

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Innostunut työyhteisö onnistuu muuttuvassa työelämässä

– Työssä innostumisen jäljillä

Satu Korkeamäki

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(4/2020)



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (Ylempi AMK)

Tekijät: Satu Korkeamäki

Opinnäytetyön nimi: Innostunut työyhteisö onnistuu muuttuvassa työelämässä - Työssä innostumisen jäljillä

Sivumäärä: 68 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Pia Lundbom

Työn tilaaja(t): Hyria koulutus Oy

Opinnäytetyössä tehdään näkyväksi innostuksen kulttuurin tekijöitä tutkimalla kokemuksia työssä innostumisesta. Työn tarkoituksena oli löytää, ymmärtää ja oivaltaa työyhteisöissä koettuja työssä innostumisen tekijöitä ja toimintatapoja, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin, työssä onnistumiseen ja tuottavuuteen.

Opinnäytetyössä yhdistyy teoreettisen tietoperustan ja tapaustutkimustiedon vuoropuhelu. Työssä tehtiin INTO–Osallistu ja innostu! –hankkeen (INTO-hanke) toimintaesimerkkien ja käytäntöjen pohjalta tutkimuksellista kehittämistyötä. Innostuksen ilmiötä lähestyttiin laadullisena tapaustutkimuksena hermeneuttis-fenomenologisin menetelmin. Työn aineistonhankintamenetelmissä yhdistyi työn tuunaamisen menetelmällä toteutettu työpajatyöskentely, havainnointi sekä kokemuksen tutkimisen ja palvelumuotoilun periaatteet. Työn aineistona oli myös INTO-hankkeen kokemukset ja raportit työelämän kehittämisvalmennuksista. Yhdessä teoreettisen tarkastelun kanssa muodostui tukeva tietopohja, jolla on laajempaa sovellusarvoa kestävää ja innostavaa työelämää rakennettaessa.

Aihe on ajankohtainen ja työelämän murroksen huomioiva, sillä yhteiskunnassa on varmistettava pitkään työuraan kannustava, innostava työn tekemisen kulttuuri. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään työelämälle suunnattujen koulutusten kehittämisessä.

Opinnäytetyön rakenne on toteutettu siten, että sitä voi hyödyntää monipuolisesti myös työyhteisöt ja yksilöt toimintatapojensa tarkastelussa ja kehittämisessä. Myös työelämän kehittäjät, mukaan lukien yhteisöpedagogit, voivat syventää ammattialan osaamistaan työssä innostumisen edistäjinä sekä kehittyä työssä innostumisessaan.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että työelämän muutoksissa tarvitaan erilaisia taitoja. Taitoa toimia uusissa tilanteissa ja taitoa toimia yhdessä. Tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka toteutuvat silloin, kun ihmiset voivat kokea työssään merkityksellisyyttä ja innostusta. Kestävään innostukseen tarvitaan yksilön näkökulmasta sisäistä motivaatiota ja työssä vaikuttavia voimavaroitekijöitä. Innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat myös työyhteisön kulttuuri. On huomioitava, ettei innostava kulttuuri synny eikä säily itsestään. Innostunut työyhteisö koostuu innostusta ja luovuutta tukevista rakenteista ja matalasta hierarkiasta, yhdessä osaamisesta ja työyhteisötaidoista sekä yhteisöllisyyttä edistävästä johtajuudesta.

Asiasanat: innostus, sisäinen motivaatio, työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö, yhteisöllisyys, itseohjautuva organisaatio

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Satu Korkeamäki

Title: An enthusiastic work community succeeds in a changing work life - On the trail of work enthusiasm

Number of Pages: 68 and 3 attachment pages

Supervisor(s): Pia Lundbom

Subscriber(s): Hyria Education Ltd.

The thesis examines the factors of enthusiasm culture by finding out the experiences about enthusiasm at work. The purpose of the thesis was to find, understand and realize the factors of work enthusiasm and ways of working experienced in work communities that have an impact on well-being at work, success at work and productivity.

The thesis combines the dialogue between the theoretical knowledge base and research data. The research development assignment was carried out and based on the experience of the INTO - get involved and get enthusiastic! –project. The phenomenon of enthusiasm was approached as a qualitative case study using hermeneutic-phenomenological methods. The material of the work was acquired through workshop work, observation, research of experience and service design.

Together with the theoretical review, a solid knowledge base was formed, which has even wider application value in building a sustainable and inspiring working life.

The issue is topical and takes into account the change in working life, as society must ensure an enthusiasm work culture that encourages a long career. The results of the thesis are utilized in the development of work life education.

The thesis has been implemented in such a way that it can also be utilized in various ways by work communities and individuals in the review and development of their operating methods. Developers of working life, including community educators, can also deepen their professional skills as promoters of enthusiasm at work and develop in their enthusiasm at work.

The results of the thesis show that different skills are needed in changes in working life. We need the ability to act in new situations and the ability to act together. There is a need for creativity and innovation that come true when people can experience relevance and enthusiasm in their work. Sustainable enthusiasm requires inner motivation and resource factors that affect work. Enthusiasm is influenced not only by the individual's own choices but also by the culture of the work community. It is noteworthy that an inspiring culture does not emerge or persist in itself. An enthusiastic work community consists of structures that support enthusiasm and creativity and a low hierarchy, learning and work community skills, as well as leadership that promotes community.

Keywords: enthusiasm, motivation, well-being at work, leadership, work community, communality, self-managed organization

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	INTO -työelämän kehittämishanke.....	7
1.2	Opinnäytetyön sisältö ja rakenne.....	9
2	TYÖELÄMÄN ILMIÖISTÄ	10
2.1	Miltä näyttää työelämän tulevaisuus?.....	10
2.2	Tutkimuksista tietoperustaa.....	12
3	INNOSTUKSEN TEKIJÖIDEN JÄLJILLÄ	14
3.1	Yhteisöllisyyden elementit.....	14
3.2	Hyvinvointia ja innostusta työssä	16
3.3	Innostus ja työn imu.....	19
4	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ INNOSTUKSEN JÄLJILLÄ.....	25
4.1	Tapaustutkimuksessa hermeneuttis - fenomenologinen lähestyminen.....	26
4.2	Kokemuksen ymmärtäminen palvelumuotoilun menetelmin.....	28
4.3	Työpajoista havainnointiaineistoa	29
4.4	Aineiston analyysi.....	30
4.5	Kehittämistyön eettinen näkökulma ja luotettavuus.....	33
5	INNOSTUKSEN TEKIJÖIDEN JÄLJILLÄ – ONNISTUMISEN ELEMENTIT ..	34
5.1	Innostava työ	35
5.2	Yhdessä osaaminen ja oppiminen	37
5.3	Työyhteisötaidot	39
6	INNOSTUS HAASTAA HIERARKIAN JA PERINTEISEN JOHTAMISEN.....	45
6.1	Itseohjautuvuus yhteisössä.....	46
6.2	Mahdollistava innostava johtaminen	49
6.3	Tuloksena yhteisöllinen toimintakulttuuri	53
7	MITÄ TYÖELÄMÄ TARVITSEE ONNISTUAKSEEN?	55
7.1	Innostuksen oivallus.....	56
7.2	Innostunut työyhteisö onnistuu	58
8	YHTEENVETO.....	63
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

Tässä YAMK-opinnäytetyössä tehdään näkyväksi innostuksen kulttuurin tekijöitä tutkimalla kokemuksia työssä innostumisesta. Ilmiötä lähestytään laadullisena tapaus-tutkimuksena hermeneuttis-fenomenologisin menetelmin.

Opinnäytetyön tilaajana on Hyria koulutus (Hyria), joka tuottaa koulutuspalveluita yksilö- ja yhteisöasiakkaiden tarpeisiin. Ideana on tehdä Hyrian koordinoiman INTO -hankkeen toimintaesimerkkien ja käytäntöjen pohjalta tapaus-tutkimusta. Kokonaisuudessa yhdistyy teoreettisen ja tapaus-tutkimustiedon aineiston vuoropuhelu. Tarkoituksena on löytää, ymmärtää ja oivaltaa työyhteisöissä koettuja työssä innostumista edistäviä seikkoja ja toimintatapoja sekä innostumisen vaikutuksia työyhteisöissä. Innostuksen ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tapaus-tutkimuksella tuotetaan tietoa, jotta työssä innostumista voidaan edistää tulevaisuuden työelämässä.

Työn tekemisen tavat ovat murroksessa. Työn muutos liittyy digitaalisuuden, automatisaation ja tekoälyn kehitykseen, globalisaatioon ja ikääntymiseen. Tämän päivän työelämässä työlle määritellään uudenlaisia merkityksiä ja sen toivotaan tuottavan tekijöilleen parempaa hyvinvointia ja sitä kautta organisaatioille parempaa tulosta. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (3/2014) kiteytyy näkemys siitä, että tulevaisuuden maailmassa erottuvat yhteisöt, joissa rohkaistaan uusiin ideoihin ja joissa ihmisten luontainen innostus saadaan kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi. Innovaatiopuheiden yhteyteen peräänkuulutetaan innostamisen elementtiä luovuuden ja pilotoinnin edistäjäksi. Julkaisussa otetaan kantaa myös nykyjohtajan tärkeimpiin tehtäviin: myönteisen ilmapiirin edistämiseen ja yhteisöllisyyden varmistamiseen. (Martela & Jarenko 2014 10, 23-25.)

Työssä innostuminen ei tarkoita sitä, että töissä olisi aina helppoa ja arki olisi yhtä juhlaa. Innostumisen kokemuksessa on kyse onnistumisesta haasteiden parissa, osaa-

misen kehittymisestä ja työn merkityksellisyyden kokemisesta. (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015, 8-9.) Innostuksen merkityksen oivaltaminen on tärkeää, koska muuttuvassa ympäristössä työn tulokset ja arvo muodostuvat ihmisten luovuudesta ja heidän kyvystään löytää uusia keinoja työn tekemiseen. Työssä innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat, myös työyhteisön kulttuuri ja johtamistavat. Mikäli haluamme rakentaa kestävästä innostuksen kulttuuria työelämässä, on kaikkien tekijöiden oltava tasapainossa. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125.)

Opinnäytetyön laadullisessa tapaustutkimuksessa yhdistyy teoreettinen, hermeneuttinen ja fenomenologinen suuntaus ja menetelmät. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti ja saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Usean erilaisen tiedonhankintatavan käyttäminen on tyypillistä tapaustutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.) Hermeneuttisessa tutkimuksessa on keskeistä tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. Fenomenologisessa lähestymisessä painottuu kokemukset, havainnot ja niihin perustuva ymmärryksen muodostuminen tutkimuskohteesta. (Tökkäri 2018, 64–66.)

Tapaustutkimuksella haetaan vastauksia innostuksen ilmiön kysymyksiin: Miten luodaan kestävä ja innostava työkuultuuri? Millä on vaikutusta työssä innostumiseen ja miten sitä voi ylläpitää? Mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa?

Aineistonhankintamenetelmissä yhdistyy toiminnallinen työn tuunaamisen menetelmällä toteutettu työpajatyöskentely, havainnointi sekä kokemuksen tutkimisen ja palvelumuotoilun periaatteet. Tietoperusta koostuu mm. näistä käsitteistä: Työssä innostuminen, työn imu, motivaatio, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, johtaminen, itseohjautuvuus, työyhteisö. Työn aineistona on myös INTO-hankkeen kokemukset ja raportit työelämän kehittämisvalmennuksista. Lisäksi reflektoin tietoa omaan kokemukseeni mm. INTO-hankkeen projektipäällikkönä. Yhdessä teoreettisen tarkastelun kanssa muodostuu tukeva tietopohja, jolla on laajempaakin sovellusarvoa kestävästä ja innostavaa työelämää rakennettaessa.

Työelämän muuttuessa myös tarpeet osaamisen kehittämisestä ja oppimisen tavoista muuttuvat. Työn tilaajalle on tärkeää ennakoida tässä hetkessä työelämän tarpeita ja muotoilla palveluitaan asiakaslähtöisesti asiakkaiden kokemuksia kuunnellen. Ennakointi on keskeinen näkökulma toiminnan kehittämisessä ja sen avulla on tarkoitus hahmottaa, millaisia strategisia toimenpiteitä tai valintoja tulevaisuuden kannalta olisi tarpeen toteuttaa. (Ojasalo ym. 2014, 39.)

Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään tilaajaorganisaation koulutustuotteiden kehittämisessä. Opinnäytetyön rakenne on toteutettu siten, että sitä voi hyödyntää monipuolisesti myös työyhteisöt ja yksilöt toimintatapojensa tarkastelussa ja kehittämisessä. Myös työelämän kehittäjät, mukaan lukien yhteisöpedagogit, voivat syventää ammattialan osaamistaan työssä innostumisen edistäjinä sekä kehittyä työssä innostumisessaan. Yhteisöpedagogikoulutuksen näkökulmasta voi myös tarkastella työssä innostumista ja ennakoida millaisia koulutussisältöjä ja toteutustapoja yhteisöpedagogikoulutuksessa tulevaisuudessa tarvitaan.

Aihe on ajankohtainen ja työelämän murroksen huomioiva, sillä yhteiskunnassa on varmistettava pitkään työuraan kannustava työn tekemisen kulttuuri. Työtä tekevät ihmiset viettävät kolmasosan valveillaoloajastaan työn parissa. On merkittävää huomioida työssä innostumisen mahdollisuudet ja sen edistäminen. Innostus on kestävä hyvinvoinnin lähde ja se johtaa työssä onnistumiseen ja hyvään tulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 24–25.)

1.1 INTO -työelämän kehittämishanke

Kesäkuussa 2019 päättynyt INTO–Osallistu ja innostu! -hanke (INTO -hanke) oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama työelämän kehittämisen verkostohanke, josta Hyria koulutus (Hyria) vastasi koordinaattorin roolissa. Hankkeen verkostossa osatoteuttajina olivat mukana Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Kiipulasäätiö, Koulutuskuntayhtymä Tavastia, Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä. Toimin

Hyriassa hankkeen projektipäällikkönä ja vastasin myös verkstohankkeen koordinaatiotehtävästä.

INTO -hankkeessa haettiin ratkaisua siihen, miten innostuneisuutta ja työnimua voidaan lisätä työpaikoilla. Hankkeen aikana (1.8.2016 - 30.6.2019) toteutetuilla työyhteisöjen valmennuksilla kehitettiin organisaatioiden työhyvinvointia ja sitä kautta tuottavuutta. INTO-hankkeen valmennusten tavoitteena oli lisätä asiakasyritysten esimiesten osaamista työhyvinvoinnin johtamisessa, edistää innostunutta ja kehittävää yrityskulttuuria sekä henkilöstön aitoa osallistamista kehittämiseen. Tavoitteena oli myös kehittää työn tekemisen tapoja ja prosesseja sujuviksi ja näin vaikuttaa työssä innostumiseen, onnistumiseen ja tuottavuuteen. (INTO -hanke 2019.)

INTO-hankkeessa järjestettiin hankekaudella yritysten koulutusten ja valmennusten lisäksi kaikille avoimia ja maksuttomia tapahtumia. Usein hanketoiminnan päätteeksi järjestetään seminaari, jossa jaetaan tietoa hankkeen aikana kehitetystä toiminnasta. Opinnäytetyöni menetelmien suunnitteluvaiheessa tavoitteenani oli keksiä jotain tavanomaisesta seminaarista poikkeavaa ja aidosti osallistavaa, josta olisi mahdollisimman paljon hyötyä niin työelämälle kuin meille hanketoimijoille. Olimmehan INTO-hankkeen nimissä edistäneet osallistavaa ja innostavaa työskentelyotetta työyhteisöihin. Lisäksi olin valinnut opinnäytetyön lähestymistavaksi kokemuksen kuulemisen ja asiakaslähtöisyyden. Sain ajatuksen tapahtumasta, jossa osallistujat jakaisivat kokemuksiaan työyhteisöistään ja hakisivat yhdessä kestäviä ratkaisuja työelämän kehittämiseen. Idea sai kannatusta hankkeen osatoteuttajilta ja ohjausryhmältä. Suunnitelimme yhdessä Kanta-Hämeen työhyvinvointiverkoston kanssa tapahtuman, jossa toteutin kehittämistyöni aineistonkeruun havainnoimalla osallistujien kokemuksia sekä kokosin aineistoa työpajoista. Työpajoissa syntynyt aineisto, joka on työelämän tuottamaa kokemuksen kerrontaa, antaa tämän ajan tuoretta tietoa niistä merkittävistä tekijöistä, joilla on vaikutusta innostuksen kulttuuriin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin maksuton Osallistu ja innostu! tapahtuma toteutui huhtikuussa 2019 Verkatehtaalla Hämeenlinnassa. Aiheeseen meidät johdatteli Työterveyslaitoksen asiantuntija, tutkija, VTT Janne Kaltiainen. Tapahtuman toiminta-

muotona oli asiantuntijaluennon lisäksi toiminnalliset työpajat, joissa jaettiin kokemuksia työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työssä innostumisesta. Tapahtuman kutsu liitteenä. (Liite 1)

1.2 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne

Opinnäytetyön kokonaisuudessa yhdistyy teoreettisen tietoperustan ja tapaustutkimustiedon aineiston vuoropuhelu. Lisäksi reflektoin tietoperustaa omaan kokemukseeni mm. INTO-hankkeen projektipäällikkönä.

Innostuksen ilmiö on monisäikeinen ja –tasoinen kokonaisuus, johon vaikuttaa useat tekijät niin yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. Tämän vuoksi ilmiön tarkastelu edellyttää näiden tasojen tarkastelua ja olennaisten asioiden oivaltamista sekä tunnistamista tutkimuskysymysten ratkaisemisessa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työelämäkatsauksesta, jossa on tutkimustietoa ja asiantuntijoiden näkemyksiä työelämän tilanteesta ja siitä, miksi työssä innostuminen on juuri nyt merkittävää ja mitä vaikutuksia sillä on työelämässä. Tietoperustassa käydään läpi innostuksen ilmiön taustoja, innostukseen vaikuttavia tekijöitä sekä tutustutaan useampaan malliin ja teoriaan, joilla voidaan vaikuttaa eri elementtien tasapainoiseen kehittämiseen ja joilla on vaikutusta innostuksen kestävään rakentamiseen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, valittua lähestymistapaa ja kehittämistyön aineistonkeruun menetelmiä. Työn tulosten ja johtopäätösten osiossa toteutuu niin kutsuttu kehittämistyön raportoinnin oivalluttava-veto-ketjumalli, jossa tietoperusta ja kehittämistyön ratkaisut kulkevat vuorovaikutuksessa ja tietoperusta on yhteydessä käytäntöön. Lisäksi tässä vaiheessa opinnäytetyötä mukaan tulee alkuosan tietoperustaa syventävää ja myös eri lähestymisen näkökulmaa tuovaa tietoperustaa. Tämä siksi, että vertailemalla erilaisia teorioita ja käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, voidaan lisätä kehittämistyön tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 35, 105.) Lopuksi käydään läpi, mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa organisaatioiden oppimisen ja osaamisen lisäämisen näkökulmasta ja mitä työn tilaajan on hyvä huomioida koulutustuotteiden kehittämisessä.

2 TYÖELÄMÄN ILMIOISTÄ

Työelämä on käsitteenä laaja ilmaus, jolla tarkoitetaan työtä ja siihen liittyvää kontekstia, rakenteita, järjestelmiä, työn organisoitumista ja yhteiskunnallista kehystä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsitellään työelämän tasoja niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnan näkökulmista. Työssä innostumisen ilmiön tarkastelussa yhdistyy em. työelämän tasojen väliset suhteet ja niiden vuorovaikutus. Lisäksi työelämän muutoksiin ja tulevaisuuden ennakkointiin liittyvät tutkimukset ovat tärkeää tietoperustaa ilmiön ja viitekehyksen ymmärtämisessä. Tarkoituksena on hahmottaa niitä tekijöitä, joilla on merkitystä innostukseen ja keinoihin, joilla innostuksen kultuuria rakennetaan ja ylläpidetään. Tämä siksi, että voidaan oivaltaa, mitä työelämässä tarvitaan kestävän innostuksen kulttuurin rakentamisessa.

Tämä luku koostuu työelämäkatsauksesta, jossa on tutkimustietoa ja asiantuntijoiden näkemyksiä työelämän tilanteesta ja siitä, miksi työssä innostuminen on juuri nyt merkittävää ja mitä vaikutuksia sillä on työelämässä.

2.1 Miltä näyttää työelämän tulevaisuus?

Työelämän murroksessa on kuljettu teollisen ajan rakenteista kohti ihmis- ja ratkaisukeskeistä palvelutaloutta. Työn tekemisen tavat ovat murroksessa. Työ on muuttunut viimeistellyistä prosesseista nopeaan kokeiluun, joustavuuteen ja epämuodollisuuteen. Työtä ei välttämättä toteuteta lineaarisesti vaihe kerrallaan vaan purskeinen ja sirpaleinen työ on lisääntynyt. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 5.)

Työelämän tutkimuksessa puhutaan, että 1990-luvulta lähtien on kehittynyt aiemmasta perinteisestä mallista eroava uudenlainen työn tekemisen tapa, joka on mahdollista tietoteknisen vallankumouksen vuoksi. Ihmisten työ on irronnut perinteisestä fyysisestä työyhteisöstä. Työympäristö on muuttunut ajasta ja paikasta riippumattomaksi digitalisaation ja etätöiden mahdollisuuksien myötä. Tämä osaltaan tuo muutoksia työyhteisön organisoitumisen tapoihin ja johtamiskulttuuriin. Uudessa johtamisessa korostuu yhteisöllisyys, matala hierarkia ja osittainen itseohjautuvuus. (Jakonen & Järvensivu 2015, 22–23; Marttinen 2017, 136–137.)

Työelämän ja hyvinvoinnin kehittämisen asiantuntijat nostavat keskusteluun työelämän vuorovaikutus- ja tunnetaitojen korostumisen. Automatisaation, robotisaation ja tekoälyn kehittymisen lisäksi työn tekemisen kulttuuri on muuttunut. Esimerkiksi perinteisessä tehdastyössä työskentelevien ajateltiin antavan työpanokseksi ja työnantajan käyttöön vain kätensä, ja nyt nykyajan palvelu- ja asiantuntijatyössä ihminen tekee töitä koko persoonallaan. Työn tekemisessä on mukana mm. tunteet, kehitystoiveet ja itsensä toteuttamisen haaveet. Luovuus ja vuorovaikutus ovat selkeästi tulokseen sidoksissa ja ihmisen kokonaistilanne vaikuttaa työn tuloksiin. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 8.)

Sitran tulevaisuusbarometrin (2019) mukaan ihmiset liittävätkin haastavaan työelämän muutokseen ja teknologian nopeaan kehityksen enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. (Dufva, Laine, Lähdemäki-Pekkinen, Parkkonen & Vataja 2019, 28.) Myös Tilastokeskuksen julkaiseman Työolotutkimuksen (2019) ja STTK:n tilaaman Henkinen ja fyysinen kuormitus työssä -kyselytulosten (2019) mukaan ihmiset suhtautuvat työhön pääasiassa myönteisesti. He arvostavat työtään ja kokevat työntekemisen tehokkaaksi. Työpaikkojen ilmapiiri, tasa-arvon toteutuminen ja sosiaaliset suhteet työpaikoilla ovat kohentuneet tasaisesti. Työtä tehdään innolla - yhdessä tekeminen tiimeissä on lisääntynyt ja esimiehiin ollaan tyytyväisempiä. Mutta vastaavasti kiire ja jatkuva läsnäolon tarve ovat lisänneet hälyttävästi kuormittuneisuutta työssä. Työntekijöiden jaksamisongelmat heijastelevat työn pirstaloitumisesta, nopeatempoisuudesta ja työn määrästä. Eri ikäluokat kokevat työnsä henkisesti kuormittavaksi samoista syistä. Riittämättömyyden tunne vaikuttaa onnistumisen kokemiseen, motivaatioon ja jaksamiseen. Työntekijät esittävät ratkaisuna kuormittavuuden vähentämiseksi työtehtävien oikeaa mitoitus- ja resursointia sekä työntekijälähtöistä kehittämistä. Tulosten mukaan työelämässä koetaan, että olisi tärkeää hallita arjen taitoja työssä, kuten itsensä johtamista ja tiimityöskentelyä sekä kykyä ylläpitää omaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Tilastokeskus 2019; STTK 2019.)

Toistuvat muutokset työpaikoilla vaativat organisaatioilta ja työntekijöiltä sopeutumiskykyä. Uusien teknologien käytön lisääntymisen ja rutiinitehtävien vähentymisen

lisäksi osa muutoksista näkyy organisaatioiden työntekijämäärien vähentämisinä, työtehtävien laajenemisena tai uudelleen järjestelyinä sekä toimintojen yhdistämisenä. (Hakonen 2020, 2.) Ihmiset toivovat työssä osaamisen vahvistamista, koulutuksen kehittämiseen panostamista ja osaamisen arvostamista. Tämä siksi, että osaamisen lisääminen nähdään keskeisimpänä sopeutumiskeinona työn murrokseen edetessä. (Dufva ym. 2019, 21.)

Välähdyksiä tulevaisuudesta –raportti käsittelee uuden työn syntymistä, yritysten muutosta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Uudessa työssä lisääntyneen automatisaation myötä ihmisen tekemä mekaaninen rutiinityö vähenee ja persoonallisen työn tekemiseen tarvitaan osaajia. Persoonallinen työ tarkoittaa esimerkiksi inhimillisen sävyn näkymistä työtehtävissä. Hoitotyössä robotti ei voi korvata inhimillistä kohtaamista ja esimerkiksi opetustyössä tiedon siirtämisen lisäksi tulevaisuudessa on tärkeää siirtää taitoa ja tunnetta – opettaa inhimillisiä työelämätaitoja ja kykyä sietää epävarmuutta muuttuvassa työelämässä. Sosiaalisuutta, empatiaa ja vuorovaikutusta vaativa työ jää ihmisille tehtäväksi ja sosiaalisten taitojen tarve kasvaa edelleen. (Toiminen 2017, 20, 27–28, 50.)

On selvää, että työelämän murros haastaa meitä toimimaan uudellaisilla toimintavoilla. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (3/2014) kiteytyy näkemys siitä, että tulevaisuuden maailmassa erottuvat yhteisöt, joissa rohkaistaan uusiin ideoihin ja joissa ihmisten luontainen innostus saadaan kanavoitua tuottavaksi toiminnaksi. Innovaatiopuheiden yhteyteen peräänkuulutetaan innostamisen elementtiä luovuuden ja pilotoinnin edistäjäksi. Julkaisussa otetaan kantaa myös nykyjohtajan tärkeimpiin tehtäviin: myönteisen ilmapiirin edistämiseen ja yhteisöllisyyden varmistamiseen. (Martela & Jarenko 2014, 10.)

2.2 Tutkimuksista tietoperustaa

Tutustuin opinnäytetyön aiheen näkökulmasta erilaisiin tutkimuksiin, raportteihin ja selvityksiin. Tarkoituksena on ollut hahmottaa, mistä innostus syntyy, mitä erilaisia

tekijöitä tarvitaan, että työssä innostuminen onnistuisi työelämässä. Lisäksi työelämän viitekehyksen kokonaisuudessa muutos ja tulevaisuuden ennakointi ovat tärkeitä työssä innostumisen ilmiön ja sen merkityksen ymmärtämisessä. Ohessa muutamia tutkimuksia, joita on osittain hyödynnetty opinnäytetyön tietoperustana.

Työssä innostumisen -hankkeessa haettiin vastauksia työssä innostumisen tekijöihin erilaisista työyhteisöistä ja eri työtehtävissä työskenteleviltä ihmisiltä. Kerätyn tiedon perusteella koottiin työssä innostumisen malli, jossa kuvataan, mistä työssä innostuminen syntyy ja mitä se edellyttää. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011.)

Työterveyslaitoksen Innostuksen Spiraali -hankkeessa (2011-2015) tutkittiin ja kehitettiin työn imua, työn voimavaroja sekä työn tuunaamista suomalaisilla työpaikoilla. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012.)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa: Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat –julkaisussa selvitetään taustoja innostuksesta, sisäisestä motivaatiosta ja niiden vahvistamisesta. (Martela & Jarenko, 2014.)

Leading Passion –tutkimushankkeessa tutkittiin vuosien 2015–2017 aikana innostusta ja sen johtamista. Hankkeessa tuettiin suomalaisten organisaatioiden kykyä johtaa työntekijöidensä innostusta ja luoda sitoutumisen kulttuuria. (Kostamo 2017.)

Välähdyksiä tulevaisuudesta –raportti käsittelee uuden työn syntymistä, yritysten muutosta ja yksilön mahdollisuuksia työn murroksessa. (Toiminen 2017.)

Sitran Tulevaisuusbarometrissa (2019) selvitettiin millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia megatrendeihin nähdään liittyvän ja millaista tulevaisuutta suomalaiset toivovat. (Dufva, Laine, Lähdemäki-Pekkinen, Parkkonen & Vataja 2019.)

Digiajan työelämää -Työolotutkimus (2019) käsittelee suomalaisen työelämän työolojen tilannetta lisääntyneen digitalisaation näkökulmasta. (Tilastokeskus 2019)

STTK:n Henkinen ja fyysinen kuormitus työssä -kyselyssä (2019) on tuloksia työn kuormittavuudesta ja sen vaikutuksista työkykyyn, työn tuottavuuteen, sairauspoissaoloihin ja työurien keston. (STTK 2019.)

3 INNOSTUKSEN TEKIJÖIDEN JÄLJILLÄ

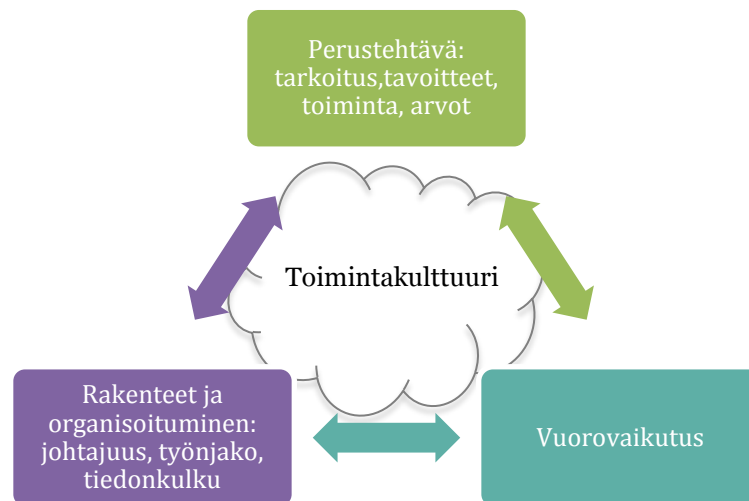
Tässä luvussa tarkastellaan yhteisöllisyyttä työyhteisöissä ja työhyvinvointia. Lisäksi selvitetään tarkemmin työssä innostumisen ilmiön syntyä ja tekijöitä sekä niiden vaikutuksia työyhteisössä. Luvussa tutustutaan useampaan malliin ja teoriaan, joilla voidaan vaikuttaa eri elementtien tasapainoiseen kehittämiseen ja joilla on vaikutusta innostuksen kestävään rakentamiseen.

3.1 Yhteisöllisyyden elementit

Muuttuvan työelämän tärkeäksi vahvuudeksi on osoittautunut yhteisöllisyys, joka vahvistuu vuorovaikutustaidoista ja ihmisten motivaatiota lisäävästä positiivisesta osallistavasta johtajuudesta. Nämä osaltaan edistävät työssä innostumista, joka vaikuttaa työn tuloksiin ja tuottavuuteen. (Kivinen & Silván 2019, 23–24.) Tämän vuoksi onkin merkittävää tarkastella innostuksen kulttuuria, siihen vaikuttavia tekijöitä ja aitoja kokemuksia työelämässä.

Muuttuva työelämä vaikuttaa väistämättä työyhteisöjen yhteisöllisyyden kokemukseen, sillä pitkäjänteinen työyhteisöön sitoutuminen on muuttunut työelämän murroksessa. Yksilön kannalta murros on tarkoittanut työuran muuttumista moninaisemmaksi. Työtä tehdään eri muodoissa ja eri paikoissa sekä verkostomaisemmin. Työssä opitaan läpi elämän ja muutos on pysyvää. (Laaksonen & Salin 2019, 118.)

Työyhteisön rakentumista voi kuvata kolmiomallin (kuvio 1) avulla, jossa perustana on yhteisön toimintakulttuuri ja kolmena osatekijänä ovat organisaation perustehtävä, perustehtävän toteutumista tukevat rakenteet sekä vuorovaikutus, johon lukeutuu ihmisten moninaisuus, tunteet ja persoonallisuudet. Tämä malli on luotu yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Mallin mukaan jokainen yhteisö rakentuu mainituista osatekijöistä ja niiden vuorovaikutuksesta. Johtajuus vaikuttaa vahvasti yhteisön taustalla ja erityisesti yhteisöllisyyden rakentumiseen. Mallissa yhteisön toimintakulttuuria voi arvioida tekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta tai jokaista erikseen. (Pohjanheimo 2015, 18; Raina 2012, 7, 107.)



Kuvio 1: Työyhteisön kolmiomalli Pohjanheimon (2015, 18) ja Rainan (2012, 107) pohjalta.

Jäppinen (2012) vastaavasti jaottelee työyhteisön yhteisöllisyyteen vaikuttavat merkittävät osiot avaimiksi, joita ovat: asiantuntijuus, joustavuus moniäänisyys, neuvottelu, vuorovaikutus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Prosessissa jokaisen yhteisöllisyyteen vaikuttavan osion monimuotoinen vaikutus toisiinsa on huomionarvoista. Lisäksi on oleellista oivaltaa sen jatkuvuus sekä keskeneräisyyden tai asioiden pienin askelin etenemisen sietäminen. (Jäppinen 2012, 23.)

Työyhteisön menestys on vahvasti sidoksissa sen aineettomaan pääomaan. Aineeton pääomaa koostuu kolmesta tekijästä; toimivista rakenteista, kuten työn teon tavoista,

organisoitumisesta ja uudistumiskyvystä, sosiaalisesta pääomasta, joka ilmenee mm. yhteisön yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena työyhteisön jäsenten kesken sekä psykologisesta pääomasta, joka koostuu työntekijöiden asenteista ja henkisestä kunnosta. (Manka & Larjovuori 2013, 6.) Yhteisöllistä johtamista tarvitaan yhteisöllisyyden muodostumiseen. Yhteisöllisyyden kehittymiseen vaikuttavat yksilön tunteet; työyhteisössä yksilöllä on oltava mahdollisuus tuntea olevansa tarpeellinen, hyväksytyt ja yhteisöön kuuluva jäsen. Yhteisöllisyys lisää työntekijän sosiaalista pääomaa, joka syntyy työyhteisön jäsenten avoimesta vuorovaikutuksesta, keskinäisestä luottamuksesta ja osallistumisesta. (Jäppinen 2012, 122–123.) Yhteisöllisyys tukee työelämässä terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja onnistumista. (Manka 2013.)

3.2 Hyvinvointia ja innostusta työssä

Työelämässä tarvitaan johtamista ja toimintaa, jolla tuetaan yhteisöllisyyttä; ihmisten osallistumista, innostumista ja hyvinvointia työssä. Työhyvinvointi on tunnistettu, varsinkin nyt alati muuttuvassa työelämässä, työyhteisön tärkeäksi onnistumisen tekijäksi. On myös totta, että suomalaiset työpaikat ovat hyvinvoinnin kannalta erilaisissa vaiheissa. On työyhteisöjä, joissa edistetään työhyvinvointia järjestelmällisesti, ja tämä suuntaus on kasvamassa. Vastaavasti on työpaikkoja, joissa on vasta havahduttu työhyvinvoinnin tekijöihin, ja nämä ovat hyvin alkutaipaleella omassa työhyvinvointityönsänsä. (INTO-hanke 2016.)

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja monitahoinen. Määritelmät ja painotukset ovat muuttuneet vuosikymmenien saatossa. Työhyvinvointi pitää sisällään mm. työkyvyn, työterveyden ja työsuojelun moninaiset toiminnot sekä henkilöstöjohtamisen käytännöt. (Kivinen 2019, 31.) Työhyvinvointiin kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työntekijät voivat työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoittaa kokemuksiaan työergonomiasta tai työilmapiiristä. Työn imun kokemukset painottuvat tunneperäiseen psykologiseen työhyvinvointiin. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104.) Näkökulmana voi olla myös, että puhutaan hyvinvoinnista työssä, työhyvinvoinnin sijaan. Hyvinvointi työssä on seurausta hyvin suunnitellusta ja toteutetusta työstä.

Taustalla on ajatus, että jos ihmiset kokevat epäonnistumista ja voivat sen vuoksi huonosti työssään, pitäisi nimenoman työn tekemisen tapoja yhdessä ja osallistaen kehittää. (Kivinen 2019, 32.)

Työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä, turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Jokainen voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2019.)

Työhyvinvoinnin talousvaikutukset ovat moniulotteisia. Tuottavuutta saadaan aikaan osallistamalla henkilöstöä toimintaan, joka osaltaan lisää työhyvinvointia. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä on yhteys. Henkilöstö, joka viihtyy työssään ja on motivoitunut saa aikaan parempia asiakassuhteita. Panostus henkilöstöön on myös panostusta asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden sitoutumiseen sekä taloudelliseen tulokseen. (Seppänen & Kuusela 2017, 237.) Monet tekijät edistävät osallisuuden ja hyvinvoinnin tunnetta työpaikoilla ja koettu osallisuuden tunne vaikuttaa myönteisesti työyhteisössä. Työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet parantavat myös työn tuottavuutta. Työterveyslaitos ja työterveystalouteen erikoistunut tutkimusprofessori Guy Ahonen esittelevät tutkimustuloksissaan (2016), että työhyvinvointia lisäämällä pystytään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, jolloin välittömänä vaikutuksena sairauskulut vähenevät ja työn määrä lisääntyy. Lisäksi välillisinä vaikutuksina työn tuottavuus kasvaa, työn laatu paranee ja innovaatiot lisääntyvät. Lopullisena talousvaikutuksena nähdään organisaation kannattavuuden lisääntyminen. (Ahonen 2016.) Vastaavasti työntekijöillä, jotka kokevat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet pieniksi ja joiden työ on yksipuolista ja työyhteisön tuki heikkoa, on selvästi muita enemmän sairauspoissaoloja. Henkilöstön yhteistyön ja johtamistaitojen kehittäminen korreloivat erityisen voimakkaasti yrityksen kannattavuuden kanssa. (Ojala & Ahonen 2003, 75.)

Ihmisten osallistaminen, innostuminen ja sitä myötä hyvinvointi työssä johtaa korkeampaan työmotivaatioon ja tehokkaammin käytettyihin työtunteihin, ruokkii luovuutta ja edesauttaa uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä. Martela ja Jarenko (2014) toteavat, että talousnäkökulman lisäksi ja ennen kaikkea ihmisyyden vuoksi juuri innostuksen kokeminen työssä on merkittävää kestäväää ja hyvinvoivaa työelämää rakennettaessa. (Martela & Jarenko 2014, 66.)

Osallisuuden toteutumiseksi tarvitaan sosiaalipedagogiikan näkökulmasta kolmea tekijää; kuulumista, osallistumista ja tunnetta kuulumisesta. Osallistuminen on sekä tavoite että toiminnan muoto. Osallisuuden toteutumiseen tarvitaan myös yhteisöjä, joiden kautta yksilö voi toimia, tulla kuulluksi ja nähdyksi sekä tunnetuksi ainutlaatuisena ihmisenä. Yksilöiden osallisuuden kokemus yhteiseen tekemiseen lisää yhteisöllisyyden tunnetta sekä kannustaa osallistumaan jatkossakin laajemmin ja sitoutuneemmin toimintaan. Osallisuuden toteutuminen edellyttää yksilöiden yhdessä toimimista niin, että jokaisella on mahdollisuus toimia sekä vaikuttaa yhteisön asioihin. (Nilvala & Rynnänen 2013, 27–32.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen on olemassa monipuolisesti malleja, joiden avulla työyhteisöillä on mahdollisuus tarkastella työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka on esitellyt kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin (kuvio 2), jossa yhdistyy työyhteisön voimavaralähtöisyys, monialainen tarkastelu ja eri tieteenalojen näkökulmia. Työhyvinvointimallin osiot perustuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatus-tieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Mallin ideologia huomioi työhyvinvointiin vaikuttavat viisi osa-aluetta, jotka ovat organisaation piirteet, johtaminen ja esimiestyö, työyhteisön ilmapiiri, työn vaikuttamismahdollisuudet ja hallinnan tunne sekä työntekijän oma psykologinen pääoma. Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia. (Manka 2013, 75–76.)



Kuvio 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan (2013, 76) pohjalta.

Työhyvinvointi nähdään mallissa laaja-alaisesti siten, että siihen kuuluu organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöön liittyviä tekijöitä. Kokonaisuuteen vaikuttaa hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutteinen toimintatapa ja myönteinen toimintakulttuuri. Työssä innostumista ja työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtajuus, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka 2013, 75–76.)

3.3 Innostus ja työn imu

Mitä se innostus sitten on? Työssä innostuminen on aktiivinen ja positiivinen tunne-tila, jota voidaan myös työn imuksi kutsua. Työn imussa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen - sen muodostumiseen vaikuttaa kolme tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Syvällistä uppoutumisen kokemusta voidaan kuvata myös flow-termillä. Innostuneet työntekijät ovat onnellisempia, luovempia, hyvinvoivempia ja he onnistuvat työssään, jolla on vaikutuksia myös yrityksen tuottavuuteen. (Hakanen 2011, 6; Martela & Jarenko 2014, 19, 33.)

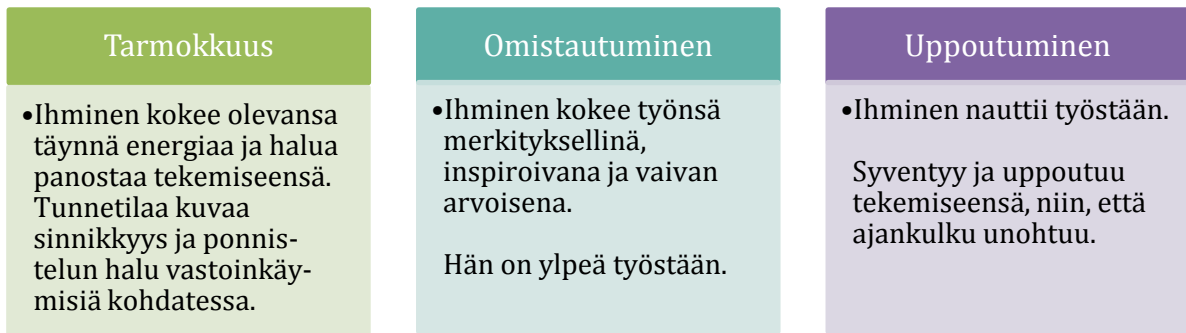
Innostus syntyy sisäisestä motivaatiosta

On olemassa kahdenlaista tekemistä edistävää motivaatiota: sisäinen ja ulkoinen (kuvio 3). Ulkoinen motivaatio kuvataan reaktiiviseksi, siinä tekeminen nähdään jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamisen välineenä – tekeminen tuntuu pakolta, kun ei ole muitakaan vaihtoehtoja. Yksilö joutuu niin sanotusti työntämään itsensä toteuttamaan asiaa valmiiksi. Tämä henkisiä resursseja kuluttava ulkoinen motivaatio tarkoittaa vertauskuvallisesti tilannetta, jossa passiivinen ihminen saadaan liikkeelle joko kielteisellä kepillä tai myönteisellä porkkanalla. Sisäinen motivaatio on vastaavasti proaktiivista, jossa ihminen hakeutuu tekemään innostavia asioita ja jossa tekeminen vetää puoleensa ja jotka tuntuvat hänestä mielekkäiltä. Sisäistä motivaatiota kuvaa myös se, että energia tekemiseen virtaa luontaisesti ja siksi tekeminen ei kuormita samaan tapaan kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Ulkoista motivaatiota ajaa siihen liittyvät erilliset palkinnot, kuten raha, ja tekeminen on suoritusryppistä. Sisäistä motivaatiota ajaa innostus, jossa itse tekeminen on palkkion arvossa. On hyvä huomioda, ettei näiden motivaatioiden välillä jakaudu työhön ja vapaa-aikaan. Ihminen voi olla innostunut työtehtävistään (sisäinen) ja toisaalta hän voi kokea työnsä pakolliseksi velvollisuudeksi (ulkoinen). Useimmilla näistä toinen on painoarvoltaan isompi, toki jokaisella on työssään niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation hetkiä. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.)



Kuvio 3: Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-ajalla Martelan & Jarenkon (2014, 16) pohjalta.

Innostuksen ja työn imun kokemusta tutkittaessa on tunnistettu kolme toisiinsa liittyvää merkittävää hyvinvoinnin tekijää: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (kuvio 4). Työn imua kokeva ihminen tekee mielellään töitä, kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi haasteidenkin edessä, pystyy ja nauttii työhön uppoutumisesta. (Hakanen 2011,38-39.)



Kuvio 4: Työn imun kolme keskeistä elementtiä Hakasen (2011, 39) pohjalta.

Innostusta ja työn imua tutkineen Jari Hakasen (2011, 6.) mukaan työn imua syntyy ja se kasvaa, kun ihminen voi työskennellä mahdollisista työn haasteista huolimatta kannustavassa ja positiivisessa työyhteisössä keskittyneesti ja vapautuneesti kokemustaan ja harkintaansa hyödyntäen. Toisin sanoen työssä innostumisen perustana on työpaikan sujuva arki, jolloin on tiedossa työyhteisön perustehtävä, selkeät toiminnan tavoitteet sekä ymmärrys yksilön ja työyhteisön potentiaalista sekä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Lerssi-Uskelin 2011, 9.) Työn imun ilmiössä on kyse kokemuksesta, joka syntyy työtoiminnan mielekkyydestä ja halusta ponnistella, jotta voidaan saada aikaan tuloksia työssä. Tunnetilan voi kokea esimerkiksi haastavien tilanteiden ratkaisussa ja onnistumisen seurauksena. Työn imun kokeminen ei siis edellytä sitä, että töissä tulisi olla ainoastaan helppoja ja kivoja asioita, sillä haasteet ruokkivat innostusta. (Hakanen 2011, 19.) Työn imu ei tarkoita työholismia, jossa työstä ei enää osata irrottautua. Työn imun ylläpitämisessä on huolehdittava työstä palautumisesta. Jatkuvassa kiireessä ja yhteisön tai itselle asetetut korkeat vaatimukset johtavat salakavalasti tilanteeseen, jossa työn imu vie kohti uupumista. Väsymys saattaa johtaa työntekijän huonoon arviointikykyyn jolloin työssä ei enää hahmota olennaisia asioita. On

osattava johtaa itseään – ajankäytön hallinta auttaa asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja oikeisiin mittasuhteisiin. (Manka 2013, 144–145.)

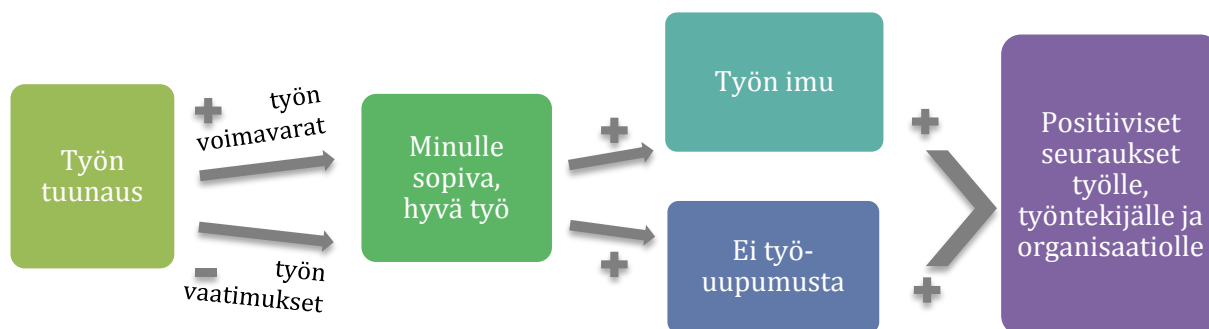
Työn muokkaamisella innostusta ja voimavaroja

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työssä innostumiseensa eli kokemaansa tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Työn imu on mahdollista, jos ihminen haluaa ja suostuu hyvän mahdollisuuteen siitäkin huolimatta, että työssä saattaa olla haastavia piirteitä. Suostuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä suhtautuu asioihin ratkaisukeskeisesti, antaa tilaa myös muille työyhteisössä sekä oivaltaa omat mahdollisuudet kasvuun ja kehittymiseen. (Hakanen 2011, 82.) Osallistava ja inhimillinen sisäisen motivaation johtaminen lisää työssä koettua hyvinvointia, ja ideaalein tilanne yhteisössä on, kun ihmisiä autetaan tunnistamaan itse sisäisen motivaationsa edistäjät, omat vahvuudet ja voimavarat. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

Työn tuunaaminen, eli oman työn mielekkäämmäksi muokkaamisen toimintatapa, edistää työssä innostumista. Työn muokkaamisessa, jossa työntekijä tarkastelee työnsä sisältöä ja työskentelytapojaan, pyritään löytämään työhön vaikuttavat kuormitus- ja voimavaratekijät. (Hakanen 2011, 84–85.) Työn tuunaamisen mallin taustalla vaikuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen teoria, Job Demands Resources theory (Bakker & Demerouti 2017), jossa on tarkoitus tunnistaa työssä kuormittavat vaatimukset sekä ne energisoivat voimavarat, jotka edistävät hyvinvointia työssä. Kyseistä työn myönteisiä piirteitä huomioivaa työstressi- ja motivaatioteoriaa hyödynnetään työelämän kehittämässä ja tutkimuksessa yhä enemmän. Positiivisen psykologian lähestymisessä kiinnitetään huomiota työn voimavaratekijöihin; myönteisen ajattelutavan oppimiseen ja onnellisuuden aikaansaamiseen. Myönteisyyttä voi vahvistaa tunnistamalla ja kiinnittämällä huomiota ihmisissä valmiina oleviin vahvuuksiin, kuten optimismiin, ystävällisyyteen, itsenäisyyteen ja huumoriin. (Manka 2013, 69–70.)

Työn voimavaroihin kuuluvat mm. työn fyysiset olosuhteet, psykologisesti turvallinen työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet työssä, työyhteisön tuki ja ne seikat, jotka mahdollistavat työntekijän itsenäisyyttä, uuden oppimista ja henkilökohtaista kasvua. Työn voimavarat lisäävät innostusta ja synnyttävät työn imua, jolloin sitoutuminen työyhteisöön kasvaa. Työn vaatimuksiin lukeutuvat ne työn piirteet, jotka edellyttävät fyysisiä tai psyykkisiä ponnisteluja. Esimerkiksi huonot ergonomiset työolosuhteet,

kuormittavat vuorovaikutustilanteet asiakkaiden tai kollegojen kanssa tai ristiriitaiset odotukset eri tahoilta työyhteisössä. Työn vaatimusten rasitteet voivat pitkäkestoisina johtaa jopa työuupumiseen. Työn vaatimusten ja voimavarojen teoriassa voimavaroja vahvistamalla on mahdollisuus puskuroida työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia ja välttää työuupumusta (kuvio x.). (Seppälä & Hakanen 2017,149–152.)



Kuvio 5. Työn tuunaukseen sovellettu teoreettinen malli Seppälä & Hakanen (2017, 155) pohjalta.

Työntekijä voi tasapainottaa työn voimavaroja ja vaatimuksia omien kykyjen, tavoitteiden, tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi. Työn tuunaamista voi toteuttaa neljän painotuksen periaatteella. 1. Lisäämällä rakenteellisia voimavaroja, joista esimerkkinä työn sisällön muokkaaminen ja työtapojen muuttaminen, uusien taitojen oppiminen työkavereilta tai osaamisen jakaminen työyhteisössä. 2. Lisäämällä sosiaalisia voimavaroja, kuten vuorovaikutusta muokkaamalla, vaikkapa tutustumalla toisiin tiimeihin ja työkavereihin, pyytämällä ja antamalla palautetta ja panostamalla läsnäoloon kohtaamisissa kiireestä huolimatta ystävällisyyttä unohtamatta. 3. Työnsä haastavia vaatimuksia lisäämällä, hakeutumalla epämukavuusalueelle myönteisin mielin, esimerkiksi uusia työvälineitä kokeilemalla. 4. Vähentämällä haitallisia estevaatimuksia, tunnistamalla esimerkiksi kuormittavat sosiaaliset tilanteet tai työn tekemisen tavat. (Seppälä & Hakanen 2017, 154.) Työtä voi tuunata paitsi yksilön näkökulmasta myös työtiimissä tai koko työyhteisössä. Johtamisella on suuri merkitys innostuksen kulttuurin syntyyn ja vahvistumiseen. Esimies voi edistää työntekijän ja tiimin halua ja mahdollisuuksia voimistaa työn voimavaroja ja kannustaa tarkastelemaan kriittisesti työn vaatimuksia ja esteitä. (Kivinen 2019, 41.)

Työn tuunaamisen menetelmää käytettiin tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston keruussa työpajatyöskentelyn menetelmänä. Käyn aineistonkeruumenetelmiä läpi kehittämistyön menetelmä- ja analyysiosioissa luvussa neljä.

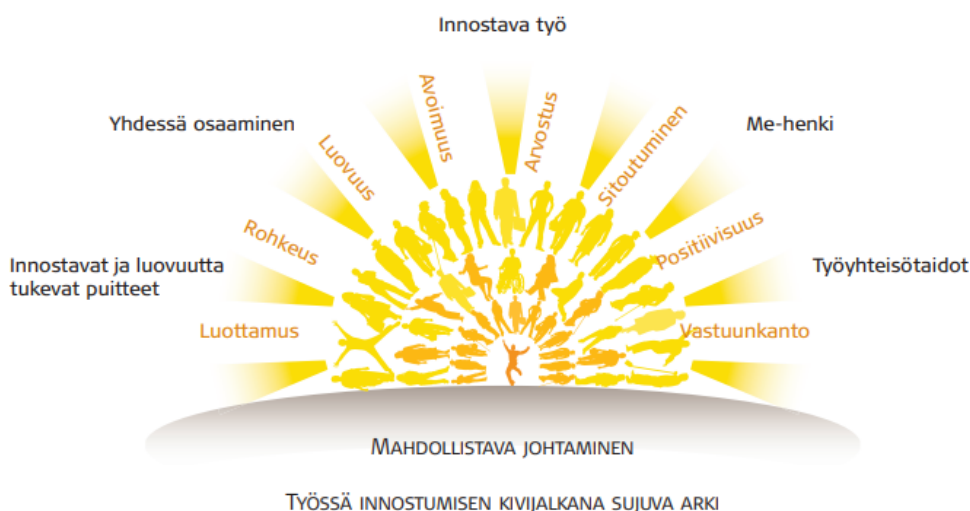
Kohti innostunutta työyhteisöä

Työtä tekevät ihmiset viettävät kolmasosan valveillaoloajastaan työn parissa. On merkittävää huomioida työssä innostumisen mahdollisuudet ja sen edistäminen, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sekä tuottavia että hyvinvoivia työssään. Innostuksen kokeminen lisää työntekijän valmiuksia ja voimavaroja työssä onnistumiseen. Voimavarojen vuoksi sisäisesti motivoitunut työntekijä on vähemmän alttiimpi stressille ja ylikuormittumiselle. Innostus on kestävä hyvinvoinnin lähde ja se johtaa hyvään tulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 24–25.)

Innostuneet ihmiset voivat tartuttaa työn imua työyhteisössä muihinkin ja näin he voivat vaikuttaa työtiimin suoritukseen positiivisesti. Työn imun ilmiössä toteutuu myös molemminpuolinen hyöty, sillä työn sujuessa ja johtamisen toimiessa hyvin syntyy työn imua ja innostunut työntekijä on halukas tekemään työnsä laadukkaasti. (Hakkanen 2011, 42.) Lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimia edistetään hyvinvointia työssä (Manka 2013, 71).

Työterveyslaitoksen, Sitran ja useamman muun toteuttajan Työssä innostumisen -hankkeessa (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011) haettiin vastauksia työssä innostumisen tekijöihin erilaisista työyhteisöistä ja eri työtehtävissä työskenteleviltä ihmisiltä. Tämän kerätyn tiedon perusteella koottiin työssä innostumisen malli, jossa kuvataan, mistä työssä innostuminen syntyy ja mitä se edellyttää.

Mallin mukaan kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus ja myös vastuu vaikuttaa hyvän ja innostavan työkuulttuurin muodostumiseen. Työyhteisön kulttuuri rakentuu ihmisistä, toimintatavoista, organisoitumisen mallista ja yhteisön vuorovaikutuksesta. Innostavan työyhteisön kulttuuriset tekijät saavutetaan arvojen, asenteiden ja yhteisten tavoitteiden avulla. Onnistumisen perustana on työpaikan sujuva arki ja yhteisöllinen mahdollistava johtaminen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7; Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129.)



Kuvio 6. Työssä innostumisen malli Lerssi-Uskelin & Vanhala & Vähätiitto (2011) pohjalta.

Työyhteisön arvot ovat tärkeässä roolissa työssä innostumisen toteutumisessa. Yhteisöllisiä arvoja ovat avoimuus, arvostus, luottamus, luovuus, positiivisuus, rohkeus, sitoutuminen ja vastuunkanto. Innostunut työyhteisö koostuu innostusta ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja työyhteisötaitoista. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14, 16.)

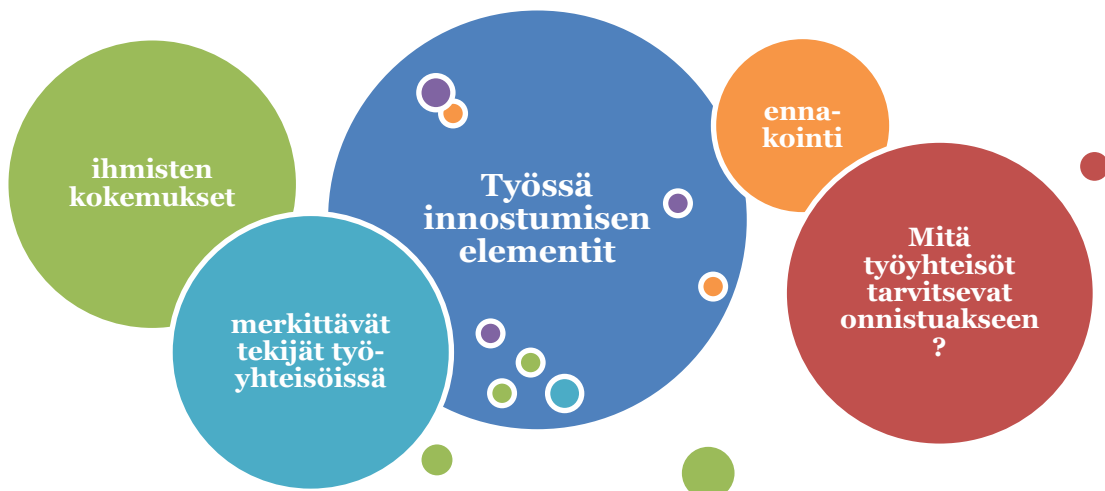
4 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ INNOSTUKSEN JÄLJILLÄ

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia, valittua lähestymistapaa ja kehittämistyön aineistonkeruun menetelmiä sekä analyysia. Tässä laadullisessa kehittämistyössä tutkitaan tapaustutkimuksen hermeneuttis-fenomenologisin lähestymistavoin ja menetelmin innostuksen kulttuurin ilmiötä työyhteisöissä. Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitellaan ilmiön ymmärtämistä, sen syitä ja seurauksia. Sille on tunnusomaista vaikutteet useammista ajattelusuuntauksista ja tutkimusperinteistä. (Eskola & Suoranta 2001, 25.) Kehittämistyön tarkoituksena on löytää työyhteisöissä koettuja työssä innostumisen tekijöitä ja kestäviä toimintatapoja, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin, työssä onnistumiseen ja tuottavuuteen. Innostuksen ilmi-

öön vaikuttavien tekijöiden tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa, jotta työssä innostumista voidaan edistää tulevaisuuden työelämässä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ymmärtää ja oivaltaa työssä innostumista ja näiden seikkojen merkittäviä tekijöitä työyhteisöissä. (kuvio 7)

Tapaustutkimuksella haetaan vastauksia innostuksen ilmiön kysymyksiin:

Miten luodaan kestävä ja innostava työkuulttuuri? Millä on vaikutusta työssä innostumiseen ja miten sitä voi ylläpitää? Mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa?



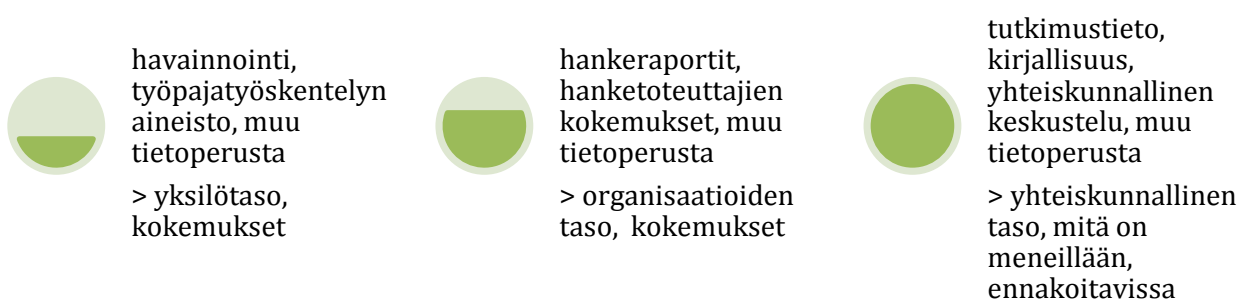
kuvio 7: Mitä tutkitaan ja mitä tietoa tuotetaan.

4.1 Tapaustutkimuksessa hermeneuttis - fenomenologinen lähestyminen

Vertailin kehittämistyön suunnitteluvaiheessa aiheen lähestymiseen sopivia vaihtoehtoja. Lähestymistavan valintaan vaikuttaa kehittämistehtävän tavoitteet ja haluttu tuotos. Lähestymistavat voivat olla päällekkäisiäkin. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti ja saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Usean erilaisen tiedonhankintatavan käyttäminen on tyypillistä tapaustutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2014, 36–37.)

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa yhdistyy teoreettinen, hermeneuttinen ja fenomenologinen suuntaus ja menetelmät. Tapaustutkimuksen avulla voi tuottaa toiminnan kehittämiseksi ehdotuksia ja ideoita. Ilmiön tutkimisen taustalle valitaan teorioita ja aiempaa tutkimusta, jolla omaa ymmärrystä reflektoidaan. (Ojasalo ym. 2014, 52–54.) Hermeneuttisessa tutkimuksessa on keskeistä tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvälinen inhimillinen ymmärtäminen. Fenomenologisessa lähestymisessä painottuu kokemukset, havainnot ja niihin perustuva ymmärryksen muodostuminen tutkimuskohteesta. Lähestymistavan lähtökohtana on kehittäjän avoimuus, jolloin tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia tai määritelmiä. Fenomenologian luonteeseen kuuluu pohdiskeleva ote. (Tökkäri 2018, 64–66.)

Kuljetan kehittämistyön läpi aiheen tietoperustaa ja keskeisiä teorioita, niitä kuvaavia malleja sekä tutkimustietoa aihepiiristä. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää tuntea aihealue perusteellisesti ja saada aineistojen näkökulmat keskustelemaan keskenään. (Ojasalo ym. 2014, 34.) Aineistossa on mukana kuvion x mukaisesti yksilö- ja yhteisötason kokemuksia sekä huomioitu yhteiskunnallinen taso. Tavoittelen työssäni tietoperustan, ilmiön kuvauksen ja ratkaisujen vuoropuhelua, jolloin tietoperustan yhteys käytäntöön on nähtävissä.



Kuvio 8: Tiedon eri tasot, informaation laajuus ja syvyys kehittämistyössä Vilkka (2006, 25) pohjalta.

Kehittämistyössä selvitetään asiakaskokemuksia, joita ymmärtämällä, tulkitsemalla ja hyödyntämällä on mahdollisuus kehittää työssä innostumista ja työyhteisöjen työhyvinvointia.

4.2 Kokemuksen ymmärtäminen palvelumuotoilun menetelmin

Kehittämistyön aineistonhankintamenetelmissä yhdistyy toiminnallinen työn tuunaamisen periaatteella toteutettu osallistava työpajatyöskentely, havainnointi sekä kokemuksen tutkimisen ja palvelumuotoilun periaatteet. Aineistona on myös INTO -hankkeen kokemukset ja raportit työelämän kehittämisvalmennuksista. Kokonaisuuden toteutuksessa ja tulkinnassa hyödynnän kirjallisuutta, tutkimusta ja julkista keskustelua. Lisäksi reflektoin teoriatietoa omaan kokemukseeni mm. INTO-hankkeen projekti-päällikkönä.

Kehittämistyön prosessissa yhdistyvät innostuksen kokemuksen ymmärtäminen ja selvittäminen palvelumuotoilun periaattein, jolla tarkoitan tuotteen tai palvelun kehittämistä yhdessä sen mahdollisten tulevien käyttäjien kanssa. Palvelumuotoilussa ollaan kiinnostuneita osallistujien kokemuksista. Palvelumuotoilun käytännön toteutukseen liittyy asiakaslähtöisyys ja kokemuksellisuutta korostava ajattelu- ja toteutusmalli. (Ojasalo ym. 2014, 38.)

Kokemuksen tutkimuksessa voidaan puhua yksilön kokemusten lisäksi työyhteisön jaetuista kokemuksista, kuten yhteisestä tahtotilasta tai työyhteisön ilmapiiristä. Yhteisöllisen kokemuksen olemassaolosta ja luonteesta on olemassa monia tulkintoja. Kokemustietoa on vaikea pukea sanoiksi tai selkeiksi ohjeiksi. Kokemus on inhimillisen toiminnan, kehittymisen ja oppimisen perusta. Asiantuntijat korostavat, että kokemus on ainutlaatuista, kestävä ja tärkeää ja, että sen tutkiminen on yhteiskunnallisesti ja työelämän kannalta hyödyllistä. (Hyypä, Kiviniemi, Kukkola, Latomaa & Sandelin 2015.) Vastaavasti palvelumuotoiluajattelun tavoitteena on ymmärtää ihmisiä, heidän tarpeitaan paremmin, havaita uudenlaisia mahdollisuuksia, suunnitella toimivia palveluja ja toteuttaa tehdyt suunnitelmat. Palvelumuotoilussa ollaan enemmän kiinnostuneita kokemuksista mielipiteiden sijaan. Palvelumuotoilu tuo käyttäjälähtöisen näkökulman ja menetelmän palvelujen kehittämiseen. Työskentelyssä sovelletaan eri tieteenaloille kehitettyjä menetelmiä. (Miettinen 2011, 25, 30–31.)

4.3 Työpajoista havainnointiaineistoa

Toteutimme INTO-hankkeen ja Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston yhteisen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden Osallistu ja innostu! -tapahtuman, jossa keräsin tietoa työpajojen aineistoista ja työelämän kokemuksia havainnoimalla. Tapahtumassa oli mukana 50 osallistujaa. Tapahtuman toimintamuotona oli asiantuntijaluento ja toiminnalliset työpajat, joissa jaettiin kokemuksia työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työssä innostumisesta.

Havainnointi on suunnitelmallista paikan päällä tapahtuvaa tarkkailua ja sen avulla voi saada yleensä tehokkaasti yksityiskohtaista tietoa toiminnan vaiheista, koska ollaan mukana tapahtuman luonnollisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 42, 62.) Havainnointi on ilmiöiden, asioiden ja tapahtumien kokonaisvaltaista ja tietoista aistimista. Havainnoija voi joko osallistua aktiivisesti havainnoitavan kohteen toimintaan tai toimia tarkkailijan roolissa. (Vilka 2006, 8-9, 42.) Tässä kehittämissä työpajoissa havainnointini oli pääosin osallistumatonta, tarkkailevaa havainnointia. Havainnointi haastaa eettisesti menetelmänä tulkintojen kirjon ja osallistujien vuorovaikutustilanteiden vuoksi. Tiedostin tämän ilmiön ja pyrin neutraaliin osallistumiseen, tulosten tulkintaan ja analysointiin. Vilka toteaa, ettei eri havainnointitapojen rajat ole selvät. Esimerkiksi osallistuvan ja osallistumattoman havainnoinnin välillä voi olla vaihtelua, koska osallistumisen määrittäminen on toisinaan haastavaa. Tarkkaileva havainnointi tarkoittaa, että tutkija asettuu ulkopuoliseksi eikä hän osallistu tutkimuskohteensa toimintaan. Osallistuvaa havainnointia tehdään usein ennalta valitusta ja suunnitellusta teoreettisesta näkökulmasta. Tutkija osallistuu toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla. (Mt., 42–44.)

Havainnointitulosten virheiden välttämiseksi tutkimushavainnointi on suunniteltava huolellisesti. Luotettavan ja onnistuneen tutkimuksen tärkeänä tekijänä ja vahvuutena nähdään sen selkeä rajaus. Ennakkoon suunniteltua havainnointia kutsutaan jäsennellyksi havainnoinniksi. (Vilka 2006, 11, 38.) Valmistelin pohjan (liite 3) havainnointimuistiinpanojen kirjaamiseen. Suunnittelin ja rajasin havainnointikehikon työpajojen suunnitelmien sekä olemassa olevien tutkimustehtävien ja tietoperustan pohjalta. Työpajoissa käsiteltävien tehtävien kysymykset auttoivat pysymään tietyissä teemoissa ja tällä tavoin aineiston keruun rajaus oli ennakkoon suunniteltua. Havaintojen

tekemisessä ja niiden kirjaamisessa sekä kirjaamisen rajaamisessa oli myös huomiotava ihmisten sosiaalista käyttäytymistä ohjaavat normit ja säännöt ryhmätyöskentelyssä - mitä voi julkilausua tämän tyyppisessä sosiaalisessa ympäristössä. (Vilka 2006, 17–18.)

Havainnointi voi olla muutakin kuin ihmisten toiminnan tarkkailua (mt., 21). Tässä kehittämistyössä hyödynnän ja havainnoin myös työpajoissa tuotettua tekstiaineistoa. Suunnittelin aineiston keräämisen siten, että voisin jälkikäteen verrata kirjaamiani havaintoja sekä työpajoissa tuotettua aineistoa keskenään. Keräsin havainnointiaineistoksi kymmeniä julistekokoisia papereita ja huomiolappuja. Näin varmistin lopputuloksessa tiedon syvyyden ja mahdollisen toistuvuuden sekä varmistin omia havaintojani ja niistä tekemiäni tulkintoja runsaalla aineistoilla paremmin, kuin yhdellä aineistotyyppillä.

4.4 Aineiston analyysi

Kehittämistehtävässä toteutuu fenomenologinen ja hermeneuttinen analyysi, jolloin periaatteita ja tulkintoja yhdistetään ilmiön ymmärtämisessä. Vilka (2006, 16) toteaa, että kehittäjän on ymmärrettävä tutkimuskohdetta ja kyse on myös tutkijan oppimisesta, jossa ymmärrys tutkittavasta aiheesta lisääntyy.

Tässä kehittämistyössä aineiston analysointi noudattaa teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteita, jossa aineiston käsittely perustuu olemassa olevaan viitekehykseen, teoriaan tai käsitteistöön. (Ojasalo 2014, 140.) Sisällönanalyysiä voi toteuttaa teoria- tai aineistolähtöisesti, molemmissa on tärkeää tunnistaa kehittämistyön kannalta olennaisimmat seikat. (Vilka 2006, 82.) Työpajatyöskentely rakentui työn tuunaamisen, eli oman työn mielekkäämmäksi muokkaamisen toimintatapaan, jossa työntekijä tarkastelee työnsä sisältöä ja työskentelytapojaan. Työn muokkaamisessa pyritään löytämään työhön vaikuttavat kuormitus- ja voimavaratekijät. (Hakanen 2011, 84–85.) Työn tuunaamisen menetelmällä voidaan lisätä työssä innostumista. Paitsi, että sain käytetyn menetelmän avulla aineistoa kehittämistyön toteutukseen, lisäksi valittu menetelmä tutustutti osallistujat oman työnsä muokkaamiseen ja sain samalla havainnoida kokemuksia menetelmän toimivuudesta juuri innostuksen vahvistamisen tukena.

Työpajojen dokumentti- ja havainnointiaineistot on teemoiteltu analyysissä osioihin, joista on hyötyä aineiston tulkinnaissa ja tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottaa keskeisiä aihepiirejä ja nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja ilmiön kannalta olennaisia asioita. Analysoinnissa edetään teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Eskola & Suoranta 2001, 174, 178; Ojasalo ym. 2009, 110.) On huomioitava, että aineiston käsittelyä; tutustumista, järjestelyä, pelkistämistä, ryhmittelyä ja teemoittelua ohjaa teoria tai malli, mutta tämä ei tarkoita kyseisen mallin etsimistä aineistosta. Analyysissä etsitään merkitysyhteyksiä, joita voidaan havaita aineistossa. (Vilka 2006, 82.) Analysointivaiheessa materiaalia ryhmitellään, jotta siitä voidaan tehdä tulkintoja. Aineiston pelkistämisen eli yhdistämisen avulla aineistoa on helpompi hallita ja ryhmitellä. (Eskola & Suoranta 2001, 151–152.) Kun aineisto on pelkistetty, voidaan tuloksia tulkita. Aineisto ei vielä ole suora vastaus tutkimuskysymyksiin vaan aineisto on materiaalia siitä, mitä ihmiset sanoivat, tekivät tai kertoivat merkitykselliseksi. (Vilka 2006, 81.)

Työn tuunaamisen menetelmän tuloksena kokosin materiaalia työn voimavarojen ja työn vaatimusten ryhmiin. Teemoittelussa muodostui kolme ryhmää, jotka koosti myös tämän luvun loppuun puhekupliin: 1. Voimavarat: mikä antaa sinulle voimia, iloa ja energiaa työssäsi? 2. Mitä haluaisit lisätä työhösi? 3. Mitä haluaisit vähentää työssäsi? Teemoittelun tuloksena syntyneet kolme ryhmää kuljettivat merkitysyhteyksien löytämisessä teoriakehyksestä, johon kuuluu työssä innostumisen malli, voimavara-lähtöinen työhyvinvoinnin malli sekä työyhteisön kolmiomalli, jotka esittelin tietope-rustan luvussa kolme.

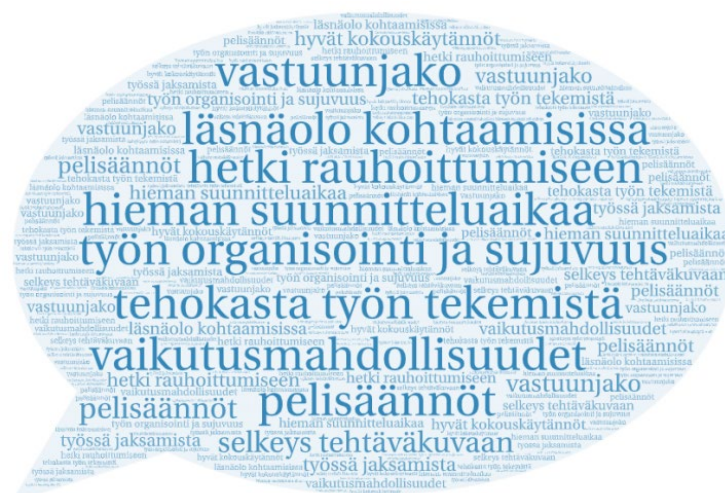
Kuvio 9:

Työn voimavarat: Mikä antaa sinulle voimia, iloa ja energiaa työssäsi?



Kuvio 10:

Voimavaroja lisäävät: Mitä haluaisit lisätä työhösi?



Kuvio 11:

Työn vaatimukset: Mitä haluaisit vähentää työssäsi?

4.5 Kehittämistyön eettinen näkökulma ja luotettavuus

Kehittämistyötä tehdessä on huomioitava suunnittelu-, toteutus-, analysointi ja tulosten johtopäätösten vaiheissa useita seikkoja – hyvän tieteellisen käytännön tavat ja eettiset kysymykset ovat läsnä koko matkan ajan. (Kuula 2011.) Esimerkiksi kehittämistyön aihe, valittu lähestymistapa, menetelmät ja analysointitavat määrittävät prosessin eettisiä kysymyksiä.

Eettisiä kysymyksiä pohtiessani eniten syventymistä vaati tapahtumassa toteutettavan aineistonkeruun suunnittelu. Toteuttamaani tiedonkeruuseen osallistuttiin anonyymisti, eikä tapahtumassa kerättyä tietoa eritellä yksilöön tai organisaatioon yhdistettäväksi ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Käsittelen kerättyä tietoa luottamuksellisesti. Huomioin, että työn aineisto kootaan, analysoidaan ja säilytetään tutkimusetiikan säännösten ja ohjeiden mukaisesti. Tapahtumaan osallistuvia henkilöitä informoitiin anonyymistä vapaaehtoisesta tutkimukseen osallistumisesta tapahtuman kutsussa ja ennen tapahtumaa sekä tapahtumassa (Liitteet 1 ja 2). Huomioin, että henkilöiden ja ryhmien anonyymius toteutuu aineistossa ja sitä analysoidaan ja esitetään ilman vääristelyä. Tapahtumassa syntyneitä anonyymiä havainnointi- ja työpajatyöskentelyaineistoa säilytetään lukitussa paikassa ja tämän lisäksi sähköisiä tietoja säilytetään tietokoneella salasanalla ja palomuurilla suojattuna.

Tiedustelin tapahtumaa fasilitoivilta kollegoilta ja tapahtuman asiantuntijan puheenvuoron pitävältä henkilöltä lupaa, mikäli aion käyttää tutkimuksen aineistossa heidän puheenvuoroissaan tulleita seikkoja siten, että ne olisivat yhdistettävissä henkilöihin tai organisaatioon.

Kun suunnittelin työpajatapahtumassa tapahtuvaa aineistonkeruuta, selvitin, mitä seikkoja ja lainsäädäntöä on huomioitava, koska tutkimus ja havainnointi liittyvät ihmisiin ja heitä koskevaan tietoon. Arja Kuula (2011, 64.) painottaa, että lupaukset, jotka tutkija on antanut tutkittavilleen, on pidettävä. Tutkimustekstissä kirjoitetaan vain kerrottuja ja sovittuja asioita eikä tutkija saa rikkoa antamaansa vaitiololupausiaan ja salassapitovelvollisuuttaan. Kuula toteaa myös, että tietosuojalainsäädännöllä ei ole tarkoitus estää sellaisen tutkimuksen tekemistä, joka sisältää henkilötietoja. Lainsäädännöllä säädellään sitä, että henkilötietoja kerätään, käytetään, säilytetään ja luovutetaan asianmukaisella tavalla. (Mt., 79.)

Kehittämistyön prosessiin kuuluu myös tulosten luotettavuuden huomioiminen. Valitsemassani menetelmässä havainnoijan roolissa oli tärkeää tunnistaa ja pitää erillään asiayhteyksien erot, tulkinnat ja tehdä tulkintoja havainnoijana eli tutkijana – ei ihmisenä. Ihmisen roolissa tehdyt tulkinnat on yleensä tehty omien kokemusten ja tunnetilojen vallassa, ne saattavat olla ehkä ylimalkaisiakin. Havainnoijan on hallittava ja erotettava kriittinen havainnointi. (Vilkkä 2006, s. 69.) Tökkäri (2018, 70–71) vastaa- vasti mainitsee kokemuksen tutkimisen eettisen pulman, kun kehittäjä samaistuu kokemukseen tai tuntee kokemuksen itselleen tutuksi. Tilanteissa on keskityttävä rakentamaan analyysia ja tuloksia toisen kokemuksista – ei omista, elleivät ne ole tutkimuksen kohteena. Tiedostin analyysin ja tulosten luotettavuuden varmistamisen ennakoimalla roolini kehittämistyön toteuttajana ja pyrin tarkastelemaan rooliani matkan aikana, jotta vaikuttaisi saamieni tulosten puolueelliseen analysointiin ja tulkintoihin, joihin oma ennakoasenteeni saattaisi vaikuttaa. Tämä siksi, että toimin INTO-hankkeen projektipäällikkönä. Toki reflektoin tapahtumassa ja työpajatyöskentelyssä syntyneitä aineistoa omaan kokemustaustaan, alan tutkimukseen ja aihepiiriä käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi käytin tulosten luotettavuuden näkökulmasta kehittämistyössä monipuolisesti tietoperustaa. Vertailemalla erilaisia teorioita ja tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, voidaan lisätä kehittämistyön tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 35, 105.)

5 INNOSTUKSEN TEKIJÖIDEN JÄLJILLÄ – ONNISTUMISEN ELEMENTIT

Tässä ja seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten luodaan kestävä ja innostava työ- kulttuuri? Millä on vaikutusta työssä innostumiseen ja miten sitä voi ylläpitää? Mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa?

Työn tulosten ja johtopäätösten sisällöissä tietoperusta ja kehittämistyön ratkaisut kulkevat vuorovaikutuksessa ja tietoperusta on yhteydessä käytäntöön. Lisäksi mukaan tulee aiemmin esitettyyn tietoon syventävää ja myös eri lähestymisen näkökulmaa tuovaa tietoperustaa. Tämä siksi, että vertailemalla erilaisia teorioita ja käyttä-

mällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, voidaan lisätä kehittämistyön tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 35, 105.) Tulosten tulkinnan taustalla vaikuttaa esiteltyt mallit työssä innostumisesta ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämisen kolmiomalli. Mukana kulkee työn imun ja innostuksen sekä työn voimavarojen ja sisäisen motivaation teorian, unohtamatta innostusta edistävää yksilön autonomiaa tukevaa matalan hierarkian organisoitumista ja yhteisöllisyyttä tukevaa johtajuutta.

Työn rakenne on toteutettu siten, että kehittämistyön sisältöä voi hyödyntää monipuolisesti niin työyhteisöt ja ihmiset itsensä kehittämisessä ja oppimisessa kuin koulutusorganisaatiot työelämälle suunnattujen koulutusten kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Lukujen viisi ja kuusi työssä innostumiseen vaikuttavat osiot ja otsikoiden nimet valikoituivat tietoperustassa esitettyjen mallien ja aineiston tulkinnan tuloksena. Tässä luvussa työssä innostumista tarkastellaan 1) innostavan työn, 2) yhdessä osaamisen ja oppimisen sekä 3) työyhteisötaitojen tasoilta. Tekstissä käytetään työpaja -termiä, kun viitataan työpajan havainnointiaineiston tuloksiin ja INTO-hanke -termiä, kun kerrotaan kehittämishankkeen tuloksista ja havainnoista. Aineisto -termillä tarkoitetaan molemmista aineistoista nousseita tuloksia ja tulkintoja.

5.1 Innostava työ

Työssä innostumisen mallin (Lerssi-Uskelin ym. 2011) mukaan innostavan työn piirteisiin kuuluu kokemukset työn merkityksellisyydestä ja vaikuttavuudesta, työn riittävästä haastavuudesta, itsenäisyyden ja vapauden mahdollisuudesta sekä työssä onnistumisen kokemuksesta. Työssä innostumisen perustana on työpaikan sujuva arki, johon kuuluu työyhteisön perustehtävä, selkeät tavoitteet sekä ymmärrys yksilön ja työyhteisön potentiaalista sekä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 19, 9.) Sisäistä motivaatiotaan voi vahvistaa lisäämällä ja muokkaamalla työnsä mielekkäiden työtehtävien määrää. Kestävä työhyvinvointi edellyttää, että työssämme on tekemisen muotoja, joiden mielekkyys ei perustu ulkoisiin palkkioihin, kuten palkkaan tai asemaan, vaan itse tekemiseen. (Launonen ja Ruotsalainen 2017, 85.)

INTO-hankkeen työyhteisövalmennuksissa käsiteltiin organisaatioiden perustehtävää ja arvomaailmaa, lisäksi tunnistettiin ja sujuvoitettiin monimutkaisia kuormittavia työprosesseja, joilla oli merkitystä työssä onnistumiseen ja sitä myötä motivoitumiseen. Työpajakeskusteluissa innostavat ja luovuutta tukevat työn tekemisen puitteet nähtiin tämän ajan työelämään kuuluvina seikkoina. Mahdollisuuksien mukaan etätyön tekeminen, toimiva työympäristö ja esimerkiksi sujuvat kokouskäytännöt nostettiin työn sujumista edistäviksi ja voimavaroja lisääviksi tekijöiksi.

Tuloksista on tulkittavissa, että sujuva arki koettiin erittäin tärkeäksi voimavaratekijäksi.

Työpajoissa ja INTO-hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa koettiin tarpeelliseksi työn tekemisen ja organisaation perustehtävän tarkastelu sekä hetkittäinen pysähtyminen arjen vauhdissa. Organisaation tavoitteiden kertaaminen aika ajoin koettiin tärkeäksi, jotta voidaan varmistaa ja vahvistaa yhteistä suuntaa. Myös työn merkityksen kirkastaminen nousi esiin keskusteluissa. Ihmiset kokivat, että työn merkityksen käsittelyn kautta voisi tunnistaa minkä takia työtä tehdään ja oivaltaa sekä jopa innostua työn merkityksellisyydestä. Hiila ym. (2019) nostavat niin yksilön kuin työyhteisön itsetuntemuksen tärkeimmäksi tiimiälytaidoksi. Molemminpuolisessa itsetuntemuksessa on kyse siitä, että organisaatiossa on hyvä ymmärrys organisaation suunnasta ja tavasta toimia ja siellä työskentelee ihmisiä, jotka tiedostavat vahvuutensa, heikkoutensa ja sen, mikä heille on työssä merkittävää. Ihmiset myös viihtyvät ja voivat hyvin työssä, jossa voivat hyödyntää vahvuuksiaan. Tällaisessa tilassa innostutaan työstä ja syntyy tuloksia. (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019, 81.)

Työpajojen keskusteluissa oman työn arvostamisen nähtiin tuovan voimavaroja ja lisäävän innostusta. Työn tuunaamisessa havaittiin, että omaa työhön asennoitumistaan kannattaa tarkastella ja olla ylpeä omasta työstä ja tekemisestä. Esimerkkinä tästä opettajan työssä, että työni edistää opetussuunnitelman toteutumista tai lähihoitajan työssä asenteella, että voin vaikuttaa vanhusten hyvään oloon. Ryhmissä koettiin, että voimavaroja voidaan lisätä myös onnistumisista kertomalla ja niistä iloitemalla. Keskusteluissa todettiin, että nostamalla arjen saavutukset ja hyvät hetket esille yhteisissä tilaisuuksissa vahvistetaan työpaikan yhteisöllisyyttä. Omat, asiakkaiden, kollegojen – ihan jokaisen onnistuminen on merkityksellistä yhteisössä. Työn arvostamisen lisäksi

tiimin hyvän hengen ja huumorin koettiin lisäävän ryhmän voimavaroja. Hauskat yhdessä jaetut hetket toivat voimavaroja ja auttoivat monia sietämään vaikeita tilanteita työssään.

Aineiston perusteella on pääteltävissä, että työssä onnistuminen lisää hyvää me-henkeä ja työpaikan hyvä henki tarttuu. Myös naurulle ja ilolle pitäisi löytyä tilaa työssä. Tämä siksi, että kehossamme tapahtuu fysiologinen reaktio, joka edistää hyvään virtaustilaan siirtymistä, nauru rentouttaa ja edistää työssä innostumista. Nauramista kannattaa tämän vuoksi pitää suurella arvossa innostavan työyhteisön merkittävien tekijöiden joukossa. (Huotilainen & Peltonen 2017, 138.) Tuttavallisessa toisista välittävissä työyhteisössä on helpompi onnistua yhteisissä työtehtävissä ja tämä osaltaan lisää tiivistä yhteisöllisyyden tunnetta – me-henkeä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 20.)

5.2 Yhdessä osaaminen ja oppiminen

Innostus ja jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ovat työssä yhä merkityksellisemmässä roolissa. Innostuneet ja sitoutuneet työntekijät ovat tulevaisuudessa työyhteisöilleen korvaamattomia, sillä he ovat innovatiivisempia, luovempia ja tuottavampia kuin ne työntekijät, jotka kokevat olevansa vain täällä töissä. Työyhteisöt, joissa ymmärretään eri ikäisten työntekijöiden osaamistarpeet ja vahvuudet menestyvät. (Martinen 2017, 136–137.)

Työpajakeskusteluissa osaaminen ja uuden oppiminen yhdessä koettiin työn voimavaroja lisääviksi tekijäksi. Näistä esimerkkinä verkostomainen työskentely, parityöskentely, tiimityöskentely, oivaltaminen ja ihmettelyn mahdollisuudet nousivat toistuvasti hyväksi havaituissa kokemuksissa esille. Lisäksi sparraus ja vertaistuki sekä mahdollisuus yhteiseen ratkaisujen pohdintaan koettiin merkityksellisiksi. INTO-hankkeen valmennuksissa jaettiin osaamista ja tehtiin esimerkiksi hiljaista tietoa näkyväksi työyhteisöjen muutostilanteissa ja yrittäjän sukupolven vaihdoksessa.

Osaamisen kehittämiseen on monia keinoja. Koulutusten ja valmennusten rinnalla arvokkaita oppimisen ja oivaltamisen kohtaamispaikkoja voivat olla erilaiset työryhmät

ja arkiset kohtaamiset työpäivän aikana. Työyhteisön osaaminen karttuu huomauttamatta tiedon jakamisen tilanteissa, joita ei suoranaisesti mielletä osaamisen kehittämiseksi. (Laaksonen & Salin 2019, 115.)

Työpajatapahtumassa kerättiin palautetta tapahtuman sisällöstä ja verkostomaisen työskentelyn ja kokemusten jakamisen toteutusmallista. Osallistujat toivoivat lisää vastaavanlaisia verkostoitumisen, kokemusten jakamisen ja kohtaamisen hetkiä, jolloin voisi oppia toisilta lisää ja jakaa omia kokemuksiaan. Toisilta oppiminen innosti kehittämään omaa työtä. Lisäksi oman osaamisen ja tiedon jakaminen muille lisäsi innostuksen tunnetta. Työn tuunaamisen menetelmään tutustuminen oman työn muokkaamisen näkökulmasta koettiin oivallisena omien vaikutusmahdollisuuksien herättelijänä. Keskusteluissa oivallettiin myös, että työn kehittäminen erilaisissa työyhteisöissä onnistuu melko samoilla työkaluilla. Työn tuunaamisessa työntekijä tarkastelee työnsä sisältöä ja työskentelytapojaan ja pyrkii löytämään työhönsä vaikuttavat voimavara- ja kuormitustekijät. Tuunaamalla voi oppia itsestään ja työstään sekä muokata työstään innostavamman. (Hakanen 2011, 84–85.)

Työpajojen keskusteluista ja INTO-hankkeen tuloksista on pääteltävissä, että työelämän muutoksissa tarvitaan erilaisia taitoja. Tulosten perusteella tarvitaan taitoa käyttää uudenlaisia laitteita ja järjestelmiä ja taitoa suunnitella työnsä tekemistä. Lisäksi tarvitaan taitoa toimia uusissa tilanteissa ja taitoa toimia yhdessä. Oman osaamisen kehittäminen ja jatkuvan oppimisen todettiin kuuluvan työelämässä pärjäämisen perusasioihin. Voimavaroiksi tässä yhteydessä nousi positiivinen toimintakulttuuri, joka käytännössä voi olla kannustusta uuden kokeiluun, rohkaisua asioiden toisenlaiseen tekemiseen. Lisäksi sanoitettiin, että turvallinen toimintakulttuuri sallii epäonnistumisen ja on avoin virheistä keskustelulle. Työssä innostumisen mallissa nähdään tiedon ja osaamisen jakaminen työyhteisössä työn laadun varmistamisen perusedellytyksenä. Yhdessä oppimisen kannalta on merkityksellistä kuunnella, kehittää ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Asiantuntijatiedon jakaminen tukee yhteistä oppimista ja osaamista. Tavoitteena on ratkaista yhdessä ilmiötä ja tilanteita, monitasoisen vuorovaikutus ja asiantuntijuuden jakaminen lisää yhteistä osaamista, mikä on

paljon enemmän kuin yhden ihmisen osaaminen. Oppiminen edellyttää myös epäonnistumista ja negatiivisista asioista oivaltamista ja oppimista. Organisaatioilta osaamisen jakaminen edellyttää rakenteita, tilaa ja mahdollisuuksia kokeiluun ja kokemusten jakamiseen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18; Tiililä 2016, 102, 106.)

Työ on ihmiselle hyväksi. Kohtuullinen rasitus ja mielekäs, sopivasti haastavat työtävät pitävät motivaation yllä. Innostukseen tarvitaan ongelmien ratkomista ja ratkaisuja, työn muuttuminen ja kehittyminen edelleen sopii ihmismielelle. Ihmiset mukautuvat suhteellisen helposti uudenlaisten työn tekemisen mallien etsimiseen ja löytämiseen. On tärkeää, että voimme käyttää työssä omia vahvuuksiamme ja kehittää itseämme. Jokaisessa työssä on tylsiä tai haastavia tehtäviä, tämä ei vielä vie innostusta työstä. Päinvastoin, ihminen pyrkii useimmiten löytämään toisenlaisen mielekkään reitin työn tekemiseen ja tämä onkin aivotutkijoiden mukaan vahvuutemme – jatkuva oppimisen ja uudistumisen kyky. (Huotilainen & Peltonen 2017, 156.)

5.3 Työyhteisötaidot

Työyhteisöissä eletään jatkuvassa muutoksessa, toimintoja uudistetaan ja organisaatiot yhdistyvät. Yksilöä tai kokoa organisaatiota koskevat muutostilanteet aiheuttavat yhteisöissä usein epävarmuutta ja haastavat työn sujuvuutta. Monimutkaisissa ristiriitaa ja konflikteihinkin johtavissa tilanteissa tarvitaan työyhteisötaitoja ja ennen kaikkea vastavuoroista toimivaa vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on luoda ja saavuttaa yhteinen ymmärrys. (Kantola 2020, 75.)

Innostuneessa työyhteisössä tarvitaan aitoa läsnäoloa ja itsensä johtamista, positiivisessa hengessä annettua palautetta ja kannustusta, kokeilun mahdollisuuksia ja tilaa myös epäonnistumisille. Työyhteisötaitoihin luetaan myös oman ja muiden työyhteisön jäsenten roolien ymmärtäminen sekä yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvassa hengessä. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21; Laaksonen & Salin 2019, 116.)

Aineiston tuloksissa nousi innostuksen kulttuuriin vaikuttavana tekijänä tärkeät työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot on laaja käsite, jonka vuoksi tässä luvussa taidot on jaettu kahden otsikon alle – itsensä johtamisen ja vuorovaikutuksen osioihin.

Työyhteisötaidot ja niissä kehittyminen tai oivaltaminen niiden merkittävydestä nousivat työpajojen sekä INTO-hankkeen tuloksissa näkyvästi esille. Ihmiset olivat motivoituneita kehittämään taitojaan, mutta kokivat myös jatkuvaa kuormittavuutta ja riittämättömyyden tunnetta esimerkiksi itsensä johtamisessa. Toisaalta tämä tulos nostaa esille ajatuksen työn määrästä, johon ei yksistään oman toiminnan muuttaminen auta, jos työtä on kohtuuttoman paljon.

Itsensä johtaminen

Nopeatempoinen työrytmi haastaa kaikilla ammattialoilla. Aineiston mukaan arjen ja ajan hallinta sekä itsensä johtamisen taidot ovat merkittäviksi koettuja työn voimavaroja lisääviä työelämätaitoja.

Mielemme kuormittuu tämän päivän työelämässä enemmän kuin aiemmin, jolloin haasteena saattoivat olla työn vaarallinen ympäristö, aineet tai työvälineet. Nyt pirstaleinen työ ja alati epävarmat tilanteet aiheuttavat mielen kuormittumista, josta seuraa työuupumusta ja loppuun palamista. Vahvuutemme tulee tässä kuvaan: ihminen osaa muuttaa toimintaansa ympäristön muutoksia vastaavaksi. Pystymme kehittymään luovuudessa, innovoinnissa, ajattelutapojen muuttamisessa ja vuorovaikutustaidoissa. (Huotilainen & Peltonen 2017, 159–160.)

Aineiston perusteella useat kokivat pysähtymisen tärkeänä taitona ja keinona arjen hallintaan. Keskusteluista poimittu pysähtymisen merkittävydestä kertova lausahdus:

Pysähtyminen –sahan teroittaminen on oleellista puun kaadossa.
On niin kiire kaataa puita, ettei ehdi huoltaa työkaluja.

Työpajoissa työn tuunaamisen keskusteluista johtopäätöksenä esille nousi voimavaroja lisääviä seikkoja. Ratkaisukeskeisinä ajatuksina jaettiin, että kannattaa pyrkiä tunnistamaan konkreettisesti, mitä työssä tehdään, jolloin kirkastuu, mitä työssä pitäisi kehittää. Analyysi omasta työstä tukisi työtehtävien suunnittelua ja se auttaisi työn muokkaamisessa. Pienin askelin eteneminen koettiin mahdolliseksi; tuunaamista

voisi tehdä työn lomassa eli juuri siinä työn arjessa, eikä erikseen varatussa suunnitteluhetkessä. Tällä tavoin olisi mahdollisuus saada arkea sujuvammaksi ja kiireen tuntekin luultavasti helpottaisi.

Työpäiviin tarvitaan sujuvan aivotyön vuoksi pysäyttäviä ja palauttavia taukoja. Mielen ja kehon rauhoittuminen on tärkeää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kestämisen kannalta. Aiemmin työelämässä näitä työpäiviin kuuluvia lyhyitä rauhoittumisen hetkiä oli päivittäin työn tekemisen tapojen vuoksi. Nyt taukoja ei pidetä tai niihin ei tunnu olevan mahdollisuutta. Jokaisen olisi tärkeää löytää itselleen sopivimmat rauhoittumisen ja palautumisen hetket, jolloin työstä voi saada rytmiteltyä tuloksellisempaa. Toki myös vapaa-ajan merkitys palautumisessa on merkittävää. (Huotilainen & Peltonen 2017 134–135.) Ajattelunhallinnan menetelmistä ja älykkäistä työtavoista on apua arjen kuormituksen vähentämisessä, mikä mahdollistaa paremman keskittymisen sekä jopa innostuksen flow-tilan, eli työhön uppoutumisen. Lisäksi merkittävää on työstä palautumisen tapojen oppiminen, jolla on vaikutusta vireystilaamme ja työssä jaksamiseen. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 85–86.) Jatkuvässä ärskyketulvässä mielen tasapaino saattaa löytyä tietoisesta läsnäolosta -mindfulnessistä. Palautumiseen ja virkistymiseen perustuva stressihallintamenetelmällä haetaan tietoista ja hyväksyvää läsnäoloa tilanteisiin, samalla vaalitaan myötätuntoista lähestymistä itseään ja maailmaa kohtaan. (Huotilainen & Peltonen 2017, 145–146.)

Työpajoissa jaettiin osallistujien kesken ajatuksia ja vinkkejä työn tekemisen arjen sujuvoittamiseen. Työpäivän rytmittäminen ja jaksottaminen sai kannatusta. Arjen suunnitteluun ehdotettiin toimintatapaa, että mikäli työrytmiin sopii, kannattaa tehdä aamupäivällä pari isoa kokonaisuutta pois ja iltapäivällä voi hoitaa yleisiä vähemmän aikaa vieviä tehtäviä, sähköposteja ja osallistua kokoukseen tai pitää kokoukselle vapaana tilaa kalenterissa. Ryhmissä todettiin myös, että saatamme opettaa itse toisillemme hyvässä ja huonossa mielessä toimintatapoja, esimerkiksi kukaan ei välttämättä oleta nopeata sähköpostivastausta. Kiireen tuntu voi tosiaan viedä mennessään. Aivotutkimuksessa on nostettu esille työntekemisen ilmiöitä ja aivoystävällisen työn huomioiminen. Tämän ajan työssä on tärkeää huomioida, miten saavutetaan tasapaino teknologisen ja inhimillisen älykkyyden välille ja miten teknologinen älykkyys

täydentäisi parhaiten inhimillistä. Ilmiöiden parissa on käyty keskustelua säheltämisen vuosikymmenestä – mitä ihminen voisi tehdä alati muuttuvassa työelämässä löytääkseen ja luodakseen parhaat mahdolliset työnteon rakenteet? Tekoälyn kehittämisen rinnalla on välttämätöntä kehittää inhimillisiä taitoja. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 10; Hiila ym. 2019, 55.)

Sekavaa työpäivän tilannetta voisi pelkistetysti kuvata taistele tai pakene -tilaksi, joka on geeniperimässämme toiminnan tilana uhkaavia tilanteita varten. Teemme tuossa tilassa nopeita päätöksiä ja toimimme välittömästi. Syvällinen analysointi ei kuulu taistele tai pakene -tilaan, ei myöskään sosiaalinen kanssakäyminen tai tilanteiden sujuva inhimillinen hoitaminen. Ihmisillä on tunne, että on pakko toimia nopeasti ja tehdä asioita selvittääkseen. Aivotutkijat selittävät, että tästä syntyy haastava kierre. Taistele tai pakene -tilassa emme oikein muista asioita, keskittyminen herpaantuu, vuorovaikutustaitomme on konemaista ja kuulostamme epäkohteliaalta. Kun asiaa katsoo taistele tai pakene -tilan valossa, ilmiö on selitettävissä ja sen ymmärtää hyvin. Työyhteisössä toimintatapa kuitenkin johtaa tilanteiden mutkistumiseen ja huonoon ilmapiiriin, jonka seurauksena ihmiset eivät sitoudu yhteiseen tekemiseen. (Huotilainen & Peltonen 2017, 130.)

Vuorovaikutus

Työyhteistaidot liittyvät olennaisesti yhteiseen tekemiseen, tunnetaitoihin ja vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustaidot ovat opittavissa olevia taitoja, joita voidaan kehittää ja vahvistaa aktiivisesti niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta. Ensisijaista on työyhteisön jäsenten keskinäinen tunteminen sujuvan vuorovaikutuksen kehittymisessä ja yhteisen päämäärän saavuttamisessa. (Laaksonen & Salin 2019, 116.)

Työpajojen osallistujat nimesivät innostusta ja voimavaroja lisääviksi tekijöiksi joukkoon kuulumisen, sosiaalisten suhteiden ylläpidon, osallistumisen ja hyvän vuorovaikutuksen sekä palautteen ja kannustuksen. Ryhmissä pohdittiin myös omaa palautteen antamisen kykyä. Oivalluksena jaettiin ajatus, että positiivisen palautteen antaminen toiselle lisää myös omaa hyvää fiilistä. Myös muiden auttaminen ja siitä koettu hyvä mieli nousivat esille.

Vuorovaikutusosaamisella ja tunnetaidoilla on iso merkitys työyhteisöjen onnistumisessa. INTO-hankkeen valmennuksilla edistettiin ihmisten avointa vuorovaikutusta, kehitettiin työyhteisön toimintaa ja tutustutettiin työkavereita toisiinsa. Kun oppii tuntemaan tiimiläisiä paremmin, on helpompaa huomioida ja ymmärtää ihmisten eroja työskentelytilanteissa. Valmennuksilla kehitettiin esimerkiksi tunnetaitoja, jotka edesauttavat omien tunteiden tunnistamista ja vahvistavat avointa ja ammatillista vuorovaikutusta haastavissa tilanteissa. (INTO -hanke 2019.)

Helsingin yliopistossa muun muassa empatiaa tutkiva aivotutkija Katri Saarikivi (2018) toteaa, että muuttuneessa työelämässä on tärkeä merkitys vuorovaikutus- ja tunnetaidoilla. Lisääntyvän digitalisaation sekä teknologian ja tekoälyn kehittymisen myötä vuorovaikutustaidot, luovuus ja empatia ovat nousseet uudelleen arvoon. (Ojanpää 2018.)

INTO-hankkeessa tärkeänä havaintona nousi esille, että suurimmat haasteet yhteisön vuorovaikutuksessa nähtiin erilaisten ihmisten toimimisessa haastavissa ja tunteita herättävissä tilanteissa. (INTO -hanke 2019.) Sari Ajanko on tutkinut erilaisten ihmisten kohtaamista, vaikuttamista ja vuorovaikutusta. Hän toteaa, että ihmisten persoonien erilaisuus haastaa työyhteisöjä, tiimejä ja johtamista eniten. Haastavassa tilanteessa jokainen näkee tilanteen omalla tavallaan, jossa täysin kaiken kattavaa näkymää ei ole kenellekään -tätä ei moni tule ajatelleeksi. Näkymätön persoonien erilaisuus on merkittävää ihmisten moninaisuuden ymmärtämisessä. Moninaisuuteen liittyvää tietoisuutta ja ihmisten arvostusta lisäämällä rakennetaan kestävä ja hyvinvoivaa työelämää. (Ajanko 2016, 18–20.)

Työpajojen yhteisessä ajatusten jakamisen vaiheessa vastaavasti nostettiin esille ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen tärkeänä voimavarana. Keskustelu kumpusi persoonien ja taitojen erilaisuudesta. Oivalluksena oli, että kaikkien ei tarvitse olla samantaisia sopiakseen yhteisöön vaan parhaimmillaan tiimin eri temperamentit voivat täydentää toisiaan ja viedä porukan kohti onnistumista. Tuloksista voi tulkita, että erilaisuuden huomioiminen ja hyödyntäminen lisäävät innostusta yhteisössä.

Erilaisuusmalleilla voidaan lisätä ihmistuntemusta ja moninaisuustietoisuutta yhteisöissä. Moninaisuuden johtaminen tarkoittaa persoonien syvällisiä eroja huomioivaa tietoisista johtamista. Erilaisuuden kohtaaminen kutsuu ennakkoluulomme, pelkomme ja kypsymättömyytemme esille. Sanavalinnoilla on ratkaiseva merkitys ajatteluumme, jonka vuoksi Ajanko korvaa erilaisuus-termin moninaisuudella. Erilaisuus viestii eroavaisuudesta ja se sisältää vihjeen ongelmasta, jota on siedettävä. Moninaisuus on terminä neutraali ja tasavertainen, voi kuvata tavoiteltavaa tilaa, ihannetta tai haasteita ja hämmennystä. (Ajanko 2016, 20–24.)

INTOn valmennuksissa työyhteisön kehittämisessä hyödynnettiin testejä, analyysejä ja malleja suuntaa antavina työkaluina tiimien yhteisöllisyyden edistämiseen ja esi-
miestyön tueksi (INTO-hanke 2019). Persoonallisuuden psykologiassa puhutaan typologioista, erilaisista ihmisten käyttäytymisen, temperamenttien tai toimintatapoja erottelevista luokittelujärjestelmistä. Mallit voivat tuntua liian yksinkertaistavilta, jonka vuoksi ne jakavat myös mielipiteitä. Testeillä ja malleilla pyritään ymmärtämään yhteisön jäsenten erilaisia temperamentteja ja tapoja toimia. Oikein tulkittuna ne toimivat ihmistuntemuksen lisääjinä ja erilaisuuden havainnollistajina. Riskinä typologioiden käytössä on, että niitä lumoudutaan käyttämään selityksenä kaikelle toiminnalle ja niiden mukaisesti aletaan käyttäytyä tai toisia tiimiläisiä aletaan sovittamaan tiettyyn malliin. Malleilla saadaan tietoa, mutta tuloksia on aidosti hyödynnettävä käytännössä. Kun oivallukset jaetaan omassa tiimissä, niitä voidaan havainnoida myös arjessa. Tarvitaan dialogia, työskentelyä sekä asenteiden että toiminnan tasolla. Puhutaan pitkästä prosessista ei yksittäisestä testistä ja tulosten purusta. (Ajanko 2016, 54–56, 86–88.)

Perinteisesti empatiaa on pidetty työelämään kuulumattomana pehmoiluna ja tehokkuuden esteenä. Tutkimusten mukaan empatia ja myötätunto kuitenkin edesauttavat tiimejä menestymään. Saarikivi (2018) toteaa, että vuorovaikutuksen laatu on parempaa luottamuksellisessa työympäristössä ja tiimin jäsenet onnistuvat ongelmanratkaisutilanteissa empaattisessa yhteisössä paremmin kuin ei-empaattisessa ympäristössä. Näillä vastaavasti on yhteys parempaan tuloksellisuuteen. (Ojanpää 2018.)

Aineiston tuloksista on tulkittavissa, että ihmissuhteet työssä voivat joko haastaa tai lisätä voimavaroja. Useimmilla työpaikoilla vuorovaikutus on työväline työn tekemisessä. Yleisesti on ajateltu ja toimittu periaatteella, että normaali kohtelias käyttäytyminen työssä riittää. Rainan (2012) mukaan voisimme ajatella ammatillisen vuorovaikutuksen uudella tavalla, jolloin vuorovaikutus nähtäisiin yhteisöllisenä ammattitaitona, jota opiskellaan ja jossa kehittymiseen panostetaan yhtä lailla siinä missä ammattiin liittyvää osaamiseenkin. Työelämän vuorovaikutustaitojen kehittymisen pitäisi perustua kaikkeen siihen uuteen tietoon, mitä ihmisen käyttäytymisestä niin yksilönä kuin ryhmien jäsenenä on saatu ja saadaan tutkimuksista lisää. (Raina 2012, 164–167.)

Tässä luvussa viisi aineistosta ja tietoperustasta löytyi selkeitä yhteisiä nimittäjiä työssä innostumisen edistämiseen. Kun osa-alueita peilataan työelämän tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin voi päätellä, että innostava työ, yhdessä oppiminen ja osaaminen sekä työyhteisötaidot ovat työn voimavaroja ja niiden kehittämällä edistetään kestävästä työssä innostumista. Työolotutkimusten tulosten mukaan työelämässä koetaan, että olisi tärkeää hallita arjen taitoja työssä, kuten itsensä johtamista ja tiimityöskentelyä sekä kykyä ylläpitää omaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Tilastokeskus 2019; STTK 2019.)

6 INNOSTUS HAASTAA HIERARKIAN JA PERINTEISEN JOHTAMISEN

Rainan (2012) esittelemä toimivan työyhteisön kolmiomalli rakentuu ajatukselle, että kolmiossa olevat yhteisön perustehtävä, rakenteet ja vuorovaikutus ovat yhteisön kehittämässä tasapainossa. Tunnusmerkkejä hyvästä yhteisöllisyydestä ovat matala hierarkia, avoimuus ja dialogisuus suhteessa yhteisön jäseniin ja ympäristöön. Autoritäärisen johtamisen vaihtuessa jaettuun ja osallistavaan johtajuuteen yhteisöllisyyden ilmiöt näkyvät ja toteutuvat. (Raina 2012, 208–210.)

Innostunut työyhteisö tarvitsee vapautta ja vastuuta toimia. Tässä luvussa tarkastellaan aineistosta nousseita työssä innostumiseen vaikuttavia seikkoja yhteisön organisoitumisen, ihmisten autonomian ja johtajuuden viitekehyksistä. Luvun viimeisessä

osassa toteutuu tulosten ja johtopäätösten yhteenveto yhteisöllisen toimintakulttuurin näkökulmasta.

6.1 Itseohjautuvuus yhteisössä

Perinteisessä yhteisön organisoitumismallissa tiimin toiminnasta vastaa viime kädessä yksi ihminen, joka tekee päätökset ja johtaa toimintaa sekä tiimiään. Työelämän rakenteiden muutokset ja perinteiset hierarkiset johtamis- ja organisoitumismallit on havaittu osittain toimimattomiksi nopeatahtisessa ympäristössä. (Hiila ym. 2019, 178.) Työpajoissa koottiin osallistujien ajatuksia ja kokemuksia siitä, mitä työstä haluttaisiin vähentää tai kokonaan poistaa. Työn kuormitustekijöiksi koettiin työyhteisön turhaa työtä teettävät säännöt ja ohjeet, byrokratia ja hierarkia. Tulokset osoittivat, että valtaosa näistä kuormittavista tekijöistä painottuu organisaation rakennepääomaan eli työn tekemisen tapoihin, organisoitumisen malleihin ja hierarkiaan sekä uudistumiskykyyn.

Tämän ajan työntekijän ominaisuuksissa näyttäytyy vahvasti itsenäinen, itseohjautuva ja -organisoituva työntekijätyyppi. Lisäksi nykytyössä tarvitaan taitoa ja asennetta tehdä monenlaisia töitä sekä jatkuvasti muuttuvien tilanteiden vuoksi oman työn organisointia. Työyhteisöllisyys on murroksessa työn ja sen tekijöiden liikkuvuuden sekä työn tekemisen tavan muuttumisen vuoksi. (Jakonen & Järvensivu 2015, 22–23.) Aineistossa vaikuttamisen mahdollisuus nousi yhteisenä teemana keskusteluihin. Työyhteisön ideoille avoin ilmapiiri ja kokeilukulttuurin ideologia koettiin tärkeäksi. Innovaatioista syntyi keskustelu muutosagenttien merkittävydestä uusien asioiden edistäjinä. Keskusteltiin, että innostuneet työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa jopa hierarkian muuttumiseen. Nähtiin, että jokainen voi pyrkiä edistämään avoimempaa kokeiluille avointa ilmapiiriä.

Viime vuosina työelämäkeskusteluissa on ollut esillä itseohjautuvat organisaatiot. Oliko tässä ratkaisu työelämässä koettuihin kuormitustekijöihin ja haasteisiin, voisimmeko yhteisöinä ottaa käyttöön uudenlaisen tavan organisoitumiselle ja mitä voisimme tehdä toisin?

Itseorganisoituminen tarkoittaa ryhmän ominaisuutta, tapaa tehdä työtä ja toimintakulttuuria, jossa organisaation johdolta valmiiksi annetut rakenteet on minimoitu. Käytännössä tämä edellyttää itseohjautuvia yksilöitä, joilla on halu ja kyky toimia ilman ulkopuolista ohjausta itsemotivoituneena. Lisäksi oleellisena tekijänä itseohjautuvuudessa henkilöllä on oltava tiedossa organisaation päämäärä ja tavoitteet, jota kohti halutaan mennä. Ihmisillä on oltava riittävä asiantuntijuus ja osaaminen tehtäviensä toteuttamiseen itseohjautuvasti, joka taas edellyttää erityisesti itsensä johtamisen ja ajankäytön taitoja. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Itseohjautuvuudella halutaan lisätä työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, siihen kiinnittymistä ja motivoitumista.

Ilmiönä itseohjautuvuus on yhteisöjen luontainen matalan hierarkian organisoitumis- muoto. Malli on tunnistettavissa pitkältikin ajalta vaihtoehtona vahvalle autoritääriselle johtamistavalle. Martela ja Jarenko (2017) mainitsevat esimerkkinä historiasta Etelä-Yorkshiren 1950-luvun kaivostyöläiset ja vastaavasti 1980-luvulta brasilialaisen Semco-yhtiön, jossa työntekijöille annettiin enemmän autonomiaa ja päätäntävaltaa, jonka tuloksena yritykset kasvoivat ja menestyivät. Itseorganisoituvien yhteisöjen määrä on viime vuosina kasvanut huimasti eri puolilla maailmaa, myös Suomessa. Aihetta ja ilmiötä tutkineet asiantuntijat ovat tunnistaneet muuttuneen työelämän kolme keskeistä syytä itseohjautuvuuden isompaan aaltoon. Ensimmäiseksi nousee toimintaympäristön ilmiöt: globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automatisaatio ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöt kompleksisemmiksi ja jatkuvasti uusiutuviksi ja nämä osaltaan haastavat organisaatioita ketterään toimintaan. Toisena havaintona on työn luonteen muuttuminen, rutiinityön sijasta työtehtävissä vaaditaan luovuutta, asiantuntijuutta ja itsenäisiä päätöksiä. Kolmantena nousee esille teknologian tuomat muutokset: informointi ja kommunikointimahdollisuudet ovat mahdollistaneet isojenkin joukkojen ja toiminnan koordinoinnin aiempaa ketterämmin. (Mt. 10–11.) Toisaalta työelämässä on vallalla tehokkuuden tavoittelu – ihmisille halutaan antaa mahdollisuus nopeisiin itsenäisiin päätöksiin, jotta kilpailussa pärjätään.

Aineiston tuloksista nousee esille innostusta lisäävinä ja vahvistavina voimavaratekijöinä itsenäisyys, vastuu ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Työn tekemiseen toivottiin

lisää sujuvuutta, joka olisi mahdollista vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa. Itseohjautuvan organisaation piirteet ja aineistoissa esille nousseet toivotut voimavarot lisäävät tekijät kohtaavat keskenään. Yhteisöjen matala hierarkia mahdollistaa asiantuntijoiden keskinäisen tiedon jakamisen ja tehokkaan työn tekemisen. Lisäksi toivottiin valtaa päätöksentekoon, joka tois työhön tehokkuutta ja sujuvuutta. Työ sujuu ilman turhia välikäsiä ja pysähdyksiä, kun tiimissä on mahdollisuus tehdä itsenäisesti päätöksiä, työn suunnittelua ja toteutusta sekä tarvittavia korjausliikkeitä itsenäisesti. Matalahierarkisessa työyhteisössä vastuuta ja valtaa halutaan hajauttaa työntekijöille. Aineiston ja tietoperustan vertailun perusteella on tulkittavissa, että itseohjautuva organisoitumisen malli tukee työssä innostumista.

Niin perinteisen hierarkisessa kuin itseohjautuvassa toimintamallissa on molemmissa hyviä ja huonoja puolia. Yhteisössä onkin tunnistettava, mikä malli tukee sen toimintaa parhaiten, mutta tosiasia on, että itseohjautuvuutta tarvitaan lisää niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Hiila ym. 2019, 194.) Itseohjautuvuuteen siirtymisessä on huomiotava, ettei se välttämättä sovi kaikille organisaatioille, ainakaan toisen organisaation mallia kopioimalla. Joillekin toimintamalli sopii ja toisille toiminta tarkoittaa epävarmuutta ja epätietoisuutta, josta voi seurata ahdistusta. Itseohjautuvista yhteisöistä on kokemuksia, että toiminnan kehittämiseen on oltava riittävästi resursseja ja aikaa, jotta voidaan luoda organisaatioon sopivat toimintamallit. Martelan ja Jarenkon (2017, 326–327.) mukaan tietyt työtehtävät ja toimialat saattavat haastaa heittäytymistä kokeilujen maailmaan, kun taas toisilla toimialoilla pärjää tulevaisuudessa ainoastaan ketterillä kokeiluilla. Kun oma taso ja organisaatiolle sopiva toimintatapa hahmottuu, on selkeytettävä, millaiset rakenteet toimisivat organisaatiossa ja millaisilla käytännöillä voisi vahvistaa työyhteisön itseohjautuvuutta.

Suomalaisessa työelämässä suhteellisen matalassa hierarkiassa meillä on otollinen maaperä toimia ja kehittää edelleen muuttuvaa työelämää (Huotilainen ym. 2017, 157). Tulevaisuuden työssä tarvitaan itseohjautuvaa toimintakulttuuria -yhteisöohjautuvuutta, koska muuttuvassa työelämässä ja kilpailutilanteissa on tarpeellista löytää ketteriä toimintatapoja ja haastaa hierarkiaa. Mikä sitten puoltaa tätä toimintakulttuuria? Martela ja Jarenko (2017, 322, 325.) nostavat kolme seikkaa, jonka vuoksi kannattaa

pyrkii itseohjautuvaa toimintakulttuuria kohti. 1) Itseohjautuvat motivoituneet ihmiset ovat aikaansaavia, avoinna oppimiselle ja kiinnostuneita työnsä kehittämistä. 2) Itseohjautuvassa toimintakulttuurissa on tilaa uusiutumiskyvylle ja ketterälle toiminnalle. 3) Toimintamallilla saadaan kustannussäästöjä esimerkiksi väliportaan johdon vähentyessä. Monissa yhteisöissä toimintakulttuurissa tunnistettava hierarkisuus haastaa itseohjautuvuuden mahdollisuuksia. Johtajien ja alaisten välinen kiilu estää itseohjautuvan toiminnan syntymisen. Itseohjautuvan kulttuurin rakentuminen edellyttää johtamistyyliä, joka edistää yhteisöllisyyttä. Johtamistavoilla on suuri merkitys toisenlaisen organisoitumisen kokeilemisessä. Työssä innostumisen mallin (Lerssi-Uskelin 2012, 10.) mukaan tarvitaan positiivista inhimillistä johtamista, joka edistää yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Tällaisessa johtamisessa ihmisiä ei jätetä yksin.

6.2 Mahdollistava innostava johtaminen

Muuttuva työelämä tarvitsee innostunutta henkilöstöä tekemään tulosta, todettiin INTO-hankkeessa. (INTO-hanke 2019) Käynnissä olevasta työelämäkeskustelusta voi päätellä, että tavoitteena organisaatioissa on matalampi hierarkia ja itseohjautuvampi toimintakulttuuri, siihen kannustaminen ja sen tuomat mahdollisuudet, mutta mitä ne edellyttävät johtamiselta? Mitä organisaatiot tarvitsevat johtajuudelta onnistuakseen?

Vastakohtana hierarkiselle ja autoritääriselle johtamiselle voi pitää palvelevaa johtamista, joka tähtää työyhteisön toinen toistaan palvelemaan ideologiaan. Ajatuksen taustalla on, että esimies keskittyy huolehtimaan työyhteisön voimavarojen edistämisestä työntekijöitä kuuntelemalla, kunnioittamalla ja innostamalla. Palveleva johtaminen (servant leadership) on Yhdysvalloissa 1970-luvulta alkaen vaikuttanut johtamisen suuntaus, joka vahvistaa työhön sitoutumista ja työyhteisöjen innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Palveleva johtaminen vahvasti yhteydessä työn imuun. Palveleva esimies pyrkii synnyttämään työoloja, jotka antavat energiaa, voimaannuttavat ja ehkäisevät työuupumusta. (Hakanen 2014, 353-354.)

Johtamismallit, joiden tavoitteena on edistää vuorovaikutteista ja motivoivaa toimintaa toistavat yhdessä innostumisen tärkeyttä, luottamuksen tunnetta ja turvan kokemusta. Kaiken perustana, taustalla on arvostava ja positiivinen vuorovaikutus sekä ymmärrys inhimillisestä pääomasta – ihmisyyden ymmärtämisestä. (Lerssi-Uskelin ym. 2012, 10; Syväjärvi ym. 2012, 196.)

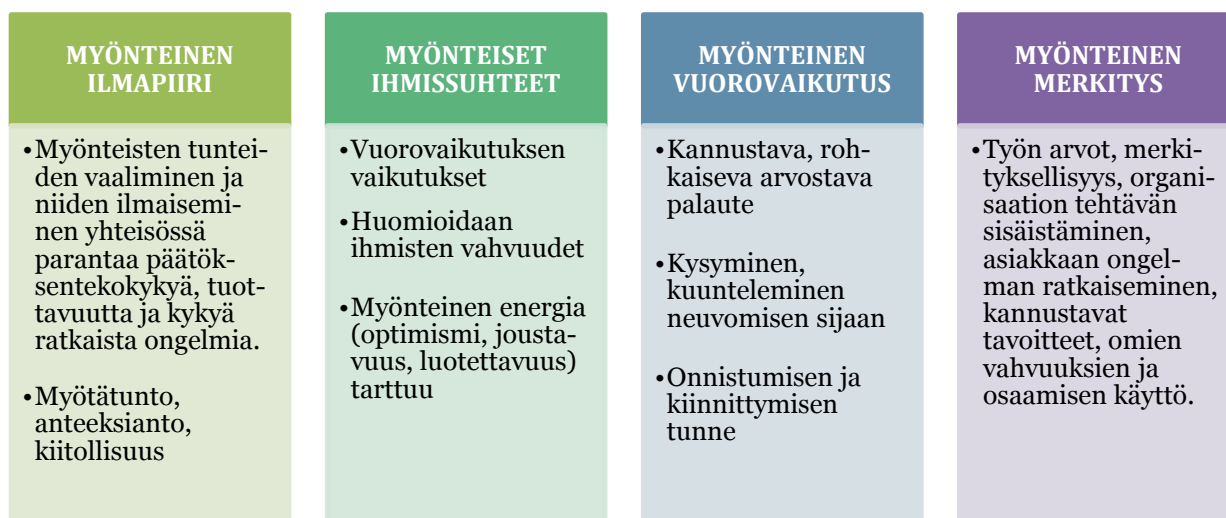
Kivinen ja Silván (2019, 126) viittaavat arvostavan johtamisen tekijöihin ja lainaavat toimitusjohtaja Ari Rämöä, jonka periaatteisiin kuuluu, että arvostavien kohtaamisten merkitys jokaisen arjessa on merkittävää. Hän on vienyt teoriansa arvostavasta johtamisesta käytäntöön menestyksekkäästi; työyhteisö on palkittu Great Place to Work-tunnustuksella useampaan kertaan. Paasivaara (2012, 81–85) esittelee vuorovaikutusjohtamista, jolla rakennetaan yhteisön yhteistä tapaa olla avoimesti vuorovaikutuksessa ja kehittyä yhteisönä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän johtamisen keskeisenä ajatuksena on edistää parempia työn suorittamisen tuloksia, uuden oppimista, motivoitumista, myönteisempää asennetta sekä työntekijän kokemusta kannustamisesta. Vuorovaikutteinen johtaminen haastaa perinteisen ylhäältä johtamisen ja hierarkiset toimintatavat. Lisäksi se on avoin mahdollisiin konfliktitilanteiden ratkaisuun, kun johtamisen tilanteissa huomioidaan yksilöiden moninaisuus. Vuorovaikutusjohtamisessa oletetaan, että ihmiset ovat vastuullisia, työyhteisön menestystä edistäviä ja motivoituneita tavoitteisiin pääsemisessä. Tätä edistää myötätunto, koettu ilo työssä ja tunne yhteisöön kuulumisesta. Hyvän vuorovaikutuksen myötä työkalveiden auttaminen nähdään työyhteisöissä merkityksellisenä ja yhteisöllisyyden tunne lisääntyy.

Aineistossa nousi esille työn arvostuksen ja merkityksellisyyden esille nostaminen työyhteisöissä. Esimiehet kokivat olevansa roolissa, jossa voi auttaa työntekijää ymmärtämään, miten oma panos auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa ja omalta osaltaan edistää organisaation onnistumista. Kiitoksen antaminen ja kannustaminen toivat hyvää mieltä myös antajalleen ja esimiehet tekivät huomion, että positiivisella palautteella oli mahdollista rakentaa luottamusta.

Työssä innostumisen mallissa (Lerssi-Uskelin ym. 2012, 11) otetaan näkökulma mahdollistavaan johtajaan. Johtajan perustana on itsetuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot, koska johtajuus on yhä enemmän yhdessä tekemistä ja kollektiivista osaamista. Onnistumista edellyttää luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä. Pessi ym. (2017) lähestyvät johtajuutta myötätunnon viitekehyksestä. Arvostuksesta ja luottamuksesta kertoo se, mihin esimies kiinnittää huomioita, kenelle hän antaa aikaa ja miten hän kommunikoi. Esimiehen tehtävänä on varmistaa työyhteisössä oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Ottamalla henkilöstön mukaan asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon hän antaa henkilöstölle aitoja vaikutusmahdollisuuksia oikeudenmukaisesti. Yhteistyön rakentaminen vaatii aikaa, organisointia ja rohkaisua. Yksin ohi muiden toimimalla menettää toisten arvostuksen ja siten myös yhteistyömahdollisuudet. Pyytämillä ideoita ja kannustamalla itsenäisyyteen sekä työn kehittämiseen yhdessä esimies voi auttaa jokaista käyttämään vaikutusvaltaansa. Tämä antaa tilaa yhdessä oppimiselle ja parhaiden käytäntöjen jakamiselle. Onnistumisista huolehtimista pitää johtaa tietoisesti, niiden vaalimisesta voi tehdä työyhteisön voimavaran. Esimiehellä on tärkeä rooli, koska hän voi vahvistaa onnistumisia omalla palautteellaan. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, 239.)

Työpajaryhmässä käytiin keskustelua, että esimiehen antama vapaus toimia itsenäisesti motivoi tiimiläisiä. Lisäksi mahdollisuudet vaikuttaa oman työn sisältöön ja siihen, miten ja milloin sen tekee innostaa ja lisää työn imua. Vastaavasti liian tarkat ohjeistukset ja jäykät prosessit vaikuttivat työntekijän haluun ratkaista työssä eteen tulleita haasteita. Voikin tulkita, että aineisto ja tietoperusta puoltavat johtajuutta, joka edistää työntekijöiden autonomiaa ja matalaa hierarkiaa työyhteisössä, kun tavoitellaan kestäväää työssä innostumista. Myös läsnäolo ja tiimin parissa työn tekeminen nousi esille johtajuuskeskusteluissa. Osa koki kaipuuta työtiimin arkeen, esimiesroolissa olevat kokivat läsnäolotaidon itselleen ja työtiimilleen merkitykselliseksi ja voimavaroja lisääväksi. Aiheen parissa pohdittiin työntekijöiden työn syvällisempää ymmärtämistä, joka toteutuu, jos on mahdollista olla mukana työn arjessa tiimiläisten parissa. Tuloksista käy ilmi, että esimiehet kokevat yhdessä tekemisen työssä innostumisen edistäjänä.

Työyhteisöissä on kasvava tarve inhimilliselle, vuorovaikutteiselle ja välittävälle johtajuudelle. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 221.) Positiivisella johtajuudella tavoitellaan kokonaisvaltaisesti yksilön ja työyhteisön inhimillisyyden kasvua ja kyvykkyyttä. Cameron (2008) esittää neljä elementtiä, joista rakentuu yhteisön positiivinen johtajuus. Tässä nelikentän mallissa (kuvio 12) elementtejä ovat myönteinen ilmapiiri, myönteiset ihmissuhteet ja myönteinen vuorovaikutus ja myönteinen merkitys.



Kuvio 12: Positiivisen johtajuuden elementit yhteisössä Cameron (2008); Syväjärvi ym. (2019) pohjalta.

Myönteinen ilmapiiri kuvastaa työyhteisön tilaa, jossa positiivisia tunteita on enemmän kuin negatiivisia ja oikeanlainen tunteiden ilmaisu parantaa päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä työyhteisössä. Myös myötätunto, anteeksianto sekä kiitollisuus ovat avainasemassa myönteistä ilmapiiriä luotaessa. Toinen kenttä käsittelee myönteisiä ihmissuhteita yhteisössä. Työhön, tilanteisiin ja ihmisiin optimistisesti suhtautuminen lisää työssä aikaansaamista ja vaikuttaa yhteisön ja yksilön työssä jakamiseen. Myönteisen vuorovaikutuksen kentässä on oleellista, että ihmisiä kannustetaan ja rohkaistaan työssä enemmän kuin arvostellaan ja esitetään kritiikkiä. Keskeisenä ajatuksena on, että esimies kysyy ja kuuntelee, eikä pelkästään neuvo. Kannustava, rohkaiseva ja arvostava palaute luo positiivista ilmapiiriä. Myönteinen vuorovaikutus voimaannuttaa ja yksilöt voivat kokea tunteen onnistumisesta, ja siitä että he ovat tärkeä osa yhteisöä. Lopulta johtajuuden tulisi lisätä voimavaroja myönteisen

merkityksen eli mielekkään ja merkityksellisen työn oivaltamisesta ja hyvinvoinnin mahdollisuuksista työelämässä. Positiivisen johtajuuden merkitys korostuu työyhteisössä, koska se kannustaa joukkoja käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan yhteisen onnistumisen eteen. (Syväjärvi ym. 2019, 203.)

Työpajojen tulokset ihannejohtajuudesta toistivat edellä esitettyjen johtamisen mallien ideologiaa. Osallistujissa oli niin esimiehiä ja asiantuntijoita ja keskusteluissa nousi yhteisiä nimittäjiä esimerkiksi esimiestyön muutoksesta, läsnäolotaidoista, vastuun ja vallan jakamisesta sekä merkityksellisestä tekijästä –molemminpuolisesta luottamuksesta. Tärkeäksi nousi myös esimiesten halu ymmärtää työyhteisön jäsenten työtehtävien sisältöä ja työvaiheita. Keskustelu oli innostunutta ja oivaltavaa ja osatunnisti omasta organisaatiostaan palvelevan johtajuuden ideologian, jota käytiin läpi työn tuunaamisen onnistumisen edellytyksenä.

6.3 Tuloksena yhteisöllinen toimintakulttuuri

Edellä esitetyt näkemykset moninaisuuden arvostavasta, vuorovaikutteisesta ja positiivisesta johtajuudesta korostavat myönteisyyden edistämisen tärkeyttä yhteisöissä. Myönteisillä tunteilla on vaikutusta ihmisten luovaan ajatteluun ja uusien mahdollisuuksien näkemiseen, lisäksi ne lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja muodostumista. Yhteisöllinen toimintakulttuuri työpaikalla saavutetaan yhdessä toimien ja vuorovaikutuksesta, jossa vastuu niin osallistumisesta kuin osallistamisesta on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Johtamisella tuetaan organisaation toimintatapoja ja ohjataan toimintaa kohti päämäärää. Tämän lisäksi jokaisella työntekijällä on merkittävä vastuu ja rooli osallistumisessa, joka vahvistaa koettua yhteisöllisyyttä. Jäppinen (2012) painottaa, että paras mahdollinen yhteinen tulos syntyy ryhmässä toimivien yksilöiden panoksesta. Johtajuutta jakamalla saavutetaan erilaisten ihmisten sopusointuinen yhdessä toimiminen ja yhteisöllisyys. Näin yhteisöllisyys kehittyy ja vahvistuu organisaatiossa. (Jäppinen 2012, 122–123.)

Arvioimme INTO-hankkeen (2019) toteuttajina hankkeen aikaista toimintaa ja tuloksia todeten, että tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävässä toimintamallissa on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaiseen tilanteeseen,

osaamisen tunnistamiseen ja sen hyödyntämiseen, osallistamiseen, yhteistoiminnallisuuteen ja yhteiskehittämiseen, koska työhyvinvointi ei ole erillinen kehittämiskohde vaan osa isompaa kokonaisuutta. Organisaation johdon ymmärrys, osaaminen ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä innostavan ja yhteisöllisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja kehittämisessä. Olennaista tuottavuutta ja työhyvinvointia edistävissä toimintamallissa on työelämän laadun kehittäminen tunnistamalla kehittämisen alueet ja tilanteeseen sopivat menetelmät. Voikin todeta hankkeen toiminnasta johtopäätöksenä, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on aina pitkä prosessi. INTO-hanke toimikin useassa yrityksessä hyvänä alkusysäyksenä avoimemman ja vuorovai-
kutteisemman organisaatiokulttuurin luomisessa.

Manka ja Larjovuori (2013, 28.) toteavat, että yhteisöllinen toimintakulttuuri vaikuttaa organisaatiossa hyvinvointiin, terveyteen, oppimiseen ja tuottavuuteen. Ihmisten vuorovaikutus ja yhteisöllisyys lisäävät työntekijöiden sosiaalista pääomaa, joka vuorostaan vahvistaa luottamusta ja motivaatiota yhdessä tekemisen hyödyllisyydestä ja merkittävyydestä. Tämä kaikki vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja siten toiminnan tuottavuuteen. Parhaimmillaan yhteisön kulttuuri ruokkii itsessään työyhteisössä innostumista. Jos on tarvetta muuttaa organisaatiokulttuuria innostavampaan suuntaan, on johdonmukaisesti huomioitava kulttuuriin vaikuttavat osatekijät. Oleellista on toteuttaa muutosta siten, että tiedostetaan, miltä lopputuloksen pitäisi näyttää – mitä kohti olemme menossa. Innostus syntyy merkityksellisestä työstä, yhteenkuuluvuudesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129; Tiililä 2016, 117.)

Luvuissa viisi ja kuusi on esitelty tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia ja tulkin-
toja. Aineiston ja tietoperustan vuoropuhelusta on tulkittavissa, että työyhteisössä toimiminen on parhaimmillaan yhdessä tekemistä yhteistä päämäärää kohti –osallistumista ja innostumista. Meistä jokainen voi vaikuttaa lopputulokseen omalla toimintatavallaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Seppänen ja Kuusela painottavat, että on tärkeää ottaa koko henkilöstö mukaan kehittämiseen, hyvät ja toimivat käytännöt rakennetaan työyhteisössä yhdessä. Vain tämä sitouttaa ja motivoi aidosti tekemiseen. Hyvät käytännöt elävät aidosti vasta, kun kokemus osoittaa ne toimiviksi työn arjessa.

Dialogi on arkipäiväinen, mutta tehokas keino osallistaa työntekijöitä. Dialogissa kehitetään ja jaetaan yhdessä osaamista ja hyviä käytäntöjä, se on yhdessä käytyä keskustelua kokemuksista, niiden merkityksistä ja samalla keino luoda yhteistä näkemystä. (Seppänen & Kuusela 2017, 238.)

Työelämän murros haastaa toimimaan uudellaisilla toimintavoilla. Tarvitaan keinoja, jotka yhdistävät ihmisten hyvinvoinnin ja tuottavuuden työssä. Työssä innostumista vahvistamalla onnistutaan näissä tavoitteissa samanaikaisesti ja voidaan saada aikaan inhimillisiä kestäviä ratkaisuja työelämän menestyksen varmistamiseksi. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 5.) Murroksessa korostuu myös johtajuuden kehittyminen - on tunnistettava organisaation tunnetilat ja reagoitava niiden pohjalta. Oleellista on aito läsnäolo, vuoropuhelu ja ilmiöistä oppiminen. Organisaatio voi menestyä oppimalla omasta toiminnastaan. (Koivisto, Kukkola, Latomaa & Sandelin 2014.) Työyhteisön aineettoman pääoman kehittäminen kannattaa, sillä yhteisön hyvä henki on tärkeä voimavara työtehtävissä motivoitumiseen ja työssä jaksamiseen, se on jopa merkittävämpää kuin tehtävässä palkitseminen. (Manka & Larjovuori 2013, 10.) Sopeutumiskyky, uuden omaksumiskyky, sosiaaliset taidot korostuvat kaikilla ammattialoilla. Merkittäviksi taidoiksi nousevat tiedon jakaminen, vuorovaikutus, verkostoituminen ja luovuus sekä itsetuntemus. Työn murroksen vuoksi tarvitsemme rakenteita ja toimia, jotka tukevat yhdessä innovointia sekä työn ja osaamisen kehittämisen toteuttamista koko työuran ajan. (Toiminen 2017, 20, 27–28, 50.)

7 MITÄ TYÖELÄMÄ TARVITSEE ONNISTUAKSEEN?

Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä selvitettiin paitsi innostuksen ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä myös ennakoitiin tulevaisuuden työelämän tarpeita työssä innostumisen edistämiseksi. Opinnäytetyön tilaajana on Hyria koulutus, joka tuottaa koulutuspalveluita yksilö- ja yhteisöasiakkaiden tarpeisiin. Työelämän muuttuessa myös tarpeet osaamisen kehittämisessä ja jatkuvan oppimisen tavoissa muuttuvat. Työn tilaajalle on tärkeää ennakoida työelämän tarpeita ja muotoilla palveluitaan asiakaslähtöisesti asiakkaiden kokemuksia kuunnellen. Tapaustutkimuksen tuloksia on

tarkoitus hyödyntää tilaajaan koulutus- ja valmennussisältöjen ja toteutustapojen kehittämisesä.

Tässä luvussa käydään läpi Innostunut työyhteisö onnistuu -valmennuskokonaisuuden kehikkoa, joka on hahmoteltu opinnäytetyön tietoperustan ja edellisten lukujen tulosten perusteella. Luvun sisällöt toimivat myös kertauksena ja yhteenvetona lukijalle, joka haluaa tarkastella kokonaisuutta oman kehittymisensä tai työyhteisönsä kehittämisen näkökulmasta.

Edelliset luvut viisi ja kuusi sisältävät tutkimuksellisen kehittämistyön vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten luodaan kestävä ja innostava työkuulttuuri? Millä on vaikutusta työssä innostumiseen ja miten sitä voi ylläpitää? Mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa?

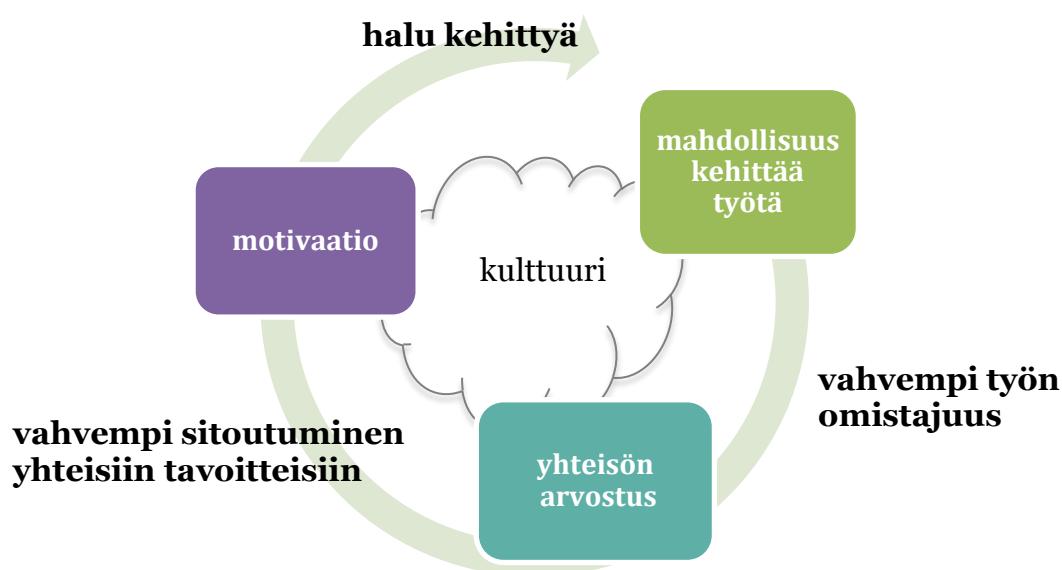
Onkin tärkeää silmäillä vielä lyhyesti innostusta ja oivaltaa sen merkittävyys tämän ajan työelämässä.

7.1 Innostuksen oivallus

Niin tietoperustassa kuin myös havainnointiaineistossa nousi esille, että työelämän muutoksissa tarvitaan erilaisia taitoja. Taitoa toimia uusissa tilanteissa ja taitoa toimia yhdessä. Tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka toteutuvat silloin, kun ihmiset voivat kokea työssään merkityksellisyyttä ja innostusta. Kestävään innostukseen tarvitaan yksilön näkökulmasta sisäistä motivaatiota ja työssä vaikuttavia voimavaroiteki- jöitä. Työssä innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat myös työyhteisön positiivinen kulttuuri. On huomioitava, ettei työyhteisön innostava kulttuuri synny eikä säily itsestään. Innostunut työyhteisö koostuu innostusta ja luovuutta tukevista rakenteista ja matalasta hierarkiasta, yhdessä osaamisesta ja oppimisesta, innosta- vasta työstä ja työyhteisötaidoista sekä yhteisöllisyyttä edistävästä johtajuudesta.

Työssä innostuminen ei tarkoita sitä, että töissä olisi aina helppoa ja arki olisi yhtä juhlaa. Innostumisen kokemuksessa on kyse onnistumisesta haasteiden parissa, osaamisen kehittymisestä ja työn merkityksellisyyden kokemisesta. Työelämässä on ollut ja tule olemaan epäkohtia ja ratkaistavia ongelmia. Tästä huolimatta ja juuri tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää muistaa, että työn ei tarvitse olla stressiä lisäävä ja terveyttä heikentävä elämän alue vaan työ voi olla yksilön hyvinvointia lisäävä elementti monella eri tavalla. (Harju, Aminoff, Pahkin & Hakanen 2015, 8-9.)

Innostuksen merkityksen korostaminen on tärkeää työelämässä, jossa työn teon tavat ja ympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat radikaalisti. Muuttuvassa ympäristössä työn tulokset ja arvo muodostuvat ihmisten luovuudesta ja heidän kyvystään löytää uusia keinoja työn tekemiseen. Työssä innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat, myös työyhteisön kulttuuri ja johtamistavat. Mikäli haluamme rakentaa kestävästi innostuksen kulttuuria (kuvio 13) työelämässä, on kaikkien tekijöiden oltava tasapainossa. Nämä kolme tekijää mahdollistavat kestävästi innostumisen hyvän kehän työyhteisössä: 1. Työkulttuurin tulee vaikuttaa yksilön motivaatiotekijöihin, joka vastaa vasti kannustaa hyödyntämään omia vahvuuksia työssään. 2. Omistajuuden tunne vahvistaa työntekijöiden halua ottaa vastuuta omasta työstään. 3. Työyhteisössä kannustetaan työntekijöitä vaikuttamaan omaan työhönsä ja tuetaan jokaisen työn merkityksellisyyttä ja kokemusta siitä. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125.)



Kuvio 13: Kestävästi innostuksen edellytykset Launonen & Ruotsalainen (2017, 125) pohjalta.

Työssä innostuminen, jota voi työn imuksikin kutsua, on tunne- ja motivaatiotila, johon liittyy tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Näistä kumpuaa työssä koettua energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä sekä työn merkitykselliseksi ja haasteelliseksi kokemista, työn inspiroivuutta ja ylpeyttä omasta työstä. Ominaista on myös syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 4.)

7.2 Innostunut työyhteisö onnistuu

Tapaustutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää tilaajaan koulutus- ja valmennussisältöjen ja toteutustapojen kehittämisessä. Taustalla vaikuttaa opinnäytetyössä esitelty tietoperusta; työssä innostumisen ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden malli sekä yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämisen kolmiomalli. Mukana kulkee työn imun ja innostuksen sekä työn voimavarojen ja sisäisen motivaation teorit, unohtamatta innostusta edistävää yksilön autonomiaa tukevaa matalan hierarkian organisoitumista ja yhteisöllisyyttä tukevaa johtajuutta.

Työssä innostumiseen vaikuttavien tekijöiden moniulotteinen kattaus on esitelty moduuleittain, jotka on nimetty opinnäytetyön tietoperustaan ja tutkimustuloksiin perustuen. Tämä kokonaisuus antaa syötteitä ja virittää koulutusorganisaation jalostamaan jo olemassa olevaa valikoimaansa ja innovoimaan uutta valmennussisältöihin ja toteutustapoihin. Luvussa esitellään kokonaisuutta, jolla voidaan vastata työelämän tarpeisiin, kun halutaan rakentaa kestävä ja innostavaa työkuulttuuria.

Sisällöistä

Innostunut työyhteisö onnistuu -valmennuskokonaisuus nostaa esille ne osa-alueet joita on tärkeää vahvistaa ja ylläpitää työyhteisöissä, kun halutaan rakentaa kestävä ja innostavaa työkuulttuuria. Oletuksena on, että työyhteisöjen tai valmennettavan ryhmän lähtötilanteet poikkeavat toisistaan. Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa koulu-

tuskehikon valikoimasta asiakaslähtöisesti alkukartoitusten perusteella oleelliset kehittämisen paikat ja huomioida asiakaskohtaisesti myös koulutusten toteuttamisen tavat.

Toteutustavoista

Verkostoituminen ja verkostomainen työote ovat olennaisia tekijöitä koulutustoiminnassa. Tavoitteena on käydä dialogia asiakkaiden kanssa, jotta voidaan vastata työelämän tarpeisiin räätälöidyillä palveluilla. Valmennuskokonaisuutta voi toteuttaa erityyppisille verkostoille tai yksittäisille työyhteisöille. Valmennusten toteuttajissa voisi hyödyntää asiakkaan toimialaan sopivia asiantuntijoita.

Kokeilukulttuurin hengessä olisi oivallinen mahdollisuus testata kokeellisia menetelmiä yksilöille ja ryhmille huomioiden verkostomaisen jakamisen toimintavan hyödyt oppimisessa. Aineistosta nousi vahvasti esille verkostomaisen oppimisen suosio ja tämä on huomionarvoista koulutusten toteutustapoja suunniteltaessa. Valmennuksissa verkostomainen toisilta työyhteisöiltä oppimisen mahdollisuus olisi ensisijaisen tärkeää työelämälle.

Myös itseopiskelun huomioiminen olisi testattavissa, koulutuksen järjestämisen tavoissa olisi vielä mahdollisuuksia kokeiltavana. Suurille joukoille suunnatut itseopiskelu-verkkokurssit nk. MOOCit ovat tuoneet koulutuskeskusteluun uuden käsitteen: nanotutkinnot. Verkkokurssin suorittamisesta saadulla osaamisella ja todistuksella voi olla tulevaisuudessa suurikin arvo. (Toiminen 2017, 55.)

Innostunut työyhteisö onnistuu -moduulit

Valmennuskokonaisuuden sisällöissä kulkee mukana niin yksilö- kuin yhteisönäkökulmat. Moduulien sisällöissä huomioidaan ja tuodaan näkyväksi se seikka, että yhteisö muodostuu yksilöistä ja jokaisella yksilöllä on vastuu ja valta vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin ja innostumisen mahdollisuuteen. Kestävää innostuksen kulttuuria rakennettaessa on kaikkien tekijöiden oltava tasapainossa.

Ajatuksena esitetyssä kokonaisuudessa (kuvio 14) on sen asiakaslähtöinen muotoiltavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että valmennuskokonaisuuden moduuleista on mahdolli-

suus koota tarpeen mukaan eri osia ja yhdistellä niistä ryhmälle tai työyhteisölle sopivin kattaus toiminnan kehittämiseen. Lisäksi yksittäisten moduulien sisällöistä on mahdollisuus poimia tarvittaessa osia ja syventää niiden käsittelyä. Koulutuskehikossa on yhdeksän moduulia: Innostuksen oivallus, Innostava työ, Yhdessä osaaminen ja oppiminen, Työyhteisötaidot, Johtaminen, Itseohjautuvuus yhteisössä, Työyhteisön kulttuuri, Työelämän tulevaisuuden mahdollisuudet ja Menetelmäosaaminen.



Kuvio 14: Esitys valmennuskokonaisuudesta Innostunut työyhteisö onnistuu.

Lyhyesti moduulien sisällöistä

Innostuksen oivallus valmennusmoduulin sisällöt koostuvat innostuksen kokonaisuuden teoreettisesta viitekehyksestä, johon kuuluu mm. kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä työn imun muodostuminen ja sen vahvistaminen. Moduulin sisällöissä sivutaan lyhyesti koko Innostunut työyhteisö onnistuu -valmennuskokonaisuuden tematiikkaa ja innostuksen kestävästä rakentamisesta työyhteisöissä.

Innostava työ moduulissa käsitellään työtä mm. organisaation perustehtävän kautta, käydään läpi rakenteellisen pääoman taustoja ja selvitetään sujuvan arjen tekijöitä. Selvitetään organisaation strategiset tekijät ja pyritään oivaltamaan oman työn merkityksellisyys kokonaiskuvassa. Sisällöissä käsitellään innostumisen muodostumista ja vahvistamisen mahdollisuuksia teoreettisen tietoperustan ja toiminnallisen työn voimavaroja lisäävän työn muokkaamisen menetelmän avulla.

Yhdessä osaaminen ja oppiminen moduulin teemoissa käydään läpi tiedon ja osaamisen jakamista sekä yksilöiden ja organisaatioiden oppimisen tematiikkaa ja mahdollisuuksia. Innostuksen vahvistaminen ja kehittymisen sekä oppimisen mahdollisuudet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Oppiminen innostaa ja syventää osaamista. Moduulissa käsitellään oppimisen ja osaamisen jakamisen menetelmistä esimerkiksi mentorointia ja vertaismentorointia, työkiertoa, verkostoitumista yksilön ja organisaation näkökulmasta. Moduulissa on myös optio organisaation osaamisen kehittämisen suunnitelman toteuttamiseen.

Työyhteisötaidot moduuli on laaja kokonaisuus, joka sisältää merkittäviä innostuksen kulttuuriin vaikuttavia sosiaalisen ja inhimillisen pääoman tekijöitä. Otsikkotasolla teemoina on mm. itsensä johtaminen, läsnäolotaidot, stressin hallinta, itsetuntemus yksilö- ja yhteisötasolla. Vuorovaikutustaidot, dialogi, tiimityö ja tunneäly nousevat työyhteisön vahvuudeksi, kun niissä kehittymiseen halutaan kiinnittää huomiota. Juuri nyt työelämässä inhimilliset vuorovaikutustaidot nousevat uudelleen rooliin vahvuutena automatisaation lisääntyessä ja työn muuttuessa.

Innostava johtaminen moduuli esittelee ja haastaa kokeilemaan organisaation ja ihmisten johtamisen malleja, joissa on taustalla autoritäärinen suuntauksen vastakohdana palveleva ideologia, jossa huolehditaan työyhteisön voimavaroista. Merkittävänä tekijöinä positiivisessa johtamisessa on luottamus, arvostava vuorovaikutus, sekä ymmärrys organisaation inhimillisestä pääomasta. Toimintakulttuurissa, jossa suositaan yksilöiden autonomiaa ja itseohjautuva yhteisöä tarvitaan johtajuutta, joka on vahvasti yhteydessä työn imuun, edistää innovatiivisuutta, työhön sitoutumista ja tehokkuutta.

Itseohjautuvuus yhteisössä moduulin sisällöissä syvennyttään organisaation ja yksilön itseohjautuvuuden viitekehykseen. Innostunut työyhteisö tarvitsee vapautta ja vastuuta toimia. Tässä moduulissa otetaan selvää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja mitä hyötyä tai haittaa siitä voi olla työyhteisöissä. Taustalla on ajatus, että teoreettisen tiedon ja itseohjautuvuusmallien soveltaminen organisaatioon sopivaksi kuuluu asiaan. Kyse on yhteisön organisoitumisesta ja työn tekemisen tavoista, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin rakenteellisena pääomana innostuksen kulttuurin rakentamisessa.

Työyhteisön kulttuuri moduulissa avataan työyhteisön kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. Sisällöissä käsitellään kulttuurin taustalla vaikuttaviin arvoihin ja toimintarakenteisiin sekä tunnistetaan kulttuuria edistäviä yhteenkuuluvuuden teemoja ja havaitaan kulttuurille haitallisia tekijöitä. Parhaimmillaan yhteisön kulttuuri ruokkii itsensä työyhteisössä innostumista.

Työelämän tulevaisuuden mahdollisuudet moduulissa syvennyttään työelämässä käynnissä oleviin ilmiöihin, murrokseen ja huomioidaan mahdollisuuksien mukaan osallistujien toimialakohtaisia ennakoitavia muutoksia. Sisällöissä käsitellään tuoreita tutkimuksia ja julkaisuja. Tarkoituksena on oivaltaa, miksi työssä innostuminen on juuri nyt merkittävää sekä ennakoida ja tutustua työn muutoksiin sekä yksilön ja yhteisön mahdollisuuksiin työn murroksessa.

Menetelmäosaaminen moduulissa on laaja valikoima työyhteisöjen ja yksilöiden kehittämisen menetelmiä. Valmennuksen toteutuksessa hyödynnetään ja tutustutaan niihin menetelmiin, jotka sopivat kulloiseenkin asiakastarpeeseen. Menetelmissä on työyhteisötaitojen kehittämiseen soveltuvia menetelmiä ja malleja mm. vuorovaikutuksen ja tunnetaitojen, itsensä johtamisen, työn muokkaamisen, osaamisen jakamisen sekä organisaation ja johtamisen kehittämisen monipuolisia menetelmiä.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää innostuksen kulttuurin tekijöitä tutkimalla työyhteisöjen kokemuksia työssä innostumisesta. Työssä haluttiin selvittää, miten luodaan kestävä ja innostava työkuulttuuri, millä on vaikutusta työssä innostumiseen ja miten sitä voidaan ylläpitää. Lisäksi haettiin myös vastausta siihen, mitä työyhteisöt tarvitsevat onnistuakseen työssä innostumisessa. Tällä työllä tuotettiin tietoa paitsi innostuksen ilmiöstä ja siihen vaikuttavia tekijöistä myös ennakoitiin tulevaisuuden työelämän tarpeita työssä innostumisen edistämiseksi. Aihe on ajankohtainen ja työelämän murroksen huomioiva, sillä yhteiskunnassa on varmistettava pitkään työuraan kannustava työn tekemisen kulttuuri. Työtä tekevät ihmiset viettävät kolmasosan valvellaoloajastaan työn parissa. On merkittävää huomioida työssä innostumisen mahdollisuudet ja sen edistäminen. Innostus on kestävä hyvinvoinnin lähde ja se johtaa työssä onnistumiseen ja hyvään tulokseen. (Martela & Jarenko 2014, 24–25.)

Innostuksen tekijöiden syvällisempi tutkiminen osoitti, että työssä innostuminen muodostuu useasta eri tekijästä ja se koskettaa organisaation kaikkia tasoja ja toimintaa niin yksilön kuin yhteisön tasolla.

Vaikka opinnäytetyön aihe on laaja, on sen tuloksista kiteytettävissä tämä seuraava tulkinta. Niin tietoperustassa kuin myös havainnointiaineistossa nousi esille, että työelämän muutoksissa tarvitaan erilaisia taitoja. Tarvitaan taitoa toimia uusissa tilanteissa ja taitoa toimia yhdessä. Tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka toteutuvat silloin, kun ihmiset voivat kokea työssään merkityksellisyyttä ja innostusta. Kestävään innostukseen tarvitaan yksilön näkökulmasta sisäistä motivaatiota ja työssä vaikuttavia voimavaratekijöitä. Työssä innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat myös työyhteisön positiivinen kulttuuri. On huomioitava, ettei työyhteisön innostava kulttuuri synny eikä säily itsestään. Innostunut työyhteisö koostuu innostusta ja luovuutta tukevista rakenteista ja matalasta hierarkiasta, yhdessä osaamisesta ja oppimisesta, innostavasta työstä ja työyhteisötaidoista sekä yhteisöllisyyttä edistävästä johtajuudesta.

Innostuksen merkityksen korostaminen on tärkeää työelämässä, jossa työn teon tavat ja ympäristö ovat muuttuneet ja muuttuvat radikaalisti. Muuttuvassa ympäristössä työn tulokset ja arvo muodostuvat ihmisten luovuudesta ja heidän kyvystään löytää uusia keinoja työn tekemiseen. Työssä innostumiseen vaikuttaa paitsi yksilön omat valinnat, myös työyhteisön kulttuuri ja johtamistavat. Mikäli haluamme rakentaa kestävää innostuksen kulttuuria työelämässä, on kaikkien tekijöiden oltava tasapainossa. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125.)

Käytettävyys ja sovellusarvo

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uutta tietoa työelämän tarpeista oppilaitoksen käyttöön. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää tilaajaan koulutus- ja valmennussisältöjen ja toteutustapojen kehittämisessä. Kokonaisuus antaa syötteitä ja virittää koulutusorganisaation jalostamaan jo olemassa olevaa valikoimaansa ja innovoimaan uutta valmennussisältöihin ja toteutustapoihin.

Tämän lisäksi työssä opinnäytetyön rakenne on toteutettu siten, että sitä voi hyödyntää monipuolisesti myös työyhteisöt ja yksilöt toimintatapojensa tarkastelussa ja kehittämisessä.

Myös työelämän kehittäjät, mukaan lukien yhteisöpedagogit, voivat syventää ammatillan osaamistaan työssä innostumisen edistäjinä sekä kehittyä työssä innostumisensa. Yhteisöpedagogikoulutuksen näkökulmasta voi myös tarkastella työssä innostumista ja ennakoita millaisia koulutussisältöjä ja toteutustapoja yhteisöpedagogikoulutuksessa tulevaisuudessa tarvitaan.

Kehittämistyön tuloksia on mahdollisuus hyödyntää ennakoitua laajemminkin, sillä olemme saaneet käyntiin INTO-hankkeen verkostona uuden INTO2-työelämän kehittämishankkeen, jonka valmennuksilla kehitetään voimavaralähtöisesti työyhteisöjen toimintaa. Hankkeen aikana on tarkoitus lisätä verkostomaista kehittämistoimintaa. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös tässä uudessa INTO2-hankkeessa.

Innostuksen kulttuurin rakentajat -yhteisöllisyyden lisääjät

Organisaation ja ihmisten johtamisen tapa on muuttunut työelämän murroksessa. Autoritäärisestä ja kontrolloivasta johtamisesta on siirrytty positiiviseen henkilöstön osallistamiseen ja valmentamiseen sekä itseohjautuvuuden lisäämiseen. (Laaksonen 2019, 18.)

Yhteisöpedagogeina voimme vaikuttaa asenteisiin ja kokemusten syntyymiseen yhteisöissä osallistamalla ja innostamalla ihmisiä yhteisen suunnan löytymiseen. Organisaation vahvuus perustuu ihmisten ja osaamisen vaalimiseen ja kehittämiseen. Tämä vaatii yhteisön jäsenten välistä yhdessä tekemisen kulttuuria ja jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta. Työyhteisössä, jossa yksilöillä on mahdollisuus osallistua ja jossa johtajilla on mahdollisuus sekä taidot osallistaa yksilöitä mukaan muodostuu avoin ja positiivinen ilmapiiri. Voimme valmentaa ihmisiä arvokkaiden työelämän taitojen osajiksi ja vuorovaikutuksen mestareiksi. Meillä yhteisöpedagogeilla on merkittävä rooli organisaatioiden toimintakulttuurin kehittämisessä. Työyhteisöjen hyvinvointiin panostaminen lisää ihmisten työn voimavaroja tämän ajan työelämässä ja meillä työyhteisöjen kehittäjinä on oma tärkeä tehtävämme työssä innostumisen edistäjinä.

Työyhteisössä toimiminen on parhaimmillaan yhdessä tekemistä yhteistä päämäärää kohti – osallistumista ja innostumista. Meistä jokainen voi vaikuttaa lopputulokseen omalla toimintatavallaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Olen havainnut erilaisissa työrooleissani, että saamme aikaan parhaimpia tuloksia, kun meille on annettu vapautta toimia tai, kun olen itse osallistanut ryhmän aidosti mukaan toimintaan. Osallistaminen on lisännyt ryhmän keskinäistä luottamusta, joka vuorostaan on rohkaissut spontaanimpaan kokeiluun. Onnistuminen on lisännyt innostusta ja tämä positiivinen kierre on ruokkinut tiimiä toimimaan luovasti ja itseohjautuvasti. Seppänen ja Kuusela painottavat, että on tärkeää ottaa koko henkilöstö mukaan kehittämiseen, hyvät ja toimivat käytännöt rakennetaan työyhteisössä yhdessä. Vain tämä sitouttaa ja motivoi aidosti tekemiseen. Hyvät käytännöt elävät aidosti vasta, kun kokemus osoittaa ne toimiviksi työn arjessa. Dialogi on arkipäiväinen, mutta tehokas keino osallistaa työntekijöitä. Dialogissa kehitetään ja jaetaan yhdessä osaamista ja hyviä käytäntöjä, se on yhdessä käytyä keskustelua kokemuksista, niiden merkityksistä ja samalla keino luoda yhteistä näkemystä. (Seppänen & Kuusela 2017, 238.) Jos tarvetta muokata, poimi Laaksonen 2019, 18–19)

Ihmisten osallistaminen, innostuminen ja sitä myötä hyvinvointi työssä johtaa korkeampaan työmotivaatioon ja tehokkaammin käytettyihin työtunteihin, ruokkii luovuutta ja edesauttaa uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä. Martela ja Jarenko (2014, 66.) toteavat, että talousnäkökulman lisäksi ja ennen kaikkea ihmisyyden vuoksi juuri innostuksen kokeminen työssä on merkittävää kestäväää ja hyvinvoivaa työelämää rakennettaessa. Vaikka toteamus luovuuden ja innovatiivisuuden peräänkuuluttamisesta kuulostaa kliseiseltä, on se ajankohtaisinta juuri nyt. Kun automatisoitu tuotanto hoitaa rutiinitöitä ja ihmisten tehtäväksi jää työ, josta tulee samaan aikaan sekä abstraktimpaa että vähemmän ennustettavampaa, eikä työssä ole aikaisemmin testattuja toimintatapoja tai malleja eteen tulevien ongelmien ratkaisuun, tarvitaan uudenlaista tapaa ajatella ja toimia. Luovuus ja innovatiivisuus toteutuvat silloin, kun ihmiset kokevat työssään merkityksellisyyttä ja innostusta. Juuri tämän vuoksi innostuksesta tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. (Vuori & Kostamo 2017, 26.)

Oma oppimismatkani

Kuulostelin omaa sisäistä yhteisöpedagogiani ja ammatti-identiteettiäni matkan varrella. Ihmisten toimintaan osallistaminen on juurtunut työtapoihini ja tässä kehittämistehtävässä osallisuus kulki koko matkan mukana. Hanketoimijoiden kanssa tehty yhteistyö on pohjautunut avoimeen dialogiin kuin myös asiakkaiden osallistaminen mukaan toimintaan. Tästä konkreettisena esimerkkinä oli tutkimustavan toteuttaminen osallistavana työskentelynä. INTO -hankkeen projektipäällikkönä minulla on ollut mahdollisuus osallistua työelämän kehittämiseen ja olla asiakkaan kokemusten äärellä - kuulla kokemuksista, kehittymisen mahdollisuuksista tai esteistä ja tutustua asiakaspalautteeseen. Pohdin omaa rooliani tutkijana ja vaikutustani tutkimusanalyysin johdopäätöksiin ja lopputulokseen. Tiivis toimintaan osallistuminen toi mukanaan väistämättä sen, että tehdessäni tulkintoja kokonaisuudesta oli muistettava kriittinen näkökulma tutkimukseen. Toisaalta yhtäaikainen INTO-projektin ja tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen antoivat rinnakkain monipuolisemman reflektion mahdollisuuden. Opinnäytetyöni tutkimustehtävä on ollut palkitsevaa.

Kehittämistyön tietoperustan kokoaminen ja menetelmien innovointi erilaisissa tilanteissa sujuivat innostuksen imussa, mutta lopullisen sisällön kokoaminen ja runsaasta

aineistosta oleellisten tietojen poimiminen olivat kokonaisuudessa haastavimpia. Tiedostin toki, että tämä osittain johtuu laajasta aiheesta. Aika-ajoin palasin lähtötilanteessa asettamieni tutkimuskysymysten äärelle. Kertasin itselleni, mitä rajaon vähemmälle ja mitä laajennan tai syvennän. Matka on ollut mielenkiintoinen. Se on ollut erilainen aiempiin kehittämistöihin verrattuna niiltä osin, että olen syventynyt ja antanut innostuksen viedä mennessään vapaasti. Tämä on aiheuttanut sen, että olen oppinut enemmän kuin aiemmin. Oppimista on ajanut motivaatio, juuri se sisäinen motivaatio ja innostus uuden oppimisesta. Myönnän, että kokonaisuuden tuottamiseen sisältyi prosessiin kuuluvia ylä- ja alamäkiä. Reflektoin tietoperustaa penkoessani ja oivalsin käyväni niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation tunnusomaisia hetkiä opinnäytetyön valmiiksi kirjoittamisen aikana. Työnsin itseäni viimeiset viikot kohti ulkoista palkintoa - porkkanaa, mutta onneksi koin matkalla huikean määrän innostuksen flow-tilaa ajantajun kadotessa tietoperustan parissa ja uutta oppiessa.

Ajatuksia seuraavista kehittämistyöaiheista

Työssä innostumisen tutkimusmatka on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. Työssä innostumiseen liittyy ja kietoutuu työyhteisön kaikki tekijät. Olisikin mielenkiintoista lähteä seuraavaksi tutkimaan työssä innostumista jatkuvan oppimisen viitekehyksestä. Tämä siksi, että innostus edistää oppimista ja oppiminen vastavuoroisesti innostaa lisää. Näillä on toisiinsa tiivis yhteys ja ilmiö toimii kehämäisesti. Jatkuva oppiminen ja yhteisöllinen oppiminen osana työssäoppimista on mielenkiintoinen ja ajankohmainen aihe. Jatkuvan oppimisen toimivan systeemin rakentaminen on yhteiskunnallisesti merkittävä haaste, joka on olennainen osa innostuvaa työyhteisöä. Yhteiskunnassa tavoitellaan elinikäisen oppimisen uudenlaista ratkaisua, jossa osaamisen kehittäminen nähdään tuottavana pitkän aikavälin investointina ja hyvinvoinnin lähteenä. Juuri nyt käydään tärkeää keskustelua keinoista, millä jatkuvan oppimisen periaatteet saataisiin onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Lisäksi osaaminen on vahvin vastavoima työn polarisaation riskille. Mitä parempaa osaamisemme on, sitä suurempi osa meistä pärjää työelämässä. Työelämän kaikilla tahoilla on vastuu osaamisen tasosta niin työnantajilla, koulutusjärjestelmällä, julkisella vallalla kuin yksilöillä. (Toiminen 2017.)

Toinen mielenkiintoinen aihe nousee esille meneillään olevan poikkeustilanteen vuoksi. Juuri nyt huhtikuussa 2020 elämme äärimmäistä poikkeusaikaa koronatilanteessa. Työnteon muuttuneissa olosuhteissa tarvitaan nopeaa kykyä omaksua uusia työtapoja ja järjestelmiä, sopeutumista ja taitoa yhdistää koti, työ ja muu perhe-elämä ja kestää jonkinmoista sähellystä ja ahdistustakin. Joillekin uuteen tilanteeseen sopeutuminen ja rutiinien omaksuminen on helpompaa kuin toisille. Joillakin täysin virtuaaliseksi muuttunut työ kuormittaa. Tilanteen voi nähdä uuden oppimisena ja hyvällä tiimityöskentelyllä ja avoimella kulttuurilla se onkin mahdollista. Toisilta oppiminen ja kollegan tukeminen uuden edessä nousevat arvoon. Yhteisöllisyyden kasvu on mahdollista myös etäaikana. Tässä hetkessä kysytään äärimmäisen vahvoja tunne- ja vuorovaikutustaitoja, resilienssiä ja itsen johtamista sekä itsemyötätuntoa, armollisuutta itseään ja toisia kohtaan - juuri niitä paljon puhuttuja työelämätaitoja. Aineksia joista syntyy työssä innostuminen.

Meneillään olevaa tilannetta voisi lähestyä työn voimavarojen viitekehystä. Mitkä tekijät ovat puskuroineet poikkeusoloissa pärjäämistä, mitkä tekijät nousevat uuteen arvoon ja mitä kehitettäviä alueita on noussut esiin poikkeusoloissa? Työyhteisöjen ja ihmisten itseohjautuvuus on nyt niin sanotusti pakotettua poikkeusaikana. Nähtäväksi jää kuinka paljon poikkeustilanne on vaikuttanut organisaatioiden rakenteisiin ja toimintamalleihin, kun on aika palata takaisin normaalin koronan jälkeiseen työn tekemisen arkeen.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, Pauli & Saarinen, Mikael 2014. *Innostus, myötämänipuloinnin aakkoset*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ahonen, Guy ja Työterveyslaitos 2016. *Kilpailukykyä työhyvinvoinnista -tutkimusraportti*. Viitattu 3.11.2019. <https://www.elo.fi/~media/files/uutisten%20oliitteet/kilpailukyky%C3%A4%20oty%C3%B6hyvinvoinnista%20-tutkimusraportti.ashx>
- Ajanko, Sari 2016. *Moninaisuuden johtaminen -ytimessä johtajan itsetunto*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources theory: Taking Stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 22, 273-285.
- Dufva, Mikko & Laine, Paula & Lähdemäki-Pekkinen, Jenna & Parkkonen, Pinja & Vataja, Katri 2019. *Sitran selvityksiä 147. Tulevaisuusbarometri 2019 Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden?* Helsinki: Sitra. Viitattu 15.3.2020. <https://media.sitra.fi/2019/02/28132718/sitraselvityksiatulevaisuusbarometriversioon.pdf>
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (5.painos)*. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, Jari 2014. *Onnellisena työssä? 8 ja puoli kysymystä työn imusta*. Teoksessa *Uusitalo-Malmivaara, Lotta (toim.) Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus. Juva. 340–361.
- Hakanen, Jari. 2011. *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen Jari, Harju Lotta, Seppälä Piia, Laaksonen Anna & Pahkin Krista 2012. *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakonen Anu 2020. *Tarkastelunäkökulmina henkilöstön kokemus ja johtamisen käytännöt* Teoksessa *Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Kääntä (toim.) 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja, 15. 2-6*. Viitattu 2.3.2020 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Harju, Lotta & Aminoff, Merike & Pahkin, Krista & Hakanen, Jari 2015. *Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma.
- Huotilainen, Minna, Saarikivi, Katri 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Otava.
- Hyyppä, Harri & Kiviniemi, Liisa & Kukkola, Jani & Latomaa, Timo & Sandelin, Pirkko 2015. *Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet*. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. Viitattu 12.10.2019. <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?CID=606>
- INTO-hanke 2019. *Hankkeen esittely*. Viitattu 12.10.2019. https://www.hyria.fi/projektit/tyoelaman_kehittamishankkeet/into_-_osallistu_ja_innostu%21

Jakonen, Mikko & Järvensivu Anu 2015. Yhteisöllisyys ja verkostot uudessa työelämässä. Teoksessa Houni, Pia & Ansio, Heli 2015. Duunia kimpassa. Yhteistyölliset työtilat Helsingissä. Helsinki: Edita Prima. 22-31.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kantola, Jenni. Esimiehen sovittelutaidot muutostilanteissa. Teoksessa Anu Hakonen, Riitta Viitala & Liisa Käätä (toim.) 2020. Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja, 15. 75-79. Viitattu 2.3.2020 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-o_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Kivinen, Pirkko & Silván, Anne 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. & Rakennetaan yhdessä hyvinvointia. & Uskallatko heittäytyä? Teoksessa Laaksonen, Hannele & Salin, Sirpa (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian. 23-30, 31-42, 119-127.

Koivisto, Kaisa & Kukkola, Jani & Latomaa, Timo & Sandelin, Pirkko (toim.) 2014. Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Rovaniemi: LUP Lapin Yliopistokustannus.

Kostamo, Tuukka (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisut 9/2017. Viitattu 2.3.2020 https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leadingpassion.pdf

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laaksonen, Hannele 2019. Henkilöstöjohtamisen näkökulmia. Teoksessa Laaksonen, Hannele & Salin, Sirpa (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian. 9-19.

Laaksonen, Hannele & Salin, Sirpa (toim.) 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

Launonen, Reima & Maria Ruotsalainen 2017. Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa Kostamo, Tuukka (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helian julkaisut 9/2017. 77-135. Viitattu 2.3.2020 https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leadingpassion.pdf

Lerssi-Uskelin, Jaana & Vanhala, Anna Työterveyslaitos & Vähätiitto, Heli Dazzle Oy 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos

Manka Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, eduskunta. Viitattu

- 2.2.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf?fbclid=IwAR2dcmEnvqvaVM4to-LIzcpf6VOflGo2CoP747GD36hb4gnP3R6jaYT87iY
- Marttinen, Kitta 2017. ”Tää on ihan sikakivaa!” – nuorten työntekijöiden käsityksiä innostuksesta ja intohimosta työssä. Teoksessa Kostamo, Tuukka (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helion julkaisut 9/2017. 136-164. Viitattu 2.3.2020 https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leadingpassion.pdf
- Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nivala, Elina & Rynnänen, Sanna 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol 14. Viitattu 23.10.2019. https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala_%26_Rynn%C3%A4nen_Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia.pdf/82a018a3-5foa-4c44-8937-7fd4ac2a3879
- Ojanpää, Hanna 2018. ”Empatia on kova juttu”. Viitattu 11.10.2019. <http://uusi-kaiku.valtiokonttori.fi/empatia-on-kova-juttu/>
- Ojala, Leena & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöiksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 55-89.
- Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus
- Pohjanheimo, Esa 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Raina, Liisa, 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Arator.
- Seppälä, Piia & Hakanen, Jari 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä. PS-kustannus. 149-167.
- Seppänen, Anna Martta & Kuusela, Sari 2017. Myötätunto asiakaskohtauksissa. Teoksessa Paakkanen, Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 225-241.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Työhyvinvointi. Viitattu 1.10.2019. www.stm.fi > Työelämä > Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- STTK 2019. Henkinen ja fyysinen kuormitus työssä -kysely. Aula Research Oy. Viitattu 2.4. 2020. <https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2019/09/Henkinen-ja-fyysinen-kuormitus-ty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-Kustannus. 195–225.
- Tiililä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! 2016. Helsinki: Kauppakamari.

Tilastokeskus 2019. Työolotutkimus. Digiajan työelämä: innostusta, sosiaalista tukea – ja jaksamisongelmia. Viitattu 30.3.2020. <https://www.stat.fi/uutinen/digiajan-tyoelama-innostusta-sosiaalista-tukea-ja-jaksamisongelmia>

Toiminen, Marjaana 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta. Helsinki: Mindmill Network.

Tökkäri Virpi 2018. Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, Jarkko & Ira A. Virtanen Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: LUP Lapin Yliopistokustannus. 64-84.

Vuori, Johanna & Kostamo, Tuukka 2017. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Kostamo, Tuukka (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga-Helium julkaisut 9/2017. 18-34. Viitattu 2.3.2020 https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leadingpassion.pdf

Julkaisemattomat lähteet

INTO –hanke 2016. INTO –Osallistu ja innostu! –hankesuunnitelma. Hyria koulutus.

INTO –hanke 2019. Loppuraportti. Hyria koulutus.

LIITTEET

LIITE 1

KUTSU

”Osallistu ja innostu!”

Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin
iltapäivä

2.4.2019
klo 12.30 - 16

Verkatehdas,
Hämeenlinna, Paasikiventie 2



Tervetuloa tuottavuuden ja työhyvinvoinnin iltapäivään ti **2.4. klo 12.30 - 16** Verkatehtaalle Hämeenlinnaan. Aiheeseen meidät johdattelee **Työterveyslaitoksen asiantuntija, tutkija, VTT Janne Kaltiainen**.

Ohjelmassa

Näkemyksiä innostuksen kulttuurista ja sen eri tekijöistä.

- Miten esimies voi innostaa ja innostua haastavissa tilanteissa?
- Millä keinoilla henkilöstön ja työpaikkojen hyvinvointia ja menestystä voidaan edistää?
 - Onko pakko innostua, jos ei tahdo?
 - Voiko työstä innostua liikaa?
 - Mistä löytää kipinää ja keinoja johtaa toimintaa onnistuneesti?

Workshop-henkisen iltapäivän keskiössä ovat osallistujien kokemukset työhyvinvoinnin kehittämisestä ja vaikutuksista. Työskentelymenetelmät ovat kuulijat osallistavia. Erilaiset kokemukset siivittävät ajatukset uusille urille ja antavat hyödyllisiä työkaluja arkeen. Lisäksi tapahtuman tuloksia hyödynnetään aihepiirin tutkimisessa anonyymisti.

Ilmoittaudu 18.3. mennessä: [Ilmoittaudu tästä Työhyvinvoinnin iltapäivään](#)
Lähetämme lisätietoja tapahtumasta lähempänä tilaisuutta.

Tapahtuma on maksuton.

Olet lämpimästi tervetullut osallistumaan!

Tapahtuman toteuttavat yhteistyössä INTO – Osallistu ja innostu! -hanke ja Kanta-Hämeen Tyhyverkosto.



Työpaikkojen työhyvinvointiverkosto

Hyria



Forasan ammatti-instituutti | Fakita Oy
LOUNAIN-HÄMEEN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ

AMMATTIOPISTO
TÄVÄSTIA

Kiipu!

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

LIITE 2

Tietoa tutkimukseen osallistumisesta

26.3.2019

Hei!

Opiskelen yhteisöpedagogin ylempää AMK-tutkintoa Humanistisessa ammattikorkeakoulussa työn ohessa. Tutkinnon yleisenä profiilina on yhteisöjen kehittäminen.

Tutkin opinnäytetyössäni mm. työelämän kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä, johtamisesta ja innostuksen kulttuurista. Tuon työssäni esille ja hyödynnettäväksi tämän hetken ilmiöitä ja kokemustietoa tulevaisuuden työelämän tarpeisiin.

Olet ilmoittautunut Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin iltapäivään 2.4.2019 klo 12.30 - 16 Verkatehtaalle Hämeenlinnaan. Ohjelmassa on mm. näkemyksiä innostuksesta ja sen eri tekijöistä. Työpajoissa käsitellään työelämän kokemuksia innostuksen kulttuurin edistämisestä.

Teen tapahtumassa havainnointitutkimusta, jolla on tarkoitus selvittää ja ennakoida työelämän tarpeita. Tietoa käytetään opinnäytetyöni aineistona innostuksen kulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittämisen tutkimisessa. Tutkimukseen osallistutaan anonyymisti, eikä tietoa eritellä yksilöön tai organisaatioon yhdistettäväksi, tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimus antaa tietoa työelämän tarpeista, työhyvinvoinnin kehittämisen ja innostuksen kulttuurin tekijöistä. Opinnäytetyössä tehdään näkyväksi innostuksen kulttuurin tekijöitä selvittämällä työelämän edustajien kokemuksia siitä, miten innostuneisuutta ja työhyvinvointia voidaan lisätä työpaikoilla.

Mikäli sinulle herää kysymyksiä ennakkoon tai tapahtumassa, niin ollaan yhteydessä!

Innostunein tutkimusterveisin

Satu Korkeamäki
projektipäällikkö, INTO ja Työuralle -hankkeet

Hyria koulutus | Hyria Hyvinkää, Torikatu 18
PL 67, 05801 Hyvinkää
Puh. 040 672 4187

satu.korkeamaki@hyria.fi
www.hyria.fi

LIITE 3

TYÖPAJOJEN HAVAINNOINTIPOHJA TYÖN TUUNAMISESSA

Työskentelyä työpajoissa asiantuntijaluennon pohjalta

1) Oman työn tarkastelu Listaa työtehtäviä ja tilanteita, joista työpäiväsi koostuvat. Kyse voi olla työtehtävistä, tavoista tehdä työtä tai vuorovaikutustilanteista

Mitä haluaisit lisätä tai vähentää työssäsi?

Mikä antaa sinulle voimia, energiaa ja iloa työssäsi?

2) Tuunaamissuunnitelma Miten käytännössä voisit tuunata omaa työtäsi?

Miten lisäät voimavarojasi?

Miten lisäät mielekkäitä haasteita työssäsi?

3) Hyödynnä hyvät vinkit ja listaa 1-3 konkreettista asiaa, joita voisit kokeilla jo tänään tai huomenna.

Jaetaan ryhmälle!

Esitelmää tiiviisti omat ajatuksenne ja suunnitelmanne omalle pienryhmälle

Muu ryhmä kommentoi, tukee, antaa palautetta

Työpajatyöskentelyn purku ja keskustelua

4) Jaetaan kaikille.

Jaetaan ryhmissä esiin nousseet vinkit ja ajatukset ja kehitetään niitä yhdessä!