Vantaalla on neljä muuta toimialaa: sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi, maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialat sekä konserni- ja asukaspalvelut. (Vantaa 2015b.) Konserni- ja asukaspalveluita johtaa kaksi apulaiskaupunginjohtajaa: toinen johtaa konsernipalveluita ja toinen asukaspalveluita. Asukaspalveluiden organisaatiokaavio liitteenä (liite 1). Asukaspalvelut jakautuvat työllisyys- ja kuntalaispalveluihin. (Vantaa 2015c; Vantaan kaupunki 2015; Lehtonen 2013.)

Kuntalaispalveluissa ja työllisyyspalveluissa tulosalueilla on tulosaluejohtajat. Kuntalaispalveluiden tulosaluejohtajan alaisuudessa toimivat neuvonta- ja asiointipalvelut sekä alue- ja yhteisöpalvelut. Niitä johtavat päälliköt. Päälliköiden alaisuudessa työskentelee esimiehiä ja heidän alaisuudessaan työntekijöitä. Kaiken kaikkiaan kuntalaispalveluissa työskentelee noin kahdeksankymmentä henkilöä. (Vantaa 2015c; Lehtonen 2013.) Neuvonta- ja asiointipalveluiden organisaatio on rakenteeltaan perinteinen pyramidiorganisaatio.



Kuvio 3 Kuntalaispalveluiden organisaatio (Vantaan kaupunki 2015)

”Virtaa koneeseen” -työtä voidaan hyödyntää johtamisen välineenä: yksilöiden ja yhteisön vahvuuksien tunnistamisen kautta voidaan keskittyä vahvuuksien tukemiseen. Työhyvinvointi on tärkeää ja myös se, miten esimiehiä voisi entistä paremmin tukea heidän omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan vahvistamalla. On hienoa, jos positiivisuuden lisääminen mahdollistetaan. Tätä työtä voi käyttää apuna, kun pitää löytää potkua jaksamiseen. Työtä voi hyödyntää myös organisaatioon tutustumisessa, kun uusi esimies aloittaa työnsä.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkittavan ryhmän rajaaminen

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellinen elämä, ja siihen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikuttavat niin tutkijan kuin tutkittavan arvot, eikä objektiivisuuskään toteudu perinteisen käsityksen mukaan, sillä tutkijan tieto ja se, mitä yleisesti tiedetään, kietoutuvat toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankkimista ja että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa, todellisessa ympäristössä. Sille on myös tyypillistä se, että ihmisiä käytetään tiedon keruun instrumentteina; tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineiden avulla kerättävään tietoon. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään henkilön kokemuksia ja niiden merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan perustellusti käyttää, kun tutkimuskohteita on vähän, mittaaminen on vaikeaa tai mahdotonta, tai kun kyse on ainutkertaisista tapauksista. (Hirsjärvi ym. 1997, 151-155.) Haastattelun tai kyselyn perusajatus on yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, sitä kysytään häneltä itseltään. Kyselyn ja haastattelun välinen ero ei ole täysin selvä, mutta periaatteena voidaan pitää, että ihminen itse täyttää kyselylomakkeen ja haastattelussa haastattelijä esittää kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Tässä tutkimuksessa oli perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksella haluttiin selvittää innostuneilta esimiehiltä itseltään, mitä työssä innostuminen vaatii ja mitkä tekijät työympäristössä ja -yhteisössä tukevat heidän innostumistaan. Tutkimuksella haluttiin myös löytää asioita, joita voidaan vielä kehittää niin, että innostus saadaan tarttumaan koko yhteisöön. Haastatteluun henkilöt valittiin sillä perusteella, että heillä uskottiin olevan tietoa tutkittavasta aiheesta.

Haastattelun etuna on ehdottomasti sen joustavuus. Kysymysten toistaminen tai väärinkäsitysten oikaiseminen on mahdollista, kuten myös tarkentavien kysymysten esittäminen. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa haastatteluissa. Siksi kysymysten, tai ainakin teemojen antaminen etukäteen haastateltaville, on perusteltua. On myös eettisesti oikein kertoa etukäteen, mistä haastattelussa on kyse. Jos haastateltavat eivät tiedä, mistä on kyse, he eivät välttämättä lupaudu mukaan tutkimukseen. Haastattelun etuna on myös havainnoinnin mahdollisuus; muistiin voidaan merkitä paitsi vastaukset, myös muita huomioita, kuten se, miten vastaus kerrotaan tai kuinka nopeasti vastaus annetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.) Havainnointia käytettiin tässä työssä kuitenkin vain vähän.

Haastattelu voi olla lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai syvähaastattelu. Teknisesti näiden ero perustuu strukturoinnin asteeseen haastattelun pohjana olevan kyselyn ja toisaalta tutkimuksen toteuttamisen osalta. Näillä on kullakin myös erilainen suhde tutkimusmenetelmää perusteleviin teoreettisiin oletuksiin sekä tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan. Lomakehaastattelua käytetään usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta sen avulla voidaan myös laadullisessa tutkimuksessa tyypitellä henkilöitä laadullisiin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Hyvin lähellä toisiaan olevia termejä ovat teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen avulla. Teemoihin voi liittyä etukäteen mietittyjä apukysymyksiä. Metodologisesti tällaisessa haastattelussa ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset ja merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa, korostuvat. Teemahaastattelu voi olla avoin tai

strukturoitu tai jotain siltä väliltä. Ääripäässään teemahaastattelu on syvähaastattelu ja hyvin strukturoimaton. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä opinnäytetyössä empiirinen osa koostuu viidestä haastattelusta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Periaatteessa samat teemoitellut kysymykset esitettiin kaikille, mutta tarkentavien kysymysten määrä vaihteli.

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi voi olla induktiivista, abduktiivista tai deduktiivista. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on teorialähtöistä eli deduktiivista. Analyysiä ohjaa teorian perusteella luotu viitekehys ja tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat teorian mukaisesti määritellyjä. Abduktiivisessa eli teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii apuna ja induktiivisessa analyysissä empiirisestä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Erään arvion mukaan ihmistieteiden puolella väitöskirjaa alemmista tutkimuksista vain yksi sadasta on tieteellisesti merkittävä. Opinnäytetyön tarkoituksena on lähinnä osoittaa oman alan oppineisuutta. Siinä mielessä opinnäytetöiden aineistojen koot voidaan asettaa omaan arvoonsa eikä niiden tulisi olla merkittävimpänä kriteerinä arvioinnissa. Aineiston kokoon on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota myös opinnäytetyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Laadullinen tutkimus ei tähtää yleistämiseen, vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään merkityksiä tai tulkitsemaan ilmiöitä. Siksi on tärkeää valita sellaiset näytteet, jotka tietävät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Valinta ei voi siksi olla satunnaista, vaan harkittua ja tarkoitukseen mahdollisimman hyvin sopivaa. Yksi harkinnanvaraisen aineiston keruun nimike on eliittiotanta. Sitä käytetään erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta se soveltuu myös kvalitatiiviseen; tiedonantajiksi valitaan juuri ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parasta tietoa tutkittavasta aiheesta. Peruste voi olla esim. itsensä ilmaisemisen taito tai orientaatio maailmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on saturaatio eli kylläntyneisyys. Saturaatio on saavutettu, kun vastauksien lisääminen ei enää tuota tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa – vastaukset alkavat toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin viisi kuntalaispalveluiden esimiestä. Etukäteen arvioitiin haastateltavan heitä neljästä kuuteen. Suuremmalle määrälle kuin kuusi haastateltavaa, ei opinnäytetyölle katsottu olevan tarvetta, ettei analysoitavan aineiston koko kasvaisi liian suureksi. Viisi haastateltavaa lukkiutui määräksi viidennen haastateltavan kohdalla –

vastaukset alkoivat toistaa itseään, eikä uskottu kuudennen haastattelun enää tuovan uutta tietoa tai lisäarvoa tutkimukselle.

Koska kyse oli ihmisistä, joiden kanssa tutkija työskenteli samalla työpaikalla ja joita hän oli tavannut erilaisissa yhteyksissä, valittiin näytteet puhtaasti perustuen kahdeksan kuukauden aikana kuntalaispalveluissa tehtyihin omiin havaintoihin; valituilla henkilöillä uskottiin olevan positiivinen elämänasenne ja innostuneisuutta työhön eli tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastatellut olivat kuntalaispalveluiden esimiehiä. Haastatellut olivat työskennelleet nykyisessä tehtävässä keskimäärin viisi vuotta ja Vantaan kaupungilla vähintään kahdeksan vuotta.

5.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kaikki potentiaaliset kuusi haastateltavaa työskentelivät kuntalaispalveluissa esimiesasemassa. Koska viides haastattelu ei enää tuonut uusia seikkoja esiin ja vastaukset alkoivat toistaa itseään päätin, että viisi haastattelua riittää. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin anonymiteetti haastattelupyynnön yhteydessä. Jokaiselle kontaktoidulle esimiehelle lähetettiin kirje, jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen (liite 2). Saatua suostumuksen, varsin haastatteluajan sähköisestä kalenterista.

Kaikki haastattelut toteutettiin 11.–13.5.2015. Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen (liite 3). Haastatteluja varten varattiin neuvotteluhuone, jotta olisi rauhallista keskustella. Yksi haastatteluista toteutettiin tutkijan työhuoneessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastatteluviikolla pian haastattelujen jälkeen, joten kerätyt tiedot ja tunnelmat olivat tuoreessa muistissa. Nauhoitteet tuhottiin työn valmistumisen jälkeen. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista tuntiin sen mukaan, miten haastateltava oli valmistautunut haastatteluun, sekä vastausten moniulotteisuudesta ja kysymysten tulkinnasta riippuen. Neljä viidestä haastattelusta sujui keskeytyksittä. Yksi haastattelu keskeytyi kahteen otteeseen puheluihin, mutta jatkui sujuvasti puheluiden jälkeen.

Litteroinnin jälkeen aineistot luettiin läpi ja vastausten keskeinen sisältö taulukoitiin Työssä innostumisen mallin (kuvio 1) mukaisesti teemoittain. Sen jälkeen saatuja vastauksia vertailtiin keskenään. Sieltä poimittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineisto analysoitiin teemoittain deduktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Tuomi & Sarajärven (2009, 103) mukaan sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja laajassa mielessä ymmärrettynä (mm. haastattelut, kirjat, artikkelit, keskustelut) systemaattisesti ja objektiivisesti. Näin saadaan kuitenkin vain järjestettyä aineisto johtopäätösten tekoa varten, ja lisäksi tehdään varsinainen päättely. Deduktiivinen tarkoittaa teorialähtöistä analyysia eli aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Tässä opin-

näytetyössä aiempi viitekehys on Lerssi-Uskelin ym. (2011, 38) Työssä innostumisen malli (kuvio 1), joka on luotu positiivisen psykologian hengen mukaisesti. Saatuja vastauksia peilataan malliin ja arvioidaan niiden toteutumista kuntalaispalveluiden esimiehillä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tarkastelen tämän otsikon alla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Virheiden välttäminen on kaikessa tutkimustoiminnassa pyrkimys ja siksi myös luotettavuuden arviointi on tärkeää. (Hirsjärvi ym. 1997, 216; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Laadulliseen tutkimukseen ei ole olemassa yhtä tarkkoja mittareita kuin määrälliseen eikä myöskään yksiselitteisiä mittareita. Käytin kriteereinä eettisyyttä, aineiston laatua, reliabiliteettia, validiteettia, relevanttisuutta ja tutkimuksen arvoa sekä tutkimuksen rajoitteita Toppin (2010) Pro Gradu -tutkielman arviointikriteerejä mukaellen. Näiden valossa tutkimus täyttää mielestäni luotettavuuden ja pätevyyden kriteerit.

Tutkimus on toteutettu eettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimuksen aihe on valittu ajankohtaisuuden ja työelämälähtöisyyden perusteella ja koettu tärkeäksi laajemminkin kuin yhden organisaation kannalta. Kunnioitusta haastateltavia kohtaan osoitettiin kysymällä etukäteen suostumus tutkimuksiin. Heille myös kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse ja haastattelukysymykset toimitettiin etukäteen. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä. Itse haastattelussa jokaiselta pyydettiin lupa nauhoittamiseen ja luonnollisesti haastattelusta ja ajasta kiitettiin. Haastateltavien anonymiteetti on pyritty takaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 26–27.)

Vastaukset tallennettiin nauhoilta litteroimalla ja vastaukset on pyritty esittämään sellaisina kuin ne on annettu. Suorat lainaukset on siirretty työhön sanasta sanaan. Tutkimuksessa on noudatettu huolellisuutta eikä tuloksia ole kaunisteltu. Lähdeviittaukset on merkitty asianmukaisesti. Käytetyt tutkimusmenetelmät on kuvattu ja myös mahdolliset rajoitteet ilmaistu kohdassa tutkimuksen rajoitteet. (Hirsjärvi ym. 1997, 27–28.)

Työssä on pyritty käyttämään luotettavien ja tunnettujen kirjoittajien tuottamia tuoreita, laadukkaita teorialähteitä. Tuoreuden kanssa ei ollut ongelmia, sillä kuten aiemmin on jo todettu, käsiteltäviä teorioita on laajemmin alettu tutkia vasta tällä vuosituhannella. Ennalta tuntemattomista lähteistä on pyritty selvittämään kirjoittajan taustoja ja tietämystä aiheesta. Lisäksi on yritetty löytää samasta aiheesta useampia toisiaan tukevia lähteitä.

Haastattelut pyrittiin toteuttamaan laadukkaina ja samankaltaisina, jotta niitä voisi vertailla keskenään. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tuki haastatteluiden laatua ja rakennetta. Ennen haastattelukysymysten laadintaa oli jo koottu teoreettisen viitekehysten muodosta-

va teoriaosuus ja laadittu kysymykset sen pohjalta. Haastatteluissa kysymykset olivat pääasiallisesti kaikille samat, ja ne esitettiin samassa järjestyksessä. Haastattelut toteutettiin kahden kesken ja jokainen haastattelu tallennettiin kahdella eri laitteella tallentumisen varmistamiseksi. Äänitteistä sai hyvin selvän. Vain yksi haastattelu keskeytyi kahdesti puhelimen soittoon, mutta haastattelu jatkui normaalisti puheluiden jälkeen. Kaikki haastattelut litteroitiin joko haastattelupäivänä tai viimeistään seuraavana, joten haastattelutilanteet olivat vielä tuoreessa muistissa.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Se voidaan todeta esim. siten, että sama tutkittava henkilö antaa eri tutkimuskerroilla samanlaisen vastauksen tai kaksi eri tutkijaa päätyvät samaan tulokseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.) Jos näitä samoja ihmisiä haastateltaisiin esim. vuoden tai useamman vuoden kuluttua, vastaukset olisivat varmaan samankaltaisia, mutta ehkä asioiden painotukset olisivat voineet muuttua. Jos haastattelijana olisi toinen esimieskollega, vastaukset olisivat varmaankin samanlaisia. Sen sijaan on luultavaa, että vastaukset olisivat voineet olla hieman erilaisia, jos haastattelijana olisi ollut ulkopuolinen, ennalta tuntematon henkilö. Haastatteluista jäi kuitenkin kuva, että vastaukset olivat rehellisiä.

Validiudella tarkoitetaan sitä, miten kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat sopivat yhteen (Hirsjärvi ym. 1997, 217). Validiteetissa on kysymys siitä, onko tutkimus pätevä; onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät tosia. Ehkä tämä on laadullisessa tutkimuksessa enemmän uskottavuuden ja vakuuttavuuden arviointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Mielestäni teoreettisessa osassa on avattu työn keskeiset käsitteet hyvin: positiivisen työn psykologian, psykologisen pääoman, työn imun, flow-tilan sekä työssä innostumisen, ja olen onnistunut osoittamaan käsitteiden välisen yhteyden. Haastatteluun kutsutuille kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kysymys (liite 2). Myös haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne olisi helppoa ymmärtää. Päätelmät ovat myös linjassa aiemman teorian eli Työssä innostumisen -mallin kanssa.

Työssä innostuminen on relevantti ja tuore asia. Työssä innostumista ja siihen läheisesti liittyviä käsitteitä, työn imu, flow ja psykologinen pääoma, on tutkittu vasta lyhyen aikaa. Työhyvinvointia on tutkittu vähän positiivisen työn psykologian kautta, samoin tutkimuksia on niukasti kuntaorganisaatioiden työssä innostumisesta. Esimiesten motivoitumisesta ja työssä jaksamisesta tutkimusta on lähinnä siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa alaisiin, ei niinkään esimiesten oman työssä viihtymisen näkökulmasta.

Haastateltavien omakohtaisista kokemuksista saadaan ymmärrystä innostumiselle ja sen taustoille. Tutkimuksesta on hyötyä ainakin kuntalaispalveluille ja miksei yleisemminkin kuntaorganisaatiossa. Ihmisten ja heidän käyttäytymisensä tuntemisesta on apua niin johtamisessa kuin keskinäisessä yhteistyössäkin. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa kuvatussa työssä innostumisen mallia (kuvio 1) voidaan tuoda kuntalaispalveluiden työyksiköihin ja saada innostuminen leviämään esimiehistä koko organisaatioon.

Tutkimustani varten haastattelin viittä esimiestä. Uskon, että se oli riittävä määrä luotettavan tuloksen saamiseksi. Uskon kuitenkin myös, että jos olisin haastatellut useampia innostuneita esimiehiä, tutkimukseni olisi saanut lisää syvyyttä. Tämän tutkimuksen puitteissa laajuus oli kuitenkin riittävä. Innostus jäi päälle ja ehkä toinen tutkimus on mahdollista toteuttaa joskus myöhemmin.

Mahdollinen virhelähde tutkimuksessani on haastattelijan ja haastateltavien välinen työsuhte. Sitä ei voi sivuuttaa arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Sain mahdollisesti syvempää tietoa kuin ulkopuolinen tutkija olisi saanut, koska tulen hyvin toimeen työyhteisöni jäsenten kanssa ja uskon, että minulle on helppo kertoa asioita. En välttämättä huomannut kysyä sellaisia asioita, jotka ulkopuolinen olisi kysynyt. Toisaalta en välttämättä saanut samanlaisia vastauksia, kuin ulkopuolinen haastattelija olisi saanut. Niinpä uskon, että tutkimus olisi toistettavissa ainakin toisen kollegan tekemänä. Ulkopuolisen tekemänä näkökulma olisi ehkä hieman toinen tai vastaukset hieman eri tavoin painottuneita, vaikka asiat pysyisivätkin samoina.

Eettisessä mielessä tutkimuksen tekemisessä tutussa työyhteisössä piilee oma vaaransa. Kun tutkija on osa yhteisöä, jota hän tutkii, asiat saattavat värittyä tai niihin voi olla vaikea suhtautua objektiivisesti. Ajatus esimiesten tai työtovereiden suhtautumisesta tuloksiin voi aiheuttaa paineita kaunistella vastauksia tai toisaalta nostaa vastauksista juuri itselle tärkeitä asioita esiin. Olen kuitenkin pyrkinyt asioiden esittämiseen sellaisina kuin ne tutkimuksessa tulivat ilmi, kuten aiemmin jo mainitsinkin.

6 Tutkimustulokset

Kuntalaispalveluissa työskentelee noin kahdeksankymmentä henkilöä ja esimiehiä on yhdeksän, jos lasketaan mukaan sekä vakinaiset, tilapäisesti vapailla olevat esimiehet että heidän sijaisensa. Heistä kaksi on miehiä ja seitsemän naisia. Haastattelin näistä esimiehistä viittä. Heillä kaikilla on viidestä kahdeksaan alaista ja he ovat työskennelleet Vantaan kaupungin palveluksessa vähintään kahdeksan vuotta.

Anonymiteetin säilyttämiseksi näin pienessä joukossa haastateltavien taustatiedot jätettiin taulukoimatta. Taustakysymykset kysyttiin lähinnä vastausten identifioimiseksi itse tutkimuksen tekemisessä. Suorien alaisten määrä haastatelluilla on samaa suuruusluokkaa eikä työsuhteen pituudella näyttänyt olevan yhteyttä työssä innostumisen määrään. Kuvailen tässä osassa työn keskeisiä tuloksia teemoittain. Vastaajia ei ole nimikoitu (esim. H1 – H5) vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Tähän osaan on koottu haastatteluiden vastaukset. Ne käydään läpi teemoittain ja joitakin yksittäisiä vastauksia nostetaan esiin.

6.1 Sujuva arki

Työssä innostumisen rakentaminen lähtee arjesta, sillä se toimii kivijalkana kaikelle muulle. Jos arki ei ole sujuvaa, esimiesten ja koko yhteisön energia menee perusasioiden kanssa tahkoamiseen, eikä muuhun jää aikaa. Perusasioita innostumisen onnistumiselle ovat selkeät tavoitteet, kunnon työvälit, kehittymismahdollisuudet ja riittävä motivointi unohtamatta kahvitaukoja. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 9.)

Oman työn keskeiset tavoitteet tai keskeisin tavoite olivat kaikille tutkimukseen osallistuneille selkeät. Kaikki tiesivät, mitä kohti työssä ponnistella. Strategiasta johdetut ja tuloskortille nostetut tavoitteet mainittiin erikseen kahdessa vastauksessa. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta itsensä ja toisten johtaminen mahdollistuu (Leppänen & Rauhala 2012, 245–246). Täsmällisiin tavoitteisiin on myös helpompi sitoutua. Oman motivoitumisen keinoiksi haastatteluissa nousi esiin useita seikkoja: toisten hyötyminen omasta työstä, muiden työn helpottaminen, myönteinen palaute, hyvä työyhteisö ja toisten innostuminen, luottamus ja onnistuminen. Rahallinen palkitseminen mainittiin yhdessä vastauksessa.

Työvälit olivat kaikkien vastaajien mielestä kiitettävää tasoa. Vantaa on panostanut tietotekniikkaan ja asukaspalvelut siirtyivät käyttämään Office365 -pilvipalveluita vasta toukokuun alkupuolella (Groth 22.4.2015). Yksi haastatelluista sanoi välillä pohtivansa, onko sähköistyminen ja uusi tekniikka välttämättä aina hyvä asia, koska työ kulkee välineiden mukana kotiin ja ”työn ja vapaa-ajan väliset raja-aidat murtuvat”. Vantaalla on pu-

helinetumahdollisuus, jos puhelimesta maksaa verotusarvon. Puhelimen käyttö vapaa-aikana voi tuoda näytölle myös työsähköpostit, ja kynnyks vilkaista töitä madaltuu.

Neljä viidestä kertoi työssä olevan voimaannuttavia hetkiä. Vain yksi vastaajista sanoi, että ”vähän huonosti on”. Sopivan tilan puute yhteisen kahvihetken nauttimiseen tuli esiin useammassa vastauksessa. Vaikka tilan puuttuminen nousi esiin, se kuitenkin häiritsi haastatelluista vain yhtä. Päivittäiset spontaanit pop-up -tyyppiset mahdollisuudet purkaa tunteja olivat yhdelle vastaajalle tärkeitä. Yhteisiä kahvihetkiä isommalla porukalla pidettiin tärkeinä kolmessa vastauksessa. Yksi henkilö mainitsi voimaannuttavana toisten auttamisen ja sanoi, että voimaantumisen tulee suoraan työstä itsestään. Onnistumiset työssä, työn tulosten näkeminen, nauraminen, huumori, tilannekomiikka ja ylipäättään ihmisten kohtaaminen olivat tärkeitä esiinnoituseita elementtejä työssä ja sen lomassa.

6.2 Mahdollistava johtaminen

Organisaatioiden tulisi pyrkiä sallivuuteen ja inhimillisyyden ymmärtämiseen. Ihmisten tulisi voida näyttää positiivisten tunteiden lisäksi myös negatiivisia tunteita peittelemättä. Onnistumiskeskeisyys ei tarkoita vain hurraa-huutoja ja ääripositiivisuutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 299.)

Johtamiskulttuurin kehittämistä voidaan kuvata esimerkiksi liikenneympyrän ja liikennevalojen eroista (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 13). Kysymykseen johtamiskulttuurin sallivuudesta ja sitä kuvaavasta vertauksesta liikennevalot vai liikenneympyrä, kaksi vastasi empimättä liikenneympyrä. Kolme muutakin valitsi liikenneympyrän lähtökohdaksi, mutta halusi tarkentaa määritelmää: ”Ehkä liikenneympyrä – vähän vaihtelee” ja ”liikenneympyrä, jossa valot punaisella tai valot ”vilkulla” ja kolmas ”Mennään liikenneympyrässä, pyöritään – saa poiketa pois. Välillä punaista tarpeettomastikin, välillä saa mennä liiankin vapaasti.” Vastauksista kuuluu johtamisen sallivuus, mutta ehkä myös vielä linjojen hakeminen – se ettei johtamiskulttuuri ole vielä kaikilta osin vakiintunutta.

Lisää aikaa kehittämiseen olisi tutkimuksen vastausten perusteella tarvinnut neljä vastaajaa. Yksi puolestaan koki, että perustehtävät jäävät jatkuvan kehittämisen vuoksi paitsioon. Lisää aikaa kehittämiseen voisi vastausten perusteella saada itse aikaa kalenteriin järjestämällä, itsensä johtamisella, henkilöstömäärää lisäämällä ja vähentämällä työmäärää. Annetuista tehtävistä voi olla vaikeaa kieltäytyä, ja henkilöstömäärää ei talous- ja velkaohjelmassa tule lähitulevaisuudessa lisääntymään. Itsensä johtamista voi kehittää – sekin tosin on kehittämistä ja vaatii aikaa.

Ilmapiiri koettiin yleisesti ottaen sallivaksi erilaisuuden suhteen, vaikkakin yhdessä vastauksessa arvostuksen koettiin olevan ”vähän huonossa jamassa”. Siinäkin vastauksessa kuitenkin todettiin, että asiaa on yritetty korjata keskustelujen kautta. Yhdessä vastauksessa todettiin, että vaikka erilaisuus ja erilaiset tavat toimia sallitaan, kuntatyössä on kuitenkin tietyt normit ja protokolla, jolla asioita tehdään ja viedään eteenpäin. Haastatellut kokivat itse, että heidän persoonansa ja vahvuutensa huomioidaan heitä johdettaessa erittäin hyvin, eli heitä johdetaan yksilöllisesti. Yksi vastaajista sanoi tosin, että ”yritetään varmaan”. Hän koki itselleen annettavan työmäärän oman persoonansa huomioimisena, mutta piti sitä kaksitahoisena asiana – sekä hyvässä että pahassa.

Kysyttäessä omista vahvuuksista johtajana, kolme viidestä vastasi epäröimättä ja oli selvästi miettinyt asioita aiemminkin tai ainakin kysymykset saatuaan. Kaksi vastaajista mietti jonkun aikaa, ennen kuin vastasi hieman epävarmasti. Vahvuuksina mainittiin paljon pehmeitä arvoja, kuten kuuntelemisen taito, ihmissuhdetaidot, positiivinen elämänkatsoisuus, tunneäly, helposti lähestyttävyyys, ennakoitavuus ja paineensietokyky sekä empaattisuus. Lisäksi mainittiin vaatimisen taito, yhteiskunnan rakenteiden tunteminen, aikataulut-taminen ja suoraan sanominen. Itsensä ja omien vahvuuksiensa sekä myös kehittämis-kohteiden tunteminen auttaa myös toisten johtamisessa.

Vallan ja vastuun jakaminen koettiin olevan tasapainossa kolmessa vastauksessa: ”Kaikkessa, mitä oon tehnyt, mulla on ollut valtaa.” Kahdessa vastauksessa näistä kolmesta mainittiin erityisesti se, että valtaa ja vastuuta pitää jakaa tasapuolisesti. Jos sitten homma ei toimi, valta voidaan ottaa takaisin itselle. Yksi haastateltu sanoi vallan ja vastuun jaka-misen olevan välillä epäselvää: vastuuta on enemmän kuin valtaa ja toisaalta myös se, kenellä vastuu on, voi olla epäselvää.

”Kaikki viedään, mikä otettavissa on!” ja ”Vieläkö lisää?” olivat kaksi nauraen annettua vastausta kysymykseen oman osaamisen hyödyntämisestä. Kaksi muutakin vastaajaa kokivat oman osaamisensa olevan hyvin käytössä. Yksi vastaajista olisi toivonut oman osaamisensa hyödyntämistä enemmänkin. Hän on ollut tekemässä asioita, joista koki, ettei niistä hankittua osaamista hyödynnetä riittävästi. Esimerkiksi osaamiskartoituksilla ja tulos- ja kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa osaamista ja varmistaa, että kaikki ressurssit ovat tehokkaassa käytössä.

6.3 Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet

Teoriaosassa todettiin, että luovuutta edistävät tilat ovat epämuodollisia. Ne sisältävät inspiroivia yksityiskohtia ja ovat värimaailmaltaan intensiivisiä ja tunnelmaltaan rentoja. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 16.) Stressi puolestaan vähentää luovuutta, ja stressiä voivat

aiheuttaa mm. hälyisyys ja jatkuvat keskeytykset. Suljettuja ovia ei saisi olla, mutta toisaalta pitäisi löytyä myös paikkoja, joissa saa oman rauhan. (Hurme 2011.)

Kysyttäessä, millainen ympäristö inspiroi, kaksi vastasi, että rauhallinen. Yksi vastasi: ”Sellainen kuin Kielotie 14:n teatteri.” Vastauksissa kerrottiin, että ideoita voi syntyä missä vaan – ihmisten kanssa keskustellessa tai peliä pelatessa. Vapaamuotoisemmat työtehtävät inspiroivat, pitkät käytävät ja työhuoneet eivät välttämättä inspiroi. Luovuutta voivat rajoittaa huono tuoli tai sisäilma. Vain yksi vastaaja mainitsi värit tärkeiksi. Kielotie 14:n teatteriin viittaaminen liittyy värien käyttöön, akustiikkaan ja mukaviin istuimiin. Kyseisessä teatterissa on käytetty pehmeitä materiaaleja, värejä ja erilaisia mukavia istuimia. Värikyys ei vastauksissa korostunut, mutta rauhallisuus ja mahdollisuus vuorovaikutukseen sekä epämuodollisuus nousivat esiin.

Kolmen haastatellun mielestä työ joustaa. Yhdellä erittäin hyvin, toisella hyvin, vaikka onkin aina töissä ja kolmannella pakollisia kokouksia lukuun ottamatta hyvin. Yksi vastasi, että joustaa ja ei joustaa. Yksi innostusta luova puite on työn ja kodin välinen joustavuus (Lerssi-Uskelin 2011, 16). Vapaapäivän saa itse järjestämällä. Yksi vastasi, ettei työ juurikaan joustaa, vaikka liukumat ovat käytössä. Kolmella viidestä on paljon kokouksia, neljällä viidestä päivittäin. Kolme tuntee itse hallitsevansa omaa aikaansa ja kalenteriaan, kahden kalenterin täyttävät muut ja heillä on tunne, etteivät voi juuri itse asiaan vaikuttaa. Kokouskulttuurin kehittämiseksi ehdotettiin turhien kokousten karsintaa. Samankaltainen ajatus oli toisten aikataulujen kunnioittaminen. Ehdotettiin myös kokousvapaita päiviä. Toisaalta jatkuvien keskeytysten vähentämiseksi ehdotettiin viikkopalaverien lisäämistä. Toivottiin myös itsekritiikkiä kokousten järjestämiseen sekä jonkinlaista kokousten seuranta- ja palautejärjestelmää.

6.4 Yhdessä osaaminen

Haastatellut kokivat työpaikan ilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi. Yhteisöllisyyden kautta ilmapiiri muodostuu sellaiseksi, että omia tietoja halutaan ja uskalletaan jakaa (Koski 2014, 2; Lerssi-Uskelin 2011, 18-19). Yhden vastauksen mukaan vaikeuksia on ja on ollut jo pitkään johtuen pitkälti vastuiden epäselvyyksistä. Kahdessa vastauksessa sanottiin, että vaikeatkin asiat voidaan nostaa esiin yleisesti ottaen. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että vaikka useimmilla on asiat tosi hyvin ja ilmapiiri yleisesti ottaen hyvä, niin joukossa on ihmisiä, joilla ei ole mikään hyvin ja sellainen syö ilmapiiriä. Toisessa vastauksessa kerrottiin, että ”kaikki eivät ymmärrä olevansa täällä töissä”. Haastatellut esimiehet yrittävät itse vaikuttaa asioihin kuuntelemalla, auttamalla, vastaamalla kysymyksiin, sosiaalisella kanssakäymisellä, olemalla positiivinen, omalla esimerkillä ja ennakoitavuudella. Yksi kysyi: ”Pitäisikö sen (vaikuttamisen) olla tietoista?”

Yhteistyö toimii hyvin, äärettömän hyvin, tosi hyvin tai erittäin hyvin. Yksi vastaajista kuitenkin kertoi rehellisesti, että jos voisi valita, ei tekisi työtä kaikkien kanssa. Yhteisössä on varmasti aina niitä, joiden kanssa yhteistyö sujuu paremmin kuin toisten. Työyhteisössä pitää kuitenkin kaikkien kanssa tulla toimeen. Haastateltujen mukaan omaa osaamista jaetaan ja myös uskalletaan jakaa. Verkostoituminen, keskinäinen tuki sekä tiedon ja osaamisen jakaminen nousivat esiin tärkeinä myös Kohti innostunutta työyhteisöä - tutkimuksessa (Lerssi-Uskelin 2011, 18-20). Kahdessa vastauksessa nostettiin esiin hiljaisen tiedon katoaminen lähivuosien runsaiden eläköitymisten vuoksi ja mainittiin, että tietojen ja osaamisen jakaminen voisi olla strukturoidumpaa. Mm. ammattikirjallisuuslukupiiriä, jossa osallistujat lukisivat kirjallisuutta ja kertoisivat oppimastaan, oli yritetty järjestää. Lisäksi tietoa jaetaan post-it -lapuilla, viikkopalaverissa ja kehittämisspäivillä, mutta kaiken kaikkiaan jakaminen voisi vastaajien mielestä olla strukturoidumpaa ja sitä tulisi pohtia.

Esimiesten oman osaamisen kehittämisessä kouluttautumismahdollisuudet koettiin hyväksi. Yhden vastaajan mukaan opintovapaisiin ja työn ohella opiskeluun suhtaudutaan myönteisesti. Kahdessa vastauksessa sen sijaan tarjonnan työntekijöille katsottiin olevan vähäistä. Toisen mukaan tarjontaa ei ole tarpeeksi ja toisen mielestä tarjontaa on huonosti. Yhden vastaajan mukaan Vantaan kaupungin koulutustarjonta on kokonaisuudessaan hyvä.

6.5 Innostava työ

Työnsä merkityksellisenä kokevat työntekijät ovat tehokkaampia, viihtyvät työssä paremmin ja heillä on parempi itsetunto (Leppänen & Rauhala 2012, 246). Innostava työ on merkityksellistä, vaikuttavaa ja tarjoaa riittävästi haasteita (Hakanen 2009b; Järvensivu, Valkama & Koski 2008, 25). Kaikki haastatellut esimiehet sanoivat olevansa innostuneita työstään. ”Olin. Olen. Nyt on vaan niin paljon kaikkee, että mietin oonko innostunut. Mut oon mä.”, kertoi yksi heistä. Pyydettyä arvioimaan innostumisen määrää asteikolla 1–10 kaksi esimiestä vastasi empimättä 10. Yksi vastasi ”yhdestä kymmeneen” riippuen ajasta ja paikasta. Sen jälkeen hän kyllä totesi olevansa innostunut, mutta ”ei enää kymppin verran”. Yksi kertoi olleensa vuosi sitten innostunut yhdeksän arvosta ja nyt enää seitsemän verran, koska koki jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta.

Innostumista lisäävät ja työn iloa haastatelluille tuovat uusi tekniikka, uudet työhön sovellettavissa olevat ideat, uuden oppiminen, se että näkee, kun muut innostuvat, positiivinen palaute, uuden keksimistä ja ongelmanratkaisua edellyttävät asiat, kehittäminen ja ihmisten hyvinvointi. Myös flow-hetket, työyhteisö ja oma arki tuovat iloa. ”Kokonaisuus on tärkeää”, sanoi yksi vastaajista. Innostusta vähentävät seuraavat seikat: muut eivät innostu,

kiire, toisten väheksyvä suhtautuminen, turhaan tehty työ, huono käytös, päätöksenteon hitaus, byrokratia ja turhien asioiden veivaaminen. Kaikki haastatellut lähtevät aamuisin töihin mielellään. Se voidaan tulkita osoitukseksi siitä, että työ on mielekästä ja tekemisen arvoista.

Esimiesaseman vaikuttavuus innostumiseen jakoi vastauksia. Kahden mielestä innostuminen on enemmän persoonakysymys, tosin toinen näistä totesi, että on saanut tehdä enemmän asioita esimiehenä ja toinen, että ”oma innostuminen on kuitenkin enemmän kuin vain omaa innostumista”. Samaan viittaisi kolmas vastaus: ”Totta kai vaikuttaa. Pitää innostaa muutkin.” Yhden mielestä ”esimiesasema on syvältä” ja ilman kiirettä hän uskoisi olevansa ihan toinen persoona. Yhden mielestä esimiesasema ei vaikuta innostumiseen mitenkään. Ne, jotka eivät nähneet esimiesasemalla olevan vaikutusta innostumiseen, sanoivat kuitenkin, että omalla työllä on selvä vaikutus muiden työhön. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että oma työ auttaa tai helpottaa muiden työtä. Kaikki tehdyt päätökset vaikuttavat myös muihin.

Työssä innostumisen mallissa (kuvio 1) todetaan, että ihminen viihtyy työssään parhaiten, jos työtehtävät ovat suorituskyvyn ylärajoilla tai jopa vähän yli (Lerssi-Uskelin 2011, 19). Työssä tulisi siis olla haasteita. Kaikkien työ koettiin haasteelliseksi ja erilaisia sekä eri suuruisia haasteita on tarjolla jatkuvasti. Sen sijaan omia tavoitteita ei joko ehditä asettaa tai miettiä: ”En oikeastaan tiedä, olenko asettanut tavoitteita.” tai ”Mä oikeen säikähdin sitä, että mä en semmosta kerkee miettiä.” Muiden vastaukset omiin tavoitteisiin olivat, että tehtäväksi annetut asiat pitää hoitaa, työyhteisö täytyy pitää kasassa, tulee pyrkiä aina sataprosenttiseen suoritukseen ja kehittää jatkuvasti itseään.

Työn mielekkyyttä arvioitaessa asteikolla 1–10 vastaukset sijoittuivat seitsemän ja ”ääretömän mielekkään” välille. Seitsemän arvosanan antaneen työn mielekkyyttä lisäisivät selkiytetyt tavoitteet. Kolmen vastaajan mielestä työ on erittäin merkityksellistä. Yksi arvioi merkityksellisyyden olevan kuudesta seitsemään. Hänestä työ olisi merkityksellisempää, jos työn painotus olisi erilainen. Toinen vastaaja, joka antoi arvosanaksi seitsemän perusteli vastauksen sillä, että aikaa menee vääriin ja hänen mielestään joutaviin asioihin aivan liikaa.

Vastoinkäymisiä kokevat kaikki ja kaikkia harmittaa, kun sellaisia tulee. Kaikki haastatellut ottavat kuitenkin vastoinkäymiset myönteisesti asioihin suhtautuvien ihmisten tavoin. Vastoinkäymiset kuuluvat elämään, ja ne surraan tai murehditaan pois ja jatketaan eteenpäin. ”Ei sinne makaamaan voi jäädä.” ”Aina pitää olla plan-B”, kuten yksi vastaaja totesi.

Kaikki haastatellut uppoutuivat työhön ainakin ajoittain. Tehtävät, joissa ajantaju hävisi ja pääsi flow-tilaan (sanaa flow käytti vain yksi vastaaja), olivat esim. uusien asioiden käyttöönotto, kirjalliset työt, keskustelut ihmisten kanssa sekä itselle mielenkiintoisten asioiden esitleminen. Uppoutumisen käänköpuoli on helposti työstä irrottautumisen vaikeus. Kolmen on vaikea irrottautua työstä, sillä heillä työ- ja vapaa-aika on limittynyt, ja työt jatkuvat virallisella vapaa-ajallakin. Kahdelle irrottautuminen ei ollut vaikeaa: toinen jättää työt työpaikalle, ja toinen kokee olevansa tavallaan koko ajan kiinni ja irti samanaikaisesti. Yksi on tietoisesti opetellut, miten työstä irrottaudutaan.

6.6 Me-henki ja työyhteisötaidot

Työkaverit tunnettiin yleisesti ottaen hyvin tai riittäväällä tasolla. Toisten yksityisyydelle – varsinkin alaisten – haluttiin myös tietoisesti antaa tilaa. Koettiin, että pitää kunnioittaa toisten asettamia rajoja. Ne työkavereista, jotka sallivat tuntea itsensä, tunnettiin hyvin. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta työpaikalla juteltiin välillä muustakin kuin työstä ja siihen liittyvistä asioista. Osaan työkavereista oli ystävystytty myös työn ulkopuolella, osan kanssa ystävystytty, vaikei vapaa-aikaa yhdessä vietettykään. Me-henkeä tarvitaan luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymiseen, jotka puolestaan vahvistavat me-henkeä (Lerssi-Uskelin 2011, 21.)

Samoin kuin oman työn tärkeimmät tavoitteet, myös työyhteisölle asetetut tavoitteet olivat neljälle haastatelluista selkeät. Yksi olisi toivonut selkeämpiä tavoitteita. Vaikka kehittämispäivillä strategiaa käsiteltiin, tavoitteet olivat jääneet vähän roikkumaan ilmaan. Yhteisten tavoitteiden tunteminen kasvattaa yhteistä vastuuntuntoa ja parantaa me-henkeä (Lerssi-Uskelin 2011, 21). Palkitsemisesta oltiin pitkälti yksimielisiä: onnistumisista palkitaan ensisijaisesti kiittämällä. Pienet rahapalkkiot ovat mahdollisia, ja sellaisen voi antaa tai saada esim. jouluna, kunhan perusteet täyttyvät. Yhden mielestä kiittää pitäisi vielä enemmänkin, ja toisen mukaan olisi hyvä olla selkeämpi palkitsemisjärjestelmä. Pieniäkin rahallisia palkkioita arvostetaan tämän vastaajan mukaan paljon. Kiittämistä hänen mukaansa kyllä tehdään, mutta se tuntuu monien mielestä pelkältä sanahelinältä. Kiittämiseen kannattaakin kiinnittää huomiota, sillä se on tärkeää, mutta pitää tehdä oikea-aikaisesti ja aidosti, ettei se menetä merkitystään eikä lyö yli.

Palautetta yhteisössä annetaan suoraan. Yksi vastaajista kertoi, että hän yrittää toteuttaa sitä, että kiitos kerrotaan kaikkien kuullen ja rakentava palaute annetaan kahden kesken. Palautetta annetaan oikea-aikaisesti, kiittämällä ja sanomalla myös negatiiviset asiat suoraan – ei kuitenkaan muiden edessä nolaamalla. Yksi vastaajista kertoi, että pyrkii olemaan kohdistamatta palautetta kehenkään. Jos palautetta annetaan, se annetaan yleisesti kaikille. Syyllisiä ei etsitä. Kysymykseen voiko esimiehelle antaa palautetta, todettiin,

että ei voi, tai että jollekin voi ja toiselle ei sekä ettei kenenkään pitäisi joutua antamaan esimiehelleen palautetta. Tämä koski nimenomaan kriittistä tai rakentavan palautteen antamista. Yksi sanoi, että palautteen antamisessa esimiehelle on olemassa tietty kynnyks.

Työyhteisössä koettiin olevan myös hauskaa. Siellä nauretaan yhdessä ja tunteita uskalletaan näyttää. Nk. kahvikeskusteluissa on hyvä tunnelma. Lisäkommentit olivat: ”välillä on, välillä ei” ja ”on ihmisiä keiden kanssa on hauskaa ja toisia, joiden kanssa on vähemmän” ja että ”sivistyneen ihmisen pitää pystyä olemaan hyvällä tuulella.” Pienillä vapaa-ajan hetkillä on oma merkityksensä me-hengen syntymisessä. Jos yhteisön jäsenet viihtyvät yhdessä ja löytävät yhteisiä asioita myös työn ulkopuolella, yhteishenki vahvistuu.

Esimiehelle voi purnata vapaasti ja häneltä saa tukea. Yksi vastaaja totesi, että esimies on pyrkinyt hoitamaan, jos jotain on pyytänyt. Henkilöstökeskus tukee esimiehiä työssä, samoin alaisten hyvin tekemä työ. Kaksi vastaajaa kertoi kuitenkin esimiestyön olevan aika yksinäistä. Yksi vastaaja ei ollut aivan varma, onko saanut esimieheltään tukea, mutta koulutuksen kautta tukea työhön on tullut.

Yhteisössä on tilaa epäonnistua. ”Pitää epäonnistua, muuten ei opi uutta.” Epäonnistumisiin suhtaudutaan neutraalisti tai pienille epäonnistumisille voidaan ja osataan myös nauraa. Virheiden todettiin olevan kasvun paikkoja. Uuden kokeilemiseen suhtaudutaan ehdottoman myönteisesti. Jos joku on innostunut, häntä kannustetaan, mutta välttämättä ei kuitenkaan potkita liikkeelle niitä, jotka eivät halua. Kannustus on siten osin valikoivaa. Kokeilemasta ei estetä: jos joku onnistuu keksimään jonkin työtä helpottavan jutun, sen kehittämiseen saa tilaa ja aikaa.

Voimaa työhön tulee vapaa-ajasta: kuntosalilta, kotoa, siviilielämän tasapainosta, säännöllisistä elämäntavoista ja perheestä, yhden vastaajan mukaan myös työstä ja palkka-päivästäkin. Pyydettyä arvioimaan omaa optimismia ja onnellisuutta asteikolla 1–10, neljä vastaajaa koki suhtautuvansa elämään erittäin positiivisesti (10,10 ja ”lähellä ysiä”). Yksi vastasi 8, koska mm. lähipiirissä on huolia ja maailmassa rakenteellista eriarvoisuutta ja Putinkin aiheuttaa huolta.

Omasta työstä oltiin ylpeitä. Vastaukset vaihtelivat seitsemästä kymmeneen asteikolla 1–10. Ylpeyttä lisäisi vielä se, että muut arvostaisivat ja jos saisi paremmin vietyä asioita eteenpäin. Ylpeys työnantajasta oli kymppin veroista yhdelle vastaajalle, kahdelle yhdeksäisen arvoista. Yksi antoi arvosanaksi seitsemästä kahdeksaan ja yksi seitsemän miinuksesta yhdeksään riippuen siitä, oliko kyse koko Vantaasta vai pienemmästä yksiköstä.

6.7 Muut innostumiseen tarvittavat asiat

Työterveyslaitoksen Työssä innostumisen mallissa (kuvio 1) luetellaan joukko asioita, joita työssä innostumiseen tarvitaan mahdollistavan johtamisen ja edellä kuvattujen teemojen lisäksi: luottamus, rohkeus, luovuus, avoimuus, arvostus, sitoutuminen, positiivisuus ja vastuunkanto (Lerssi-Uskelin 2011, 7,16). Nämä kaikki asiat ovat löydettävissä edellä käsitellyistä teemoista. Luottamus mahdollistaa yhteistyön, tilan antamisen tehdä asioita omalla tavalla sekä avoimuuden. Rohkeus näkyy mm. uskalluksessa kokeilla ja antaa kokeilla uutta sekä palautteen antamisessa. Luovuutta tarvitaan mm. kehittämisessä ja johtamisessa. Avoimuudesta kertoo sujuva yhteistyö ja tiedon jakaminen.

Arvostus tulee haastateltavien vastauksissa esiin työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksessa, tilan antamisessa ja erilaisuuden hyväksymisessä sekä yksilöllisessä johtamisessa. Haastateltujen sitoutumista ja vastuullisuutta kuvaavat esimerkiksi halu lähteä työhön, tehdä oma työ hyvin sekä kyky nähdä oman työn vaikutukset muiden työhön. Positiivisuus ilmenee optimistisessä elämänasenteessa ja kyvyssä päästä vastoinkäymisten yli sekä omassa tavassa vaikuttaa muihin ja ilmapiiriin.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää mitä kuntalaispalveluiden esimies tarvitsee työssä innostumiseen. Lisäksi haluttiin selvittää mistä esimies saa voimaa työhönsä, onko esimiesasemalla merkitystä innostumiseen sekä millaista johtamista innostumiseen tarvitaan. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että haastatellut olivat innostuneita työssään ja voidaan todeta, että haastateltavien valinta oli onnistunut. Lisäksi kävi ilmi, että johtamisen tulee olla mahdollistavaa eikä innostumista selvästikään haittaa, vaikka työssä innostumisen mallin (kuvio 1) kaikki teemat eivät täydellisesti toteudukaan, kun perustana on sujuva arki. Opinnäytetyön kannalta työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset kerätyn aineiston avulla. Tässä osassa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset, vedetään niistä johtopäätökset, esitetään kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia, arvioidaan tutkimuksen merkittävyyttä sekä opinnäytetyön tekemistä prosessina.

Tutkimuksen pääongelmana oli mitä esimies tarvitsee innostuakseen työhönsä? Tutkimuksessa selvisi, että hän tarvitsee tavoitteet joita kohti ponnistella, motivoitumista työstä ja mahdollistavaa johtamista. Työn joustavuus ja sopivan haasteellinen työ ovat tärkeitä. Ilmapiiirin tulee olla avoin ja siellä tulee vallita luottamus. Innostumiseen tarvitaan positii- vista ajattelua, luovuutta ja rohkeutta kokeilla. Esimies tarvitsee myös arvostetuksi tulemi- sen tunteen. Näitä samoja elementtejä on löydettävissä myös Työterveyslaitoksen hank- keen pohjalta tehdyssä Työssä innostumisen mallissa (kuvio 1).

Ensimmäiseen alaongelmaan, mistä esimies saa voimaa työhönsä, tämän tutkimuksen mukaan esimies saa sitä vapaa-ajasta sekä itse työstä. Voimaa saadaan kuntosalilta, säännöllisistä elämäntavoista, perheestä ja kotoa. Riittävän motivoiva ja haasteellinen työ koettiin myös tärkeäksi voiman lähteeksi. Työyhteisöstä, onnistumisista ja palkkapäivästä- kin saa iloa ja voimaa. Toiseen alaongelmaan johtamisen vaatimuksista innostuminen näyttäisi tarvitsevan tilan antamista ja kehittämisen mahdollistamista. Vastuuta ja valtaa tulee jakaa ja niiden tulee olla tasapainossa. Johtajan tulee olla ennakoitava ja johdonmu- kainen. Lisäksi johtamisen tulee olla yksilöllistä – esimiesten persoona ja tarpeet huo- mioivaa. Samoja asioita löytyy Työssä innostumisen mallista (kuvio 1). Kolmanteen ala- ongelmaan, onko esimiesasemalla merkitystä innostumiseen, ei löytynyt yksiselitteistä vastausta. Itse esimiestyö tai johtaminen eivät ole tutkimuksen mukaan innoituksen lähtei- tä, mutta asema mahdollistaa ehkä sellaisten asioiden toteuttamista, jotka muuten eivät olisi mahdollisia. Esimiehen innostumisella on vaikutusta muiden innostumiseen. Esi- miesaseman vaikutus työhyvinvointiin on suuri myös aiempien tutkimusten mukaan (Kais- tila; Manka 2010, 75).

Työssä innostuminen vaatii kunnan perustan - kivijalan, jolle voi rakentaa. Jos perusasiat ovat kunnossa ja arki sujuvaa, kehittäminen ja innostuminen mahdollistuu. Kun lisäksi

johtaminen on mahdollistavaa, työssä saa tukea ja suhtautuminen asioihin positiivista, ollaan jo pitkällä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 9–13.) On vaikea kuvitella, että työssä voisi innostua, jos työ ei motivoisi tai työstä ei saisi minkäänlaista palautetta.

Kuntalaispalveluiden arki ja perusasiat ovat hyvällä mallilla. Oman työn tavoitteet ovat kaikille esimiehille selkeät. Kun taivaalla on kirkas johtotähti, jota kohti edetä, on sinne pääsemisen keinojen miettiminen mahdollista. Ja jos joku tie päättyy umpikujaan, voi valita kiertotien. Yksi haastateltu sanoi yhteisölle asetettujen tavoitteiden jäävän hämäräksi ja tulokortin avaamisen ja vastuuttamisen prosessia voisikin vielä kirkastaa. Tätä tulosta tukee myös kuntalaispalveluiden tuoreet johtamisjärjestelmä-arvioinnin tulokset (Vantaa 2015d).

Johtamiskulttuuria pidetään melko suvaitsevana. Käytin johtamiskysymyksessä Lerssi-Uskelinin (2011, 13) vertausta liikennevalot vai liikenneympyrä. Liikennevalo-johtaminen kertoisi autoritäärisestä johtamiskulttuurista. Kukaan ei valinnut liikennevaloja sellaisenaan. Liikenneympyrässä on mahdollisuus tehdä myös omia valintoja; ajanko sisään ympyrään, väistänkö, poistunko ympyrästä. Asioita voidaan lähestyä monesta suunnasta ja monen erilaisen, yhtäaikaisen prosessin päällekkäisyys on mahdollista. Suuntaa johtamiskulttuurissa pidettiin oikeana ja johtaminen on pitkälti yhteisöllistä, mahdollistavaa. Ehkä vastauksista kuitenkin kuvastui toimialan sirpaleisuus ja nuoruuskin, jonkinlainen epäjohdonmukaisuus. Vastavalmistuneen kuntalaispalveluissa tehdyn johtamisjärjestelmän arviointikyselyn tulokset tukevat tutkimukseni tulosta: siinäkin koettiin, ettei tehtäviä ja vastuita koko organisaatiossa ole kuvattu selkeästi (Vantaa 2015d). Esimiehet kokivat tulevansa johdetuiksi yksilöinä ja saavansa tilaa toteuttaa itseään. He kokivat myös tulevansa kuulluiksi ja voivansa vaikuttaa asioihin.

Haastatellut esimiehet kaipasivat omilta esimiehiltään tukea tarvittaessa, kuuntelemisen ja kuulemisen taitoa, vuoropuhelua ja tilaa toimia. Myös selkeitä annettuja tavoitteita kaivattiin. Vastauksista saattaa päätellä, että tietynlainen johdonmukaisuus johtamisessa ja se, että siihen loogisuuteen voi luottaa, ovat erittäin tärkeitä luottamuksen ja yhteistyön rakentumisessa. Yhteistyön todettiin olevan sujuvaa, mutta kukaan esimiehistä ei maininnut saavansa tukea kollegoiltaan.

Yllättävänä tutkimuksessa voidaan pitää, ettei vertaistukea mainittu voiman tai innostuksen lähteenä eikä tuen antajana. Olisi voinut kuvitella, että nimenomaan samanlaista työtä tekevilta ihmisiltä saisi parhaiten tukea. On toki mahdollista, että haastateltavat keskittyivät ajattelemaan organisaatiota kapeasti ylhäältä alas eivätkä miettineet kuntalaispalveluita kokonaisuutena. Kuntalaispalveluissa esimiestyötä tekee kahdeksan henkilöä, mukaan lukien kuntalaispalveluiden johtaja ja kaksi päällikköä. Päällikköiden alaisilla viidellä esi-

miehellä on omat yksikkönsä, joita he johtavat. Työroolit palveluesimiehillä ovat keskenään hyvin samanlaisia. Tuntuu luontevalta hakea tukea esimiestyöhön kollegoilta varsinkin kun vielä mainittiin työn olevan aika yksinäistä. Ehkä substanssien erilaisuus ja yksiköiden sijoittuminen fyysisesti erilleen vaikuttaa siihen, ettei tukea osata hakea esimieskollegoilta.

Jotta voisi luontevasti johtaa ihmisiä, esimiehen pitää ensin tuntea ja hyväksyä itsensä. Ihmisiä johdetaan omalla persoonalla ja aitoudella. Lisäksi toki tarvitaan myös mm. viestintätaitoja. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10–12.) Kaksi viidestä haastatelluista esimiehistä joutui haastattelussa miettimään omia vahvuuksiaan johtajana. Voi olla, että pitkä miettiminen ja epävarmuus johtuivat itse haastattelutilanteesta. Jos esimies ei ole sen sijaan koskaan pysähtynyt miettimään omaa johtamista ja omia vahvuuksiaan, nyt olisi hyvä hetki pysähtyä, koska itsensä tuntemisesta on apua (Leppänen & Rauhala 2012, 125–140). Esimiesvalmennuksissa esimerkiksi usein käydään läpi erilaisia persoonallisuustestejä ja tyypitellään persoonallisuuksia.

Yhteistyö toimii hyvin haastateltujen mukaan yleisesti ottaen erittäin hyvin. Töiden kasaantuminen ja kasaaminen niille, joiden uskotaan tai tiedetään tekevän ja edistävän asioita, on kuitenkin mielestäni vähän huolestuttavaa ja heikentää pitkässä juoksussa niin työtehoa kuin ilmapiiriäkin sekä vähentää innostusta. Töiden kasaantuminen ja tekijöiden kuormittaminen liittyy vahvasti myös sitouttamiseen. Miten saataisiin sitoutettua kaikki yhtä vahvasti organisaatioon, on pohdinnan aihe monessa organisaatiossa, eikä liity pelkästään kunnalliseen työhön. Joka ryhmässä on niitä, jotka tekevät enemmän kuin toiset. Ehkä kuitenkin se, että tekijöille kasataan aina vain lisää, ei ole oikea keino palkitsemisesta ja ahkeruudesta. Toisaalta voidaan haastavampien tehtävien ajatella olevan myös palkkio kunhan työmäärä pysyy kohtuullisena.

Esimiesroolin tärkeys menestyvässä työyhteisössä on tutkimuksissa osoitettu asia ja tämä on oivallettu myös Vantaalla (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10–12; Manka 2010, 75); esimiesten koulutukseen panostetaan ja erilaisia johtamiskoulutusmahdollisuuksia on tarjolla. Haastatelluista esimiehistä osa kokee saavansa koulutuksesta tukea, kaikki ovat sitä mieltä, että koulutuksia on tarjolla, mutta eivät välttämättä aio koulutukseen hakeutua.

Ymmärrys oman esimiesroolin tärkeydestä ja vaikutuksesta muiden toimintaan näyttää olevan selkeä. Myönteiset asiat kuten työssä innostuminen tai mahdollistaminen tarttuu (Rauhala ym. 2013, 38-40). Itse ajattelen esimiehen olevan pitkälti samanlainen roolimalli alaisilleen kuin vanhemmat lapsille kotona tai opettaja koulussa. Palautteen antamisen kulttuuri, kiittäminen ja arvostus ovat myös johtamiskulttuurista riippuvaisia. Haastatteluis-

sa kävi ilmi, että kuntalaispalveluiden esimiehillä on käytössä liukuva työaika, johdolla on kokonaistyöaika.

Enemmistö haastatelluista esimiehistä kertoi jatkavansa työpäiväänsä vielä kotona enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti. Vain yksi esimiehistä kertoi pystyvänsä jättämään työt täysin työpaikalleen. Moderni teknologia ja pilvipalveluihin siirtyminen mahdollistavat toisaalta työn joustavuuden ja ajasta ja paikasta riippumattomuuden. Kaikki eivät kuitenkaan tämänkään tutkimuksen mukaan pidä sitä hyvänä asiana. Ja jos esimies tekee työtä vapaa-ajallaan, oletetaanko myös alaisen tekevän? Viittasin teoriaosassa jo Helsingin sanomien artikkeliin (Hyvärinen 2015b, D2), jossa Hakanen kertoo työn imun ja työpöyden eroista. Vaarana jatkuvassa työnteossa on ajautuminen positiivisesta imusta negatiiviseen työholismiin.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että optimistisesti asioihin suhtautuvat ihmiset menestyvät elämässä pessimistejä paremmin (Martela 2014, 31; Rauhala ym. 2013, 39; Salmela-Aro 2014, 289). Tutkimukseeni osallistuneet esimiehet suhtautuvat optimistisesti elämään ja kokevat olevansa onnellisia. Myös työ tuntuu heistä pääosin mielekkäältä ja merkitykselliseltäkin. Oma innostuminen lisääntyy sillä, että voi tehdä asioita, joista on kiinnostunut. Muiden innostuksen näkeminen ja muiden innostaminen sekä koettu työyhteisön tuki auttavat innostumaan.

Työssä innostumisen mallin (kuvio 1) edellytykset työssä innostumiselle toteutuvat kuntalaispalveluiden innostuneiden esimiesten työssä. Kuten jo aiemmin totesin, arki on sujuvaa ja johtaminen mahdollistavaa. Esimiehet eivät kaipaa mitään erityisiä tiloja innostuakseen, mutta mahdollisuuksia muiden kohtaamiseen kuin myös rauhaankin tulisi olla tarjolla. Kulttuuri on avointa ja tukee osaamisen ja tiedon jakamista, vaikka struktuuri puuttuukin. Esimiehet saavat toteuttaa työtään melko vapaasti oman näköisensä ja työ on itsenäistä. Työajat ovat joustavat ja vapaat järjestettävissä. Teknologia ja työn kulkeminen mukana mobiililaitteissa voi toisilla lisätä vapautta säädellä omaa ajan käyttöä tai toisaalta hämärtää työn ja vapaa-ajan erottamisen mahdollisuuksia. Onnistumiset palkitaan pääsääntöisesti kiittämällä, joskus pienillä rahallisilla palkkiolla. Pieniäkin rahallisia palkkioita haastateltujen mukaan arvostetaan. Käytössä on palkitsemisjärjestelmä. Yksi haastateltu esimies toivoi selkeämpiä tavoitteita, joiden saavuttamisesta palkittaisiin.

Yhteisön ilmapiiri koettiin avoimeksi ja vuorovaikutus aidoksi. Työkavereihin on tutustuttu – toisiin paremmin kuin toisiin. Yhteishenki kehittyy tuttavallisessa ilmapiirissä, jossa ihmiset välittävät toisistaan ja jossa tarjotaan tukea toisille. Tutkitussa yhteisössä haastateltujen mukaan autetaan toisia, uskalletaan epäonnistua kasvoja menettämättä ja välillä nauretaankin. Palautetta uskalletaan antaa ja annetaan suoraankin. Yhteisten tavoitteiden

määrittelemisen todettiin tulevan suoraan strategiasta, joskin tavoitteiden kirkastamista pitäisi vielä tehdä.

Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet osaavat johtaa itseään, tarvitsevat ja saavat tilaa ja kokivat antavansa sitä myös muille. Oman johtamistyylin ja omien vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää. Palautetta osataan ja uskalletaan antaa, omatoimisuuteen ja luovuuteen, uuden kokeilemiseen kannustetaan. Tutkimustulosten yhteenvedon jälkeen voidaan todeta, että empirian ja teorian välillä on yhteys. Tutkimustulosteni ja Työterveyslaitoksen Työssä innostumisen mallilla (kuvio 1) on yhtäläisyyksiä ja tutkimukseni tulokset tukevat aiempaa tietoa aiheesta.

7.1 Kehitysehdotukset

Kun kolme viidestä esimiehestä itse kokee, että raja työn ja vapaa-ajan välillä on hämärtynyt tai rajaa ei ole ja työtä tehdään myös vapaa-ajalla, herää ensimmäisenä kysymys, kuinka kauan esimiehet jaksavat ja onko työnteko vapaa-ajalla todella välttämätöntä. Olisiko niin työntekijän kuin työnantajankin etu, että työtä tehtäisiin normaalin työpäivän verran ja sen jälkeen palaututtaisiin? Haastatteluissa kävi ilmi, että osalla on niin paljon töitä, etteivät työpäivät riitä työn tekemiseen. Kun haastatellut esimiehet ovat kaikki innostuneita työstään ja työstä irrottautuminenkin välillä vaikeaa, yhtälö voi olla pitkällä tähtäimellä huono ja aiheuttaa loppuun palamisen tai ainakin vähentää innostumista.

Kun viikkotyöaika on määritelty ja palkka maksetaan sen mukaan, tulisi työntekijällä olla lähtökohtaisesti oikeus kieltäytyä työnteosta työajan ulkopuolella. Jos työ sähköpostit kuitenkin tulevat mobiiliteknologian myötä vapaa-aikanakin käytettäviin laitteisiin, voi työn rajoittaminen olla mahdotonta. Jäin miettimään, että jos esimies tekee työtä vapaa-aikanaan, aiheuttaako se paineita myös alaisille? Olenko minä huono työntekijä, jos en ole käytettävissä 24/7 tai vastaa sähköposteihini vapaapäivänä? Ehkäpä kuntalaispalveluissa voitaisiin kokeilla esim. viikon ajan työvälaineiden jättämistä työpaikalle työpäivän päätyttyä. Oliko tämä negatiivista? Minusta ei, vaan tärkeä asia, jota on hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään. Olleellista lienee, onko kyse työpäivän jatkamisessa kotona aidosti omasta valinnasta. Ainakin luovilla aloilla vapaasti sovittavat työajat tulevat varmaankin käyttöön entistä enemmän, niistä on saatu hyviä kokemuksia ja työtyytyväisyys on lisääntynyt (Liimatainen 2015). Reguksen tekemän maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan valtaosassa suomalaisyrityksiä uskotaan joustaviin työjärjestelyihin ja niiden mukanaan tuomiin työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä myös kustannussäästöihin (Taloussanommat 2011).

Yhteisten vapaamuotoisten hetkien on todettu lisäävän me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotka puolestaan lisäävät innostumista ja edistävät työyhteisön menestymistä (Lerssi-Uskelin 2011, 20) . Kaikki eivät kaipaa yhdessä vietettyjä kahvihetkiä, mutta esim. Kielotie 13:n kiinteistössä ei kuntalaispalveluiden käytävillä juuri ole sopivaa tilaakaan. Koska haastattelut esimiehet tunnistivat joidenkin kaipaavan mahdollisuutta kahvitella yhdessä, voisi käytävällä kokeilla yhden neuvotteluhuoneen valjastamista ”Työstä vapaaksi vyöhykkeeksi” kerran viikossa, esim. keskiviikko-iltapäivänä puolen tunnin ajaksi. Siellä voisi käydä piipahtamassa kahvilla ja halutessaan vaihtaa ajatuksia ihan mistä aiheesta vaan. Keidas keskellä arkea.

Uskoisin, että esimiesten olisi mahdollista saada enemmän hyötyä ja tukea irti toisistaan. Esimiestyö on aika yksinäistä puurtamista ja riippumatta siitä, millä tasolla esimiestyötä tekee, ehkä ihan ylintä johtoa lukuun ottamatta, työ on pitkälti samanlaista. Jotta voisi johtaa muita, pitäisi tuntea itsensä ja yhteisöllisen johtajan myös hyväksyä omat heikkoutensa (Leppänen & Rauhala 2012, 137–138). Yhteisöllisyyden kokemuksesta saisi myös voimaa. Esimiehet hyötyvät työssään oman itsensä, omien vahvuksiensa ja kehittämis-kohteidensa sekä oman yksikkönsä työntekijöiden tuntemisesta. Maailmalla on runsaasti erilaisia malleja, joita voisi käyttää erilaisten persoonallisuustyyppien selvittämiseen tarvitsematta mennä kenenkään iholle. Erilaisuuksien ymmärtämisellä kehitetään yhteistyötä. Edellisessä työpaikassani esimerkiksi teetettiin ensin esimiesporukalla yksi persoonallisuustesti, ja pohdittiin erilaisia tapoja toimia ja reagoida. Sen jälkeen jokainen työporukka esimiehensä kanssa osallistui samanlaiseen tilaisuuteen. Lopputuloksena oli ainakin joidenkin ihmisten erilaisuuden arvostuksen lisääntyminen ja silmien avautuminen huomamaan, miten erilaisuudet täydentävät toisiaan. Kun tuntee toisten tavan toimia, yhteistyön tekeminen ja viestintä helpottuu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kuntalaispalveluiden työntekijöitä on eläköitymässä lähivuosina suuri joukko. Heidän mukanaan tulee katoamaan suuri määrä hiljaista tietoa. Vaikka kukaan ei ole korvaamaton, on tietovuoto organisaatiolle suuri kustannus, jota kannattaisi pysähtyä miettimään. Usein tiedon katoamiseen herätään vasta, kun tieto on jo kadonnut. Hiljaisen tiedon dokumentointiin tulisi luoda järjestelmä. Jos resurssit sallivat, esim. mestari-kisälli -malli on toimiva. Missään tapauksessa mikään asia organisaatiossa ei saisi olla vain yhden osaajan varassa missään vaiheessa. Erilaiset osaamiskartoitukset ja tulos- ja kehityskeskustelut ovat hyviä tilaisuuksia koota erityisosaamisen kohteita talteen ja niiden pohjalta varmistaa osaamisen jakaminen. Kuntalaispalveluiden ilmapiiri sallii tietojen ja taitojen jakamisen, kunhan sille luodaan puitteet. Kirjallisten ja kuvallisten ohjeiden laatiminen esimerkiksi auttaa tiedon siirtämisessä.

Erinomainen tapa jakaa osaamista, joka voisi toimia myös hiljaisen tiedon jakamisen muotona ja joka on ehdottomasti kokeilemisen arvoinen, on kirjallisuuspiiri, joka yhdessä haastattelussa nousi esiin. Ajatusta kirjallisuuspiiristä voisi kehittää edelleen niin, että tällaiset tilaisuudet olisivat yleisesti ottaen oman kiinnostuksen kohteen esittelemisen ja reflektoinnin mahdollisuuksia. Kirjallisuuspiirin ajatus oli siis se, että piirissä voitaisiin esitellä toisille jokin alaan liittyvä kirja, jonka on lukenut. Näin esittelijä syventäisi omaa osaamistaan aiheesta ja samalla jakaisi oppimaansa muille.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen merkittävyyden arviointi

Niin positiivisesta työn psykologiasta, psykologisesta pääomasta, työn imusta, flowsta ja innostumisesta kuin kuntalaispalveluista organisaationakin riittää ammennettavaa. Tämä tutkimus osoitti, että kuntalaispalveluiden haastatellut esimiehet ovat työstään innostuneita, ja innostumisen kulttuuri on levitettävissä koko yhteisöön, jos se ei vielä ole levinnyt. Hyvä jatkotutkimuksen aihe kehitystehtävänä olisikin Työssä innostumisen -mallin vieminen käyttöön koko yhteisöön. Kiinnostavaa olisi myös tietää, miten alaiset kokevat esimiestensä innostumisen. Näkyykö se käytännössä ja miten se näkyy käytännössä. Hiljaisen tiedon jakamisesta, sen talteen keräämisestä ja osaamisen varmistamisesta saisi myös hyvän produktin.

Kuten jo aiemmin työssäni kävi ilmi, vain noin joka sadas tehty tutkimus on tieteellisesti merkittävä. Koska tutkittu joukko on hyvin pieni ja tähän tutkimukseen käytettävissä olleet resurssit rajalliset, yleistäminen ei tämän tutkimuksen pohjalta ole mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa ei tosin usein edes pyritä yleistämään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tällä tutkimuksella on kuitenkin mahdollista osoittaa, että positiivisuudessa on voimaa. Innostumista pitää varjella, ettei se tukahdu liikaan työhön tai torjuntaan. Toivon, että työni herättää ajatuksia ja johtaa työssä innostumisen mallin viemiseen johonkin yksikköön tai kuntalaispalveluihin. Tästä tutkimuksesta voi saada myös voimaa hetkellä, jolloin innostus meinaa hiipua. Kuntalaispalveluiden suunta on oikea ja sillä on hyvät edellytykset kehittyä innostuneeksi työyhteisöksi. Työtä menestymisen eteen tehdään ahkerasti.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen matka. Oma kiinnostukseni käyttäytymistieteisiin ja pääsääntöisesti positiivinen suhtautumiseni asioihin sekä urani esimiehenä auttoivat aiheen keksimisessä ja rajaamisessa. Kiitos esimiehelleni Tiinalle sparrauksesta aiheen pohdinnassa ja vapaapäivien mahdollistamisesta kirjoitustyölle. Aihe oli jollain tavalla jo lukkoon lyöty viime syksynä. Ilmoittauduin joulun aikaan 2014 mukaan opinnäytetyöprosessiin ja osallistuin seminaariin helmikuussa 2015. Innostuin ja ajattelin saavani

opinnäytetyön tehtyä tiiviissä aikataulussa. Tavoitteeni oli valmistua ennen kesälomia. Arki vei kuitenkin hyvin pian turhat luulot ja mehut, enkä saanutkaan opinnäytetyötä liikkeelle, vaikka olin sen realistisesti aikatauluttanutkin. Olin jo päättänyt jättää työn syksyyn, mutta huhtikuun alkupuolella ryhdyin sittenkin työhön. Tapasin opettajan 20.4., jolloin minulla oli alustava sisällysluettelo valmiina.

Tuosta opettajan tapaamisesta alkoi nopeatempoinen ja kiehtova vähän reilu kuukausi elämässäni. Olin pyöritellyt aihetta pitkin kevättä ja kerännyt aiheeseen liittyviä lehtileikkeitä sekä eteen tulleita nettilähteitä. Opettajan tapaamisen jälkeen lainasin kirjoja ja aloin kasata teoria-aineistoa. Positiivisen työn psykologian saralta materiaalia oli lopulta ihan hyvin saatavilla, vaikka tuntuikin, että samat nimet toistuivat tekijöiden joukossa. Yksin puurtamiseen sain henkistä tukea ja vahvistusta sekä ohjaavalta opettajalta Marilta että ystävältäni Tiialta. Tiia toimi loistavana kriitikkona, tsempparina ja tukena koko prosessin ajan. Opinnäytetyöprosessiin kuului haasteita, takkuamista, innostumista, flowta, epätoivoa ja runsaasti oppimisen iloa niin aiheesta kuin itse tutkimuksen tekemisestä. Ilman turhautumista oppimista ei kuitenkaan tapahdu.

Kriittisesti tarkasteltuna lähestymistapa haastateltavien valintaan olisi voinut olla tieteellisempi, vaikka se onnistui erinomaisesti myös omiin havaintoihini perustuen. Näin jälkikäteen mietittynä olisin voinut lähettää lyhyen kyselyn kaikille kuntalaispalveluiden esimiehille, jossa olisin pyytänyt esim. arvioimaan elämänasenteen positiivisuutta ja työssä innostuneisuutta ja valita sitten haastateltavat annettujen vastausten perusteella. Koska valinta oli kuitenkin onnistunut ja haastatellut osoittautuivat innostuneiksi, lopputulos olisi luultavasti ollut sama.

Jäin myös miettimään, olisiko ainakin osa haastatelluista vastannut toisin, jos tutkija olisi ollut organisaation ulkopuolinen henkilö. Oliko ihmisten helpompi vai vaikeampi ilmaista todellisia tunteitaan ja mielipiteitään asioista jollakin tavalla tutulle ihmiselle? Olen helposti lähestyttävä ja tulen ihmisten kanssa hyvin toimeen. Oman kokemukseni perusteella uskon saaneeni rehellisiä vastauksia. Uskon myös, että siihen osittain vaikutti asioiden lähestyminen positiivisuuden kautta.

Muutamien samankaltaisista aiheista tehtyjen opinnäytetöiden lukeminen ja sen jälkeen sisällysluettelon rungon kokoaminen, oli erittäin hyvä tapa aloittaa opinnäytetyön tekeminen. Sillä tavalla kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole ollenkaan harvinaista, että prosessin edetessä tutkimuksen aihe tai tutkimusongelmat muuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 114–115, 117, 155). Niin kävi myös tässä työssä. Aihe, otsikko, tutkimusongelmat ja työ muokkaantuivat edetessään ja aihe kirkastui, vaikka aluksi kaikki tuntui olevan hyvin sekavaa.

Tiivistähtinen työskentely sopi minulle hyvin. Pystyin järjestämään itselleni vapaapäiviä tutkimiseen ja kirjoittamiseen ja istuin hyvin tiiviisti illat ja viikonloput tutkimuksen äärellä. Kiitos myös perheelleni ymmärryksestä. Varmasti osaltaan tutkimuksen nopeaa valmistamista edesauttoivat niin elämäkokemuksesta kertynyt reflektiokyky kuin suvun kirjalliset lahjatkin – tekstin tuottaminen on minulle melko vaivatonta. Tähän prosessiin laitettiin erilaisia aineksia, jotka muokkautuivat käsillä olevaksi kokonaisuudeksi. Jos minulla olisi työtä aloittaessani ollut käytettävissäni kaikki se tieto, mikä minulla nyt on, työstä olisi tullut varmasti toisenlainen.

Lähteet

Csikszentmihalyi, M. 1997. Finding Flow. Psychology Today. Jul/Aug 97. Luettavissa: <https://www.psychologytoday.com/articles/199707/finding-flow>. Luettu: 28.4.2015.

Eysenck, M. 1998. Psychology – an integrated approach. Longman. Essex.

Groth, A. 22.4.2015. Viestintäpäällikkö. Konserni- ja asukaspalvelut. Vantaan kaupunki. Sähköposti.

Hackman, J. & Oldham, G. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Teoksessa Organizational Behaviour and Human Performance, 16, 250-279. Luettavissa: http://world.edu/wp-content/uploads/2013/04/1319789168_Hackman-Oldham-1976.pdf. Luettu: 25.4.2015.

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf. Luettu: 28.4.2015.

Hakanen 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laaduksasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja –organisaatiot –osaamiskeskus. Luettavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Luettu: 3.5.2015.

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

Harju, J. 2015. Kolme neljästä uskoo jaksavansa eläkeikään. Helsingin Sanomat. 19.4.2015. A8.

Hellbom, K. 8.2.2012. Toimitusjohtaja. BCI Business Coaching Institute. Luento Sitra – Voimaantumisen polut. Helsinki. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=3ngs6gwEN4k&feature=youtu.be>. Katsottu: 1.5.2015.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Tammi. Jyväskylä.

Hirvikorpi 2014. Hyvä ja paha valta työelämässä. Ekonomilehti 4.6.2014. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/vallankaytto-tyopaikalla/>. Luettu: 3.5.2015.

Hurme 2011. Työpiste 7.1.2011. Työtiloilla voi edistää luovuutta. Työterveyslaitos. Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyotiloilla_voidaan_edistaa_luovuutta.aspx. Luettu: 1.5.2015.

Hyvärinen, H. 2015a. Optimisti menestyy töissä. Helsingin Sanomat. 26.4.2015. D2-3.

Hyvärinen, H. 2015b. Voiko työstä tykätä liikaa? Helsingin Sanomat, 1.2.2015, D2-D3.

Järvensivu, A., Valkama, P. & Koski, P. 2008. Työssä oppimisen käytännöt ja työn mielekkäisyys. Tapaustutkimuksia moraalisen sopimuksen viitekehyksessä. 2/2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus ja Kuntien eläkevakuutus. Luettavissa: <http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut>. Luettu: 23.5.2015.

Keltikangas-Järvinen, L. 2011. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. E-kirjan esittely. WSOY. Luettavissa: <https://kirja.elisa.fi/ekirja/sosiaalisuus-ja-sosiaaliset-aidot>. Luettu: 1.5.2015.

Kero, S. 2012. Väitös: Ihmiskontaktit vähentävät iäkkäiden masennusta. Helsingin Sanomat. 24.6.2012. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1305576572071>. Luettu: 28.4.2015.

Koskensalmi, S. 2010. Duunitohtori: Miten parannan työyhteisöni me-henkeä käytännössä? Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://tyopiste.ttl.fi/Duunitohtorit/Sivut/Mitenparannantyooyhteisonimehenkeakaytannossa.aspx>. Luettu: 3.5.2015.

Koski, A. 2014. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa – Case henkilöstöpalveluyritys. Pro gradu –tutkielma. Hallintotiede. Kevät 2014. Lapin yliopisto.

Lehtonen, I. 2013. Kuntalaispalvelut. Asukaspalvelujen kehittämispäivä 6.3.2013. Esitysmateriaali. Iiris Lehtonen. Kuntalaispalveluiden johtaja. Vantaan kaupunki. Esitysmateriaali. Vantaa.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Liimatainen, K. 2015. Koodarit haluavat vapauttaa työajat: ”Luovilla toimialoilla kyttääminen ei toimi”. Helsingin Sanomat. 22.5.2015. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1432186374986>. Luettu: 27.5.2015.
- Lonka, K. 25.9.2012. Kasvatuspsykologian professori. Helsingin yliopisto. Haastattelu. Oudot tunteet, osa 1: Flow. Yle. Toimittaja Ikonen, I. Kuunneltavissa: <http://areena.yle.fi/radio/1684476>. Kuunneltu: 26.4.2015.
- Lämsä, P. 2012. Minä pystyn! Vai pystynkö? : Minäpystyvyys Minä olen tärkeä –projektin pienryhmätoiminnassa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205015647>. Luettu: 23.4.2015.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjänä. Työpoliittinen Aikakausikirja 1/2013. Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>. Luettu: 28.4.2015.
- Martela, F. 2014. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. s. 30–62. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Mäkinen, P. 2014. Työyhteisötaidot. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: <http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoyhteisotaidot/Tyoyhteisotaidot.pdf>. Luettu: 3.5.2015.
- Ojanen, M. 2009. Flow-ilmio. Luettavissa: <http://www.markkuojanen.com/psykologia/flow-ilmio/>. Luettu: 28.4.2015.
- Rauhala, I. & Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.
- Robbins, S., Judge, T. & Cambell, T. 2010. Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Essex.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 17.5.2015.

Salmela-Aro, K. 2008. Motivaatio ja hyvinvointi elämän siirtymissä. *Psykologia*, 5, 377. Luettavissa: https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/psykologia/henkilokunta/salmela_aro/motivaatio_ja_hyvinvointi. Luettu: 25.4.2015.

Salmela-Aro, K. 2014. Taitoa ja tahtoa – opiskeluinnotta työn imuun? Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). *Positiivisen psykologian voima*. s. 281–292. PS-kustannus. Jyväskylä.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E 2007. Self-esteem during university studies predict career 10 years later. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 463-477. Luettavissa: https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/psykologia/henkilokunta/salmela_aro/self-est. Luettu: 26.4.2015.

Sitra 2015. Voimaantumisen polut: Mahdollistava johtaminen ja ohjausjärjestelmät. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/tapahtumat/johtaminen/voimaantumisen-polut-mahdollistava-johtaminen-ja-ohjausjarjestelmat>. Luettu: 1.5.2015.

Suomen virtuaaliyliopisto. 2004. Oppimisen teoriasta tukea tieto- ja viestintäteknikan pedagogiseen käyttöön. Luettavissa: http://tievie.oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_8/kasitehakemisto.htm. Luettu: 23.4.2015.

Taloustutkimus 2007. Myönteinen työnantajakuva ja arvojen tasapaino sitouttavat. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_2_2007/myonteinen_tyonantajakuva_ja_arv/. Luettu: 3.5.2015.

Taloussanomien 2011. Tutkimus: Uusi työntekijä ei juuri etätöihin pääse. Luettavissa: <http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2011/04/04/tutkimus-uusi-tyontekija-ei-juuri-etatohin-paase/20114717/139>. Luettu: 26.5.2015.

Topp, K. 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro Gradu –tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Luettavissa: http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12277/hse_ethesis_12277.pdf. Luettu: 17.5.2015.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Tammi. Vantaa.

Työhyvinvointifoorumi. Osaaminen ja työn kuormittavuus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=53630&name=DLFE-11119.pdf. Luettu: 1.5.2015.

Työterveyslaitos 2014a. Työn imu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx. Luettu: 25.4.2015.

Työterveyslaitos 2014b. Työn imu. Miksi työn imu on tärkeää? Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/miksi_tyon_imu_on_tarkeaa/sivut/default.aspx. Luettu: 25.4.2015.

Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luottamus. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu: 3.5.2015.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus. Jyväskylä. Vantaan kaupunki 2015. Konserni- ja asukaspalvelut. Intranet. Organisaatiokaaviot. Luettu: 18.5.2015.

Vantaa 2015a. Avoimet työpaikat. Luettavissa: http://www.vantaa.fi/fi/avoimet_tyopaikat. Luettu: 26.5.2015.

Vantaa 2015b. Henkilöstörakenne. Luettavissa: http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/henkilosto#. Luettu: 26.5.2015.

Vantaa 2015c. Vantaan organisaatio. Luettavissa: http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/85346_kaikkien_toimialojen_org.kaaviot.pdf. Luettu: 26.5.2015.

Vantaa 2015d. Henkilöstökeskus. Kuntalaispalveluiden johtamisjärjestelmä-arvioinnin tulokset 22.4.-5.5.2015.

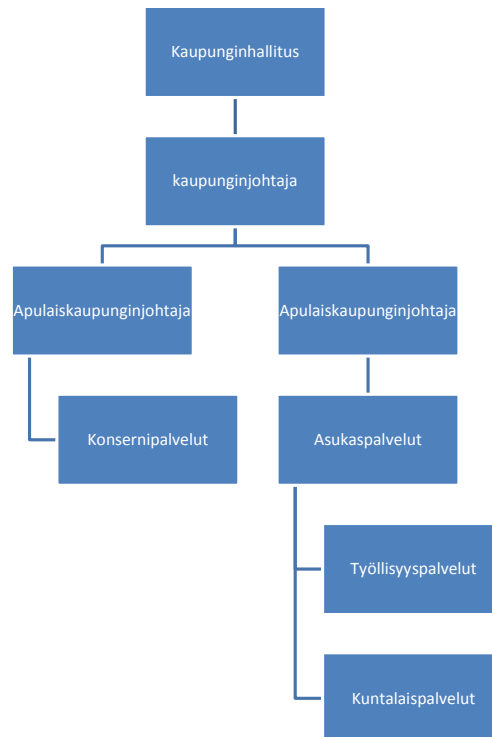
Vantaan kaupunki 2015. Organisaatiokaaviot. Konserni- ja asukaspalvelut. Kuntalaispalvelut.

Varjonen, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Visual Impact.

Virtanen, P. 2014. Virikesetelit eivät hetkauta – itse työ on avain työhyvinvointiin. Toimittaja: Mari Siltanen. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/virikesetelit_eivat_hetkauta__itse_tyo_on_avain_tyohyvinvointiin/7132849. Luettu: 28.4.2015

Liitteet

Liite 1 Asukaspalveluiden organisaatorakenne



Liite 2 Haastattelupyyntörunko

Hei,

opiskelen liiketaloutta Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa. Opintoni ovat loppusuoralla ja teen opinnäytetyönäni tutkimusta kuntalaispalveluiden esimiesten työssä innostumisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä esimies tarvitsee innostuakseen työssä.

Tarkoitukseni on haastatella neljästä kuuteen esimiestä, jotka edustavat innostuneita esimiehiä - sinä olet yksi heistä. Sopiiko, että haastattelen sinua? Haastattelut toivon saavani toteutettua ensi viikon loppuun mennessä.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina ja haastatteluun on hyvä varata tunti aikaa. Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymiteetti säilyttäen.

Tutkimukseen osallistumalla annat arvokasta tietoa työnantajallesi. Tietoja voidaan käyttää työyhteisön kehittämiseen ja johtamisen apuna.

Jos haastattelu sopii, laitan sinulle kalenterikutsun.

Ystävällisin terveisin

Anu Parvela-Säde

Liite 3 Haastattelurunko

Taustatiedot

- ikä
- sukupuoli
- koulutustausta
- työtehtävä
- alaisten lukumäärä
- kauanko työskennellyt nykyisessä tehtävässä
- kauanko saman työnantajan palveluksessa

Mahdollistava johtaminen

1. Kumpi kuvaa työpaikkasi johtamiskulttuuria paremmin: liikennevalot vai liikenneym-pyrä?
2. Onko työssäsi riittävästi aikaa kehittämiseen?
3. Miten erilaisuuden arvostaminen näkyy työyhteisössäsi?
4. Miten sinun persoonasi ja ominaisuutesi huomioidaan johtamisessa?
5. Millaista johtamista tarvitsisit?
6. Miten osaamistasi hyödynnetään?
7. Miten työyhteisössä jaetaan valtaa ja vastuuta?
8. Mitkä ovat vahvuutesi johtajana?

Sujuva arki

9. Mitkä ovat tärkeimmät työillesi asetetut tavoitteet?
10. Miten asianmukaiset työvälineet sinulla on asteikolla 1-10? Mitä muuttaisit?
11. Miten sinua motivoidaan parhaiten?
12. Millaisia voimaannuttavia hetkiä työyhteisösi arjessa on?

Yhdessä osaaminen

13. Millainen työpaikkasi ilmapiiri on?
14. Miten itse vaikutat ilmapiiriin?
15. Miten yhteistyö toimii?
16. Miten tietoa ja osaamista jaetaan työpaikallasi?
17. Miten jaat omaa osaamistasi?
18. Millaisia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen on tarjolla?

Innostava työ

19. Oletko innostunut työstäsi?
20. Mitkä asiat lisäävät innostustasi?

21. Entä mitkä vähentävät sitä?
22. Miten esimiesasema vaikuttaa omaan innostumiseesi?
23. Lähdetkö työhön mielelläsi?
24. Mikä auttaa selviytymään ja nauttimaan työstä?
25. Millaisia tavoitteita asetat itsellesi?
26. Millaisia haasteita työsi tarjoaa?
27. Miten toimit vastoinkäymisissä?
28. Miten oma työsi vaikuttaa muiden työhön?
29. Uppoudutko työhösi?
30. Millaisissa tehtävissä kadotat ajantajun?
31. Onko sinun vaikea irrottautua työstä?

Me-henki

32. Miten hyvin tunnet työkaverisi?
33. Millaisia yhteisiä tavoitteita teille on asetettu?
34. Miten onnistumisista palkitaan?
35. Miten palautetta annetaan?
36. Onko teillä hauskaa yhdessä?

Työyhteisötaidot

37. Millaista tukea saat työssäsi?
38. Miten epäonnistumisiin suhtaudutaan?
39. Millä tavalla kannustetaan kokeilemaan uutta?
40. Mistä saat voimaa työhösi?

Innostavat ja luovuutta tukevat puitteet

41. Millainen ympäristö inspiroi sinua luomaan uutta?
42. Miten työsi joustaa?
43. Onko sinulla paljon kokouksia?
44. Hallitsetko itse omaa aikaasi ja työtäsi?
45. Miten kokouskulttuuria voisi kehittää?

46. Miten optimistisesti suhtaudut elämään asteikolla 1-10?
47. Miten onnellinen olet asteikolla 1-10?
48. Miten mielekästä työsi on asteikolla 1-10?
49. Miten merkityksellistä työsi on asteikolla 1-10?
50. Miten innostunut olet työstäsi asteikolla 1-10?
51. Miten ylpeä olet työstäsi asteikolla 1-10?
52. Oletko ylpeä työpaikastasi asteikolla 1-10?