



Turvallisuudentunne työhyvinvointia tuke- massa

Pia Nummila

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Turvallisuudentunne työhyvinvointia tukemassa

minen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Pia Nummila
Voimavaraistavien työtapojen johta-

Opinnäytetyö
Elokuu 2022

Pia Nummila

Turvallisuudentunne työhyvinvointia tukemassa

Vuosi

2022

Sivumäärä 69

Opinnäytetyö on osa Laurea ammattikorkeakoulun ja Suomen Sairaanhoidajat ry:n Hyvinvoiva terveydenhuolto -hanketta. Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman ja Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoiman hankkeen tavoitteena on ylläpitää ja parantaa terveydenhuollon ammattilaisten fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä turvallisuudentunteen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja mahdollisuudesta vaikuttaa siihen työyhteisön sisällä mm. johtamisen keinoin. Oletuksena oli, että johtamista kehittämällä on mahdollisuus vaikuttaa niin työntekijöiden veto- kuin pitovoimaan terveydenhuollon toimintayksiköissä. Hankkeessa tehtävän tutkimustyön hyötyjinä ovat niin yhteiskunta, työnantajat kuin työntekijätkin terveydenhoitoalalla.

Aineistona opinnäytetyössä on Hyvinvoiva terveydenhuolto hankkeen osana järjestetyt asiantuntijakeskustelut. Aineisto on analysoitu luokittelemalla ja teemoittelemalla, jonka jälkeen tiivistetystä materiaalista on tehty tulkintoja. Opinnäytetyössä selvitetään mitä asiantuntijakeskustelussa puhutaan turvallisuudesta ja miten turvallisuuden arvioidaan vaikuttavan työhyvinvointiin sekä millaisia ratkaisuja keskustelussa löydetään turvallisuudentunteen lisäämiseksi työpaikoilla. Opinnäytetyössä pääosassa on psykologisen turvallisuuden vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi tarkastelun kohteena on, miten osallisuuden kokemus ja johtaminen vaikuttavat siihen kuinka yksittäinen työntekijä tai työyhteisö kokee hyvinvoinnin päivittäisessä arjessa.

Tulosten mukaan turvallisuus edellyttää luottamusta, jota rakennetaan keskustelun ja yhteisten kokemusten kautta. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä jokainen tulee hyväksytyksi ja arvostetuksi. Turvallisudentunne syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin sekä johtamistavalla että työyhteisöllä on merkitystä turvallisuuden tunteen luomisessa. Hyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat toimiva vuorovaikutus työyhteisössä ja aktiivinen esihenkilötyö. Erityisesti kohtaaminen ja kuulluksi tuleminen kokemus sekä riittävä perehdytys ja palaute toimivat hyvinvointia lisäävinä elementteinä. Osallisuuden kokemus puolestaan paitsi tuottaa hyvinvointia työntekijälle myös lisää työn laadukasta kehittämistä ja sitä kautta työn tuloksellisuutta. Riittävät resurssit ja toimeentulon turvaava palkka ovat merkittäviä veto- ja pitovoimatekijöitä, mutta niillä yksinään ei ratkaista yhä pahenevaa hoitajapulaa.

Asiasanat: turvallisuus, psykologinen turvallisuus, osallisuus, työhyvinvointi, johtaminen

Pia Nummila

A Sense of Security Supporting Well-Being at Work

Year

2022

Pages

69

The thesis is part of the Well-being health care project that is facilitated by Laurea University of Applied Sciences and Suomen Sairaanhoidajat ry. The project is financed by the European Social Fund and managed by the Ministry of Social Affairs and Health. The goal of the project is to maintain and improve the physical, social and psychological functioning of health care professionals. The purpose of the thesis is to increase understanding of the effect of a sense of security on well-being at work and the possibility of influencing it within the work community e.g. by means of management. The assumption was that by developing management, there is an opportunity to influence both the traction and holding power of employees in healthcare units. The beneficiaries of the research work carried out in the project are society, employers and employees in the healthcare sector. The research material for the thesis is subject-expert discussions organized as part of the Well-being health care project. The data analysis methods in the thesis are classification and thematization. The thesis examines what is said about safety in the expert discussion and how safety affects well-being at work, and what kind of solutions can be found in the discussion to increase the feeling of safety in workplaces.

The primary focus of the thesis is the impact of psychological safety on the well-being of the working community. In addition, the subject of examination is how participation experiences and management affect how an individual employee or work community experiences well-being in everyday life. According to the research results, safety requires trust that is built through discussion and shared experiences. In a psychologically safe atmosphere, all employees are accepted and appreciated. Based on the results of the thesis the feeling of security is created in interaction. Factors that increase well-being are effective interaction in the work community and active management. In particular the experience of being seen and heard, as well as adequate familiarization and feedback increase well-being at work.

The experience of participation, on the other hand, brings well-being to the employee and increases the quality of work development and thus the productivity at work. Adequate resources and salaries are important, but they alone will not solve the ever-worsening nursing shortage.

Keywords: safety, psychological safety, participation, well-being at work, management

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Keskeiset käsitteet ja tietoperusta	8
2.1	Turvallisuus	9
2.1.1	Psykologinen turvallisuus	11
2.1.2	Rohkea johtajuus psykologisen turvallisuuden lähteenä	13
2.1.3	Polyvagaalinen teoria	17
2.2	Työhyvinvointi	20
2.2.1	Työn vaatimukset ja voimavaratekijät	25
2.2.2	Tunteet ja tarpeet työpaikalla	27
2.3	Osallisuus	31
2.4	Johtaminen.....	33
3	Tutkimuksen tekeminen.....	36
3.1	Tutkimuskysymykset ja aineisto.....	36
3.2	Ryhmäkeskustelu laadullisen tutkimuksen aineistona	38
3.3	Tutkimusaineiston analysointi	39
4	Tulokset.....	45
4.1	Turvallisuus	45
4.2	Hyvinvointi	49
4.3	Osallisuus	55
4.4	Johtaminen.....	58
5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset	61
6	Johtopäätökset ja pohdinta	62
	Lähteet	65
	Kuviot	69

1 Johdanto

Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää, koska tulevaisuudessa hoitajia tarvitaan yhä enemmän eikä heitä ole varaa menettää. Hoitajia on jo nyt siirtynyt muille aloille ja on suuri huoli siitä, hakeutuuko alalle uusia opiskelijoita, mikäli alan houkuttelevuutta ei pystytä parantamaan. Opinnäytetyön tekemisen aikana, keväällä 2022, tilanne oli ajautunut siihen pisteeseen, että hoitajajärjestöt ryhtyivät työtaistelutoimiin. Tilanne on siis erittäin vakava eikä sitä ole mahdollista korjata pelkästään lisäämällä resursseja. Sekä veto- että pitovoiman lisäämiseksi on syytä tarkastella ja mahdollisesti myös korjata työn tekemisen rakenteita.

Opinnäytetyö on osa Laurea ammattikorkeakoulun ja Suomen Sairaanhoidajat ry:n Hyvinvoiva terveydenhuolto -hanketta. Euroopan sosiaalirahaston rahoittamassa ja Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hallinnoimassa hankkeessa on tarkoitus ylläpitää ja parantaa terveydenhuollon ammattilaisten fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä COVID-19 kriisin aikana ja sen jälkeen. Lisäksi hankkeen avulla pyritään varmistamaan työpaikkojen toiminnallinen ja rakenteellinen joustavuus, resilienssi, poikkeustilanteissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten turvallisuus terveysalan työssä rakentuu opinnäytetyön aineistona olevassa asiantuntijapuheessa ja selvittää turvallisuusnäkökulman vaikutusta työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä selvitetään mitä turvallisuudesta puhutaan aineiston asiantuntijakeskustelussa ja miten turvallisuuden arvioidaan vaikuttavan työhyvinvointiin sekä millaisia ratkaisuja keskustelussa löydetään turvallisuudentunteen lisäämiseksi työpaikoilla.

Opinnäytetyön aineistona on Laurea ammattikorkeakoulun fasilitoimat ryhmäkeskustelut. Niissä käsitellään terveydenhuollon työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä teemoja sekä veto- ja pitovoimatekijöitä sosiaali- ja terveysalalla. Nämä keskustelut on editoinnin jälkeen julkistettu podcastien muodossa. Opinnäytetyön tekijänä olen perehtynyt valmiiksi litteroituihin ja editoituihin aineistoihin. Laurea ammattikorkeakoulu ja Hyvinvoiva terveydenhuolto -hanke toimivat tässä opinnäytetyössä toimeksiantajina. Opinnäytetyön tekijänä vastuullani on ollut tuottaa tutkimuseettisesti kestävä tutkimusprosessi.

Oma kiinnostukseni kohdistuu siihen, miten väistämättä työpaikallakin esiintyvät inhimilliset tunteet vaikuttavat siihen, millaiseksi työyhteisö kehittyy. Turvallisuudentunne työpaikalla vaikuttaa käsitykseni mukaan työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä turvallisuudentunteen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja mahdollisuudesta vaikuttaa siihen työyhteisön sisällä mm. johtamisen keinoin. Oletuksena oli, että johtamista kehittämällä

on mahdollisuus vaikuttaa niin työntekijöiden veto- kuin pitovoimaan terveydenhuollon toimintayksiköissä. Hankkeessa tehtävän tutkimustyön hyötyjinä veto- ja pitovoiman lisäämisen kautta ovat niin yhteiskunta, työnantajat kuin työntekijätkin terveydenhoitoalalla.

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo se, että asiaa käsitellään laajasti yhteiskunnallisessa keskustelussa. Esimerkiksi taiteilija Meeri Koutaniemien ja sosiaali- ja terveystieteiden ammattijärjestö Tehyn yhteistyönä tekemä Suomea kiertävä näyttely ”Kasvokkain - tarinoita ihmisen työstä ja työn arvosta” pyrkii lisäämään hoitotyön ja varhaiskasvatuksen työntekijöiden arvostusta. Näyttelyssä Meeri Koutaniemen valokuvat kohtaavat aidot henkilötarinat, joissa työntekijät kertovat ammattinsa merkityksestä heille itselleen ja yhteiskunnalle. (Koutaniemi & Tehy 2022.)

Opinnäytetyössä pääosassa on psykologisen turvallisuuden vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Lisäksi tarkastelun kohteena on, miten osallisuuden kokemukset ja johtaminen vaikuttavat siihen kuinka yksittäinen työntekijä tai työyhteisö kokee hyvinvoinnin päivittäisessä arjessa.

2 Keskeiset käsitteet ja tietoperusta

Tietoperustaan sisältyvistä käsitteistä keskeisin on psykologisen turvallisuuden käsite. Siihen on yhdistetty polyvagaalinen teoria, joka kuvaa turvallisuuden kokemuksen fysiologisia vaikutuksia. Muita keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, osallisuus ja johtajuus.

Psykologinen turvallisuus ja sen merkitys työyhteisöissä on noussut esiin yhä näkyvämmiin. Amy C. Edmondson on tutkinut useiden vuosien ajan johtamista ja vuorovaikutusta työyhteisöissä. Hänen tutkimuksiinsa pohjautuva ja useita käytännön esimerkkejä sisältävä teoksensa *The fearless organization* (2019) sekä useat tieteelliset artikkelit ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden teorian lähteitä.

Polyvagaalinen teoria on neurofysiologi Stephen W. Porgesin 1960-luvulta lähtien tutkima ja autonomisen hermoston toimintaan liittyvä teoria. Polyvagaalisen teorian avulla kuvataan keuhollisia reaktioita uhkaavissa tilanteissa. Polyvagaalisen teorian avulla on pyritty selittämään ihmisten (ja eläinten) käyttäytymistä turvallisuuden eri tasoilla. Polyvagaalisesta teoriasta on esitetty myös kritiikkiä, mutta sen näkemyksiä on kuitenkin hyödynnetty esimerkiksi kriisi- ja traumatyöskentelyssä. (Leikola, Mäkelä & Punkanen 2016.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen painopiste on viimeisten vuosikymmenien aikana siirtynyt fyysisen työympäristön tarkastelusta psykososiaalisiin tekijöihin ja ihmisiin toimintaympäristöjen sijaan. Yksilön toimintakyky muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta, joten laajempi näkemys on tarpeen. Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimusta ja kiinnostuksen kohteet ovat vaihtuneet niin tutkijoista kuin ajankohdasta riippuen. Työhyvinvoinnin

käsite on tässä opinnäytetyössä oleellinen, koska tutkitaan turvallisuuden vaikutusta työhyvinvointiin. (Uutela 2019, 33-34.)

Johtamisen vaikutukseen työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen on viime aikoina kiinnitetty erityistä huomiota. Esihenkilöillä on usein esihenkilöroolin lisäksi muitakin työtehtäviä ja työkenttä on hyvin monipuolinen. Työhyvinvointia lisäämään pyrkivä esihenkilö voi toimia voimaannuttavasti. Tällöin esihenkilö rohkaisee ja motivoi työntekijöitä oppimaan ja kehittämään itseään sekä sitä kautta myös ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja päätöksistään. Valmennuksellisuus liittyy esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. (Uutela 2019, 27.)

Keskeisten käsitteiden ohella tärkeä viitekehys opinnäytetyössä on voimavaralähtöinen ajattelu. Olennaisia piirteitä voimavaralähtöisessä ajattelussa ovat tulevaisuuteen suuntautuminen ja tavoitteellisuus. Toiveikkuus sekä pienin askelin tapahtuva edistyminen tavoitteen suuntaan ovat voimavaralähtöisen ajattelun kulmakiviä. Tasavertaisuus ja arvostava kohtaminen kuvaavat voimavaralähtöistä ajattelua. Näkökulman vaihtaminen, myönteisyys ja luovat ratkaisut ovat myös keskeisiä voimavaralähtöisessä ajattelussa. Kysymysten muotoileminen avoimiksi ja ylipäättään se, miten asioista puhutaan, vaikuttavat ajatteluprosessin vahvistamisessa ja myönteisten muutosten aikaan saamisessa. (De Jong & Kim Berg 2018, 35-36, Mannström-Mäkelä & Saukkola 2009, 48-49.)

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä on tutkittu runsaasti, joten lähdeaineistoa on saatavilla melko paljon. Olen pyrkinyt valitsemaan ensisijaisiksi lähteiksi tunnettujen ja arvostettujen tutkijoiden tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita tai näiden pohjalta kirjoitettuja teoksia. Lähteinä on myös toimitettuja teoksia, joissa on useiden asiantuntijoiden tutkittuun tietoon perustuvia näkemyksiä sekä tutkimuksen tekemiseen liittyviä menetelmäoppaita.

2.1 Turvallisuus

Turvallisuuden tarve on ihmisen perustarve ja turvallisuuden tunne välttämätön hyvinvoinnin edellytys ja perusta. Turvallisuuden tarpeet ovat psykologisia ja ne liittyvät niin yhteiskuntaan, työelämään, perheeseen kuin muihinkin sosiaalisiin suhteisiin. Käsitys turvallisuudesta ja turvattomuudesta on yksilöllinen. Turvallinen työpaikka voidaan määritellä esimerkiksi sisältämään toimeentulon turvaamisen, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon. (Rauramo 2004, 76-77.)

Turvallisuus on suojautumista ja puolustautumista ulkoisia vaaroja vastaan. Se sisältää myös jatkuvuuden ja järjestyksen tarvetta sekä pyrkimystä sisäiseen henkiseen tasapainoon. Turvallisuus voidaan nähdä inhimillisenä ja sosiaalisena arvona. Tällöin se edustaa ennustetta-

vuutta ja levollisuutta. Turvallisuus on yksilötasolla sisäistä tasapainoa ja ryhmätasolla esimerkiksi perheen turvallisuutta. Yhteiskunnan tasolla voidaan puhua kansallisen turvallisuuden kokemuksesta ja ihmiskunnan tasolla turvallisuus kuvastaa maailmanrauhaa. Paitsi arvona, turvallisuus voidaan nähdä myös ihmisoikeutena. (Niemelä 2000, 23.)

Kapeasti katsottuna turvallisuutta voidaan pitää valtion tehtävänä suojella kansakuntaa viholliselta ja velvollisuutena turvata vapaus ja itsenäisyys sekä sisäinen järjestys. Yksilön kannalta tällainen rajaus tarkoittaa sitä, että sekä fyysinen koskemattomuus että oikeudet ovat suojattu eikä fyysinen turvallisuus ja terveys ole uhattuna. (Niemelä 2000, 26-27.)

1930-luvulta alkaen on puhuttu sosiaalisesta turvallisuudesta, joka on kehittynyt käsittämään taloudellisen turvallisuuden lisäksi myös emotionaalisen turvallisuuden. Toisen maailmansodan jälkeen sosiaalisesta turvallisuudesta on tullut länsimaissa tärkeä tavoite. Suomessa ja Pohjoismaissa yhteiskuntapolitiikka ja hyvinvointivaltioajattelu on rakennettu sosiaalisen turvallisuuden perustalle. Vaikka palveluja on viime aikoina yksityistetty, hyvinvointivaltiolla on silti edelleen laaja kannatus. Sen periaatteet on laajasti hyväksytty varmistamaan yhtenäisyyttä ja turvaamaan yksilöiden hyvinvointia ja keskinäistä tasa-arvoa. (Niemelä 2000, 29-30.)

Niemelä (2000, 30-32) kuvaa kulttuurista, humanistista turvallisuutta ihmisarvon ja ihmisen kunnioittamisena. Siinä on kyse toisista välittämisestä ja toiset huomioon ottavasta sekä erilaisuutta sallivasta kulttuurista. Humanistisella turvallisuudella tarkoitetaan vapauden ilma-
piiriä, jossa itsensä toteuttaminen on mahdollista. Keskeinen osa turvallisuutta on oikeus tiedonsaantiin ja puolueettomaan tiedonvälitykseen. Moderniin turvallisuuskäsitykseen puolestaan sisältyy teknologian kehittyminen, ekologinen turvallisuus ja elinympäristön kestävyys sekä niiden mukanaan tuomat turvallisuushaasteet. (Niemelä 2000, 30-32.)

Sosiaalisia verkostoja ja lähipiiriä koskee ihmisiin liittyvä yhteisöllinen turvallisuuskäsitys. Perhe- ja työyhteisöt, koulut, asuinyhteisöt ja harrastuspiirit ovat yhteisöllisen turvallisuuden ydinalueita. Yhteisöllistä turvattomuutta lisäävät mm. perheväkivalta, koulukiusaaminen tai asuinalueella tapahtuva ilkivalta. Turvallisuutta voidaan mitata myös terveyden näkökulmasta ja viime vuosien aikana on nähty ääriesimerkki turvattomuudesta maailmanlaajuisen pandemian muodossa. (Niemelä 2000, 32-33.)

Turvallisuus tai sen puute näkyy myös työympäristöissä. Työelämä on muuttunut luonteeltaan aiempaa epävakammaksi ja pirstaleiksi. Työsuhteet ovat useammin määräaikaista ja koulutautuminen välttämätöntä. Moni koulutuu uuteen ammattiin eri elämänvaiheissa. Samaan aikaan vaatimukset työntekijöitä kohtaan lisääntyvät ja esimerkiksi vuorovaikutustaidot sekä kyky oppia uutta ovat tulleet välttämättömiksi ominaisuuksiksi. (Väisänen 2000, 240.) Ammatillisten tietojen ja taitojen syventäminen, ammatissa toimimisen yhteiskunnallisen ulottuvuuden ymmärtäminen sekä ammatti-identiteetin muodostaminen ovat ammattitaitoon sisäl-

tyviä kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja. Elinikäisellä oppimisella on merkitystä työssä selviytymisen kannalta ja onkin hyvä pohtia millaista koulutuksen tulisi olla, jotta se vastaisi työelämän tarpeita ja lisäisi näin turvallisuuden tunnetta. Kouluttautuneilla työntekijöillä on usein mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja työolosuhteisiin, mikä lisää luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiin yleisemmin. Ihmisen voimakas koherenssin tunne eli käsitys sisäisestä eheydestä auttaa kokemaan elämänsä ymmärrettäväksi ja työelämän haasteet ratkaistavissa oleviksi. Haastavissa tilanteissa tarvitaan kuitenkin voimavaroja ja mahdollisesti tukea lähiyhteisöltä tai ammattiauttajien taholta. (Väisänen 2000, 258-262.)

Väisänen (2000, 248) mukaan organisaatiossa toimivien jäsenten sosiaaliset kokemukset muodostavat työpaikan kulttuurisen organisaation. Ihmissuhteisiin liittyvät ristiriidat saattavat aiheuttaa turvattomuutta. Tunne työn hallinnan puutteesta on stressitekijä. Työyhteisön hyvä ilmapiiri edistää työn hallinnan tunnetta. Työpaikan hyvät ihmissuhteet ovat merkityksellisiä. (Väisänen 2000, 248-249.) Työyhteisön vaikeuksissa ja niihin liittyvissä turvattomuuden tunteissa olisikin tärkeää kohdistaa voimavarat ongelmista selviytymiseen ja eteenpäin pääsemiseen. Perinteisesti on pyritty pääsemään eroon ongelmista eikä etsitty työntekijöiden voimavaroja ja hyödynnetty niitä vaikeissa tilanteissa. Väisänen (2000, 257) mukaan uupumusoireet liittyvät työyhteisön turvallisuuteen/turvattomuuteen. Väsymys, ahdistuneisuus, masentuneisuus, päänsärky ja keskittymisvaikeudet ovat yhteydessä turvattomuutta aiheuttaviin tekijöihin. Työn henkinen rasittavuus voi lisätä ihmissuhdevaikeuksia työyhteisössä ja uupumista.

2.1.1 Psykologinen turvallisuus

Myönteiset ja turvalliseksi koetut tilanteet vaikuttavat ihmisen kognitiiviseen kykyyn ja sosiaalisen liittymisen mahdollisuuksiin (Ruutu 2020, 43). Myönteiset tunteet vaikuttavat työntekijän kognitiiviseen, psykologiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen toimintakykyyn. Niiden avulla työntekijän havaintokenttä laajenee ja sosiaaliset sekä luovuutta lisäävät käyttäytymismallit lisääntyvät. Toisten ihmisten tunneilmaisun tulkitsemisen taidot paranevat ja luottamus työyhteisön jäseniin lisääntyy myönteisten tunteiden lisääntymisen myötä. Dialogisuus vuorovaikutuksessa on tärkeää ja sen avulla työyhteisön psyykinen ja fyysinen hyvinvointi voivat lisääntyä. (Manka & Manka 2016, 70.)

Pessin, Martelan ja Paakkosen (2017) toimittamassa kirjassa Myötätunnon mullistava voima kuvaillaan myötätuntoista työelämää. Myötätuntoisessa työyhteisössä työntekijä nähdään kokonaisuutena ihmisenä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tällaisessa työyhteisössä saa tuoda esiin mielipiteitä ja ajatuksia, joiden nerokkuudesta ei ole varma. Pessin ym. mukaan työyhteisössä, jossa myötätunto on läsnä, on mahdollista sitoutua organisaatioon ja sen päämääriin paremmin sekä ottaa enemmän vastuuta tuloksista. Työ tuntuu merkityksellisemmältä ja se tuo muillekin elämäniluille lisää energiaa. Myötätuntoinen työyhteisö on lähellä psykologisesti turvallista työyhteisöä, jota seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin. Myötätunto on

myös empatiaa, joka voi liiallisena olla haitallista. Liiallinen toisen tunteissa mukana eläminen ja niihin samaistuminen voi uuvuttaa. On hyvä erottaa toisistaan energiaa tuottava myötätuntoinen suhtautuminen kanssaihmiin ja liiallinen samaistuminen toisen kärsimykseen. Jälkimmäinen aiheuttaa emotionaalista kuormitusta ja voi johtaa myötätuntuupumukseen. (Pessi & Martela 2017, 12-13.)

Turvallinen ilmapiiri vaikuttaa oppimishalukkuuteen, sitoutumiseen ja pystyvyysuskon kokemiseen. Työelämä on nykyään usein hyvin vaativaa monesta eri näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä, kuinka turvalliseksi työyhteisö on muodostunut. Myönteiset tunteet vaikuttavat positiivisesti palautumiskykyyn. Hyvällä ilmapiirillä voi näin ollen olla terveyttä edistävä vaikutus. (Ruutu 2020, 42-44.)

Pessin ja Martelan (2017, 17) myötätunnon kanssa rinnakkain käyttämä käsite, myötäinto, kuvaa keskustelun kautta jaettua ihmisyyttä. Myötäinnossa on kyse kyvystä huomata toisen tunnetila ja eläytyä siihen sekä myötäelämisen ilmaisusta. Voimavaroina työyhteisöissä nähdään oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, tuki ja kannustus sekä joustavat työajat. Tätä listaa voi jatkaa myötäinnon kokemuksella. Koska ihmiset reagoivat herkästi sosiaaliseen kontekstiinsa, hyväntahtoisessa ja myötätuntoisessa työyhteisössä nämä ominaisuudet pääsevät vahvistumaan. (Pessi & Martela 2017, 21.)

Psykologinen turvallisuus liittyy uskallukseen kokeilla ja tehdä virheitäkin. Kun ilmapiiri on hyväksyvä ja voi luottaa kanssaihmiin ajattelevan hyvää eikä kenenkään kyvykkyyttä kyseenalaisteta, virheet nähdään tärkeinä oppimisen mahdollistajina. Kun kysymisestä tai kyseenalaistamisesta ei rankaista tai joudu noloon asemaan, voidaan vaikeita asioita ottaa puheeksi ja kritisoida vallitsevia käytäntöjä. Psykologinen turvallisuus sisältää tunteen arvostetuksi tulemisesta. Voi olla aidosti oma itsensä heikkouksineen ja vahvuuksineen. (Rinne 2021, 31; Rosenbaum 2019; Ruutu 2020, 42.)

Vaikka psykologisesti turvallisessa ympäristössä on tärkeää, että jokaisen on mahdollista tuoda mielipiteensä esiin, ei käytyjen keskustelujen tai palaverien tarvitse venyä normaalia pidemmiksi. Jos työyhteisö on psykologisesti turvallinen, on mahdollista kommunikoida lyhyestikin ilman, että keskustelun osallistujat kokevat tulevansa ohitetuiksi. Työyhteisön ensisijainen tehtävä on suorittaa perustehtävänsä, jolloin on tärkeää, että psykologisesti turvallinen työyhteisö palvelee sen toteuttamista. On hyvä muistaa, että psykologinen turvallisuus on terveydenhuollon konseptissa myös potilasturvallisuuden varmistamista, kun työyhteisön jäsenet voivat tuoda osaamisensa ja tekemänsä huomiot täysimääräisesti esille. (Edmondson 2019, 133.)

Psykologisen turvallisuuden puute sekä sen aiheuttama kynnys ottaa asioita puheeksi ja kokeilla uutta, ei välttämättä näy päällepäin työyhteisössä. Sen vaikutukset ovat silti nähtävissä

heikentyneissä tuloksissa tai joskus jopa vaaratilanteina, kun työyhteisö ei ole riittävän turvallinen siihen, että työntekijät uskaltaisivat tuoda esiin havaitsemiaan asioita sen pelossa, että he joutuvat väheksytyiksi tai naurunalaisiksi. (Edmondson 2019, 45.)

2.1.2 Rohkea johtajuus psykologisen turvallisuuden lähteenä

Rinne (2021, 37) on psykologisen turvallisuuden teoriaan perehtyessään huomannut rohkean toimijuuden tuottavan onnistuessaan psykologista turvallisuutta. Yhdessä ne tuottavat organisaation positiivisen kierteen. Rohkeaa johtajuutta on tutkinut myös Brené Brown. Brown (2019, 24) määrittelee johtajaksi muutkin kuin esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt, jos he ottavat vastuuta ihmisten ja prosessien potentiaalin kehittämisestä. Rohkea johtaja sitoutuu kohtaamaan haavoittuvaisuuden, suhtautuu ihmisiin kiinnostuneesti ja reilusti eikä välttele ongelmien tunnistamista ja ratkaisua. Asioihin voidaan palata uudelleen ja käsitellä ne huolellisesti. Voidakseen olla rohkea, ei tarvitse olla peloton. Itsetietoisuus ja sen huomioiminen, miten suhtautuu pelkoon, mahdollistaa rohkeuden. Rohkea kulttuuri on luotava organisaatioon, se ei muodostu automaattisesti. Vaikeitakin keskusteluja on mahdollista käydä, kun ihmiset tuntevat olevansa turvassa, tulevaisuutta nähdä ja kuulluksi sekä saadessaan osakseen kunnioitusta. (Brown 2019, 33-34.)

Edmondsonin (2019, 155) mukaan psykologisesti turvallista työyhteisöä voidaan alkaa luoda terminologiaa muuttamalla. Lakataan käyttämästä sanoja, joilla kuvataan virheiden ja syyllisten etsimistä yksilöistä ja sen sijaan etsitään ratkaisuja pohtimalla, miten systeemiä tulisi kehittää ongelmien minimoimiseksi. Silloin yksittäisten työntekijöiden ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä ja niiden vuoksi tuomitusta tulemisesta. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheiden ymmärretään olevan enemmän organisaatioiden kompleksisuudesta kuin yksilöiden heikkoudesta johtuvia, jolloin ne on helpompi myöntää.

Brené Brownin esimerkkiin marmorikuulapurkista viitataan usein, kun puhutaan luottamuksesta. Marmorikuulan laittaminen purkkiin kuvastaa tilannetta, jossa kahden henkilön välisessä suhteessa tapahtuu jotain, joka vahvistaa heidän välistään luottamusta puolin tai toisin. Kun jokin tapahtuma tai asia heikentää luottamusta, marmorikuula poistetaan purkista. Joskus jokin asia kaataa koko purkin ja voi kestää pitkään, ennen kuin se täyttyy uudelleen. Tutkimustensa perusteella Brown on havainnut, että ne asiat, jotka lisäävät marmorikuulia purkkiin ovat usein hyvin pieniä, jopa vähäpätöisiltä vaikuttavia. Ne voivat liittyä esimerkiksi nähdä ja huomioduksi tulemiseen. Kyseessä on yhteyden luominen toiseen ihmiseen. (Brown 2019, 52-55.)

Brown (2019, 279) on kehittänyt BRAVING -luettelon työkaluksi luottamuksen rakentamiseen ihmisten välillä. BRAVING, joka on esitetty kuviossa 1 tulee sanoista rajat (boundaries), luotettavuus (reliability), vastuullisuus (accountability), säilyttäminen (vault), rehellisyys (integ-

urity), tuomitsemattomuus (nonjudgement) ja anteliaisuus (generosity). Luottamusta lisää vastuun ottaminen ja tarvittaessa anteeksi pyytäminen, jaetun pysyminen jakajien välisenä ja se, että valitaan tehdä se, mikä on oikein sen sijaan, mikä olisi helppoa tai mukavaa. Myös se, että toimitaan valittujen arvojen mukaisesti lisää luottamusta ihmisten välillä. (Brown 2019, 279-281.)



Kuvio 1: BRAVING työkalu luottamuksen lisäämiseen (Brown 2019, 279-281).

Kilpisen (2022, 221) mukaan ihmisten mukaan saaminen edellyttää luottamusta. Mahdollisuus olla aidosti oma itsensä ja haavoittuvainen antaa alustan uuden luomiselle, rohkeudelle ja luovuudelle. Myös Brown (2019, 39) puhuu haavoittuvuudesta, joka liittyy epävarmuuden ja emotionaalisen suojaantumisen tunteeseen. Rohkea ottaa haavoittuvanakin riskejä, osallistuu ja antaa oman panoksensa silloinkin, kun ei voi olla varma lopputuloksesta. Erilaiset esiin tulevat näkökulmat ovat luovuuden edellytys. Psykologinen turvallisuus on keskeistä yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin rakentamisessa sekä uuden luomisessa. Oleellista on, että organisaatiossa lisättäisiin ymmärrystä niistä sisäisistä ja ulkoisista prosesseista, jotka arjessa heikentävät ja vahvistavat psykologista turvallisuutta. Tämä onnistuu luomalla mahdollisuuksia keskustella asiasta työyhteisössä. (Toivanen 2021, 101.)

Keskustelun lisäämiseksi tarvitaan aitoa kohtaamista ja kiinnostusta sitä kohtaan, mitä toiset ajattelevat. Siten on mahdollista luoda työympäristö, jossa on kiusallisempaa olla tuomatta ajatuksiaan esiin kuin sanoa ääneen, mitä ajattelee, vaikka olisi kyse ikävistäkin asioista. Jotta psykologinen turvallisuus säilyy, vastausten tulee olla arvostavia, kunnioittavia ja eteenpäin vieviä. Vaikka virheitä, ongelmia ja eri näkökulmia asioihin pyritään saamaan esiin, on

lopullisena tarkoituksena kuitenkin aina löytää faktoihin perustuvia ratkaisuja. (Edmondson 2019, 156-157.)

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista. Sen tavoitteena on johtamisen keinoin ennaltaehkäistä työhyvinvointia vaarantavia tekijöitä. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen on johdon vastuulla. Psykologista turvallisuutta rakennetaan luomalla mahdollisuus, kutsumalla osallistumaan ja vastaamalla rakentavasti. Näitä keinoja tulisi käyttää jatkuvasti, vuorovaikutteisesti ja oppimisorientoituneesti, jotta voidaan luoda ja ylläpitää rehellistä ja vilpittöntä ilmapiiriä. Henkistä hyvinvointia ylläpitävä työyhteisö on ilmapiiriltään turvallinen. Työ tuntuu mielekkäältä, kun tekemisen edellytykset on mietitty, työ mitoitettu sopivaksi ja on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Tällaisissa olosuhteissa työ ei ole liian raskasta tai haastavaa, mutta tarjoaa kuitenkin oppimiskokemuksia ja kehittymismahdollisuuksia. Mahdollisuus vaikuttaa oman työn kehittämiseen, määrään ja sisältöön lisää hyvinvointia. Turvallisessa työyhteisössä autetaan toisia ja uskalletaan pyytää apua, kun sitä tarvitaan. Erilaisuus nähdään voimavarana ja työyhteisön jäsenet voivat tulla hyväksytyksi omina itsenään. Virheitäkään ei pelätä, vaan ne nähdään kehitysmahdollisuuksina. (Edmondson 2019, 183; Rauramo 2004, 79-81.)

Mahdollisuuksien luominen psykologisen turvallisuuden saavuttamiseksi tarkoittaa ensinnäkin sitä, että työlle luodaan kehys, jossa odotuksena on, että virheitä tapahtuu, työyhteisön jäsenet ovat riippuvaisia toinen toisistaan ja siksi jokaisen ääni on tärkeää saada kuuluviin. Toinen mahdollisuuksien luomiseen liittyvä asia on kommunikoida se, miksi työtä tehdään, sen merkittävyys ja mitä se kenellekin tarkoittaa. Näiden avulla luodaan yhteisesti jaettu todellisuus, tarkoitus ja odotukset. (Edmondson 2019, 162.)

Toinen tehtävä psykologisen turvallisuuden luomiseksi on osallistaa työntekijöitä mukaan niin, että se tuntuu vakuuttavalta ja aidolta. Mikäli työntekijät eivät koe, että heidän on turvallista osallistua, on helpompi valita osallistumattomuus. Osoittaakseen aitoa kiinnostusta, on kysyttävä ja oltava aidosti kiinnostunut. Kysymysten esittämisessä oleellista on, että kysyjällä ei ole valmista vastausta, ja että kysymykset ovat avoimia, jolloin ne aktivoivat ajatuksia. Jatkuva oppiminen edellyttää nöyryyttä, jotta voi ymmärtää maailman olevan niin kompleksinen, jatkuvasti kehittyvä ja epävarma, ettei vanhoihin tietoihin voi kaikissa tilanteissa turvautua. On tärkeää luoda sellaiset olosuhteet, missä osallistuminen on mahdollista. Näillä keinoin voidaan vakuuttaa, että osallistuminen on toivottua ja työntekijän ääni halutaan saada kuuluviin. (Edmondson 2019, 167-168.)

Psykologiset ja sosiaaliset voimat suosivat hiljaa olemista enemmän kuin ääneen sanomista ja itsesuojelua itseilmaisun kustannuksella. Tämä näkyy toiminnan palkitsevuudessa. Itsesuojelu

on heikko voitto verrattuna siihen tunteeseen, joka syntyy aktiivisesta toiminnasta, jonka avulla saavutetaan kunnianhimoisia tavoitteita osana tiimiä. Edmondson (2019, 188.) erottaa ”pelaamisen häviämistä välttelemällä” ja ”pelaamisen voittaakseen” toisistaan. Pelaaminen häviämistä välttelemällä tarkoittaa menettelytapaa, joka keskittyy, tietoisesti tai tiedostamatta, suojautumiseen negatiiviselta. Pelaaminen voittaakseen tarkoittaa sitä, että keskittyy mahdollisuuksiin ja ottaa riskejä saavuttaakseen tavoitteet. Kun pelataan häviämistä vältellen, pelataan varman päälle, mutta saavutukset jäävät pienemmiksi. (Edmondson 2019, 188.)

Kun ihmiset ottavat riskejä ja osallistuvat, on tärkeää, että siihen vastataan rakentavasti. Rakentavan vastauksen kolme tärkeää elementtiä ovat arvostuksen ilmaiseminen, virheiden häpeällisyyden vähentäminen ja sanktiot selkeistä rikkomuksista. (Edmondson 2019, 173.) On tärkeää huomata, että psykologista turvallisuutta lisää se, että ihmiset tietävät asioihin puuttuttavan, kun organisaation arvoja ja yhteisiä sääntöjä vastaan toimitaan. Vaaralliseen, ikävään tai huolimattomaan käytökseen puuttuminen on siksi tarpeellista. (Edmondson 2019, 178.)

Taulukossa 1 esitetään Edmondsonin (2019, 159) edellä mainituista asioista koottu esihenkilöille tarkoitettu työkalupakki psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi.

	Mahdollisuuksien luominen	Mukaan pyytäminen	Rakentava vastaus
Esihenkilön toiminta	Luo työlle kehykset	Osoita vilpittömyyttä	Ilmaise arvostusta, tunnusta ja kiitä
	Anna lupa epäonnistua	Tunnista haasteet	Vähennä häpeää virheiden tekemisestä
	Muistuta keskinäisestä riippuvuudesta	Kysy hyviä kysymyksiä ja mallinna intensiivistä kuuntelua	Katso eteenpäin, tarjoa apua, keskustele ja pohdi seuraavia vaiheita
	Korosta toiminnan tarkoitusta ja merkitystä	Luo onnistumista tukevat olosuhteet ja ohjeet keskustelulle	Sanktioi selkeät rikkomukset
Lopputulos	Toiminnalla on yhteinen tarkoitus ja yhteisesti jaetut odotukset	Luottamus siihen, että osallistuminen on toivottua	Jatkuva edistyminen

Taulukko 1: Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi (Edmondson 2019, 159).

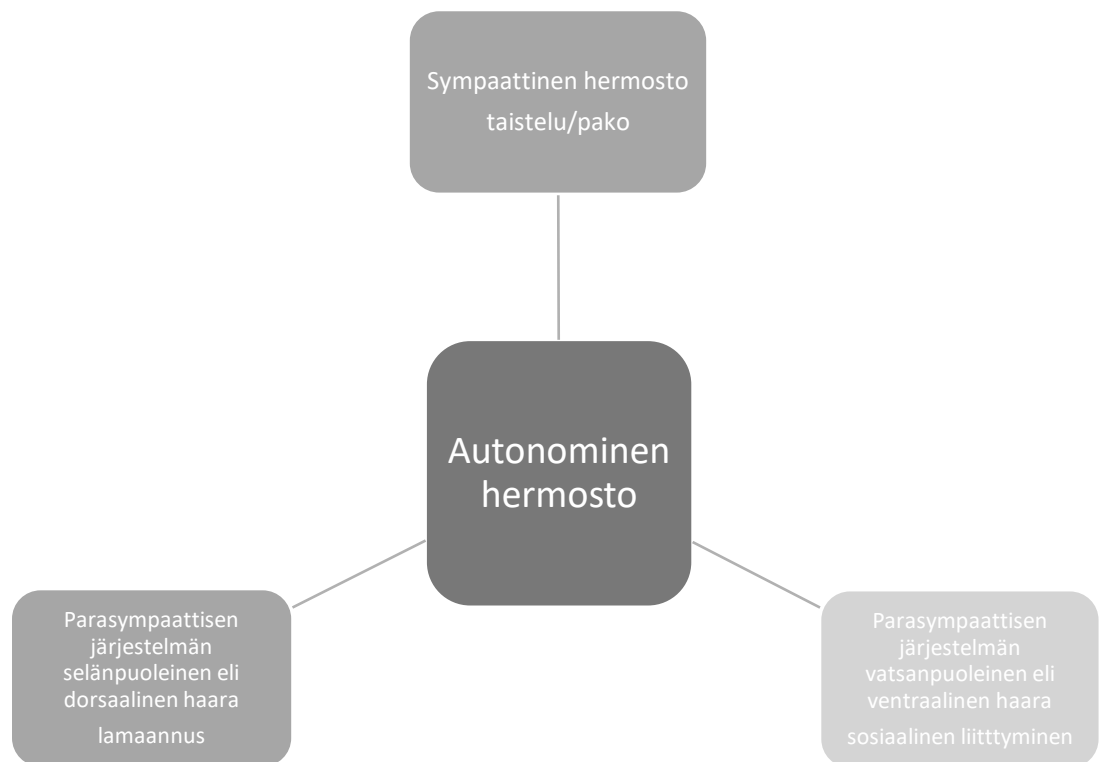
2.1.3 Polyvagaalinen teoria

Neuroseptio on aivoissa tapahtuva tiedostamaton prosessi, joka kerää ympäristöstä informaatiota, jonka perusteella hermoradat aktivoituvat. Polyvagaalinen teoria selittää miten neuroseptio eli sisäinen, hermoston tahdosta riippumaton prosessi arvioi jatkuvasti turvallisuuden, uhan ja vaaran suhdetta ympäristössä ja ihmissuhteissa. Porgesin (2022) mukaan turvallisuus-

den tunteella on mitattavissa oleva neurofysiologinen tausta ja sen vuoksi sitä voi tutkia objektiivisesti, toisin kuin aiemmin on ajateltu. Turvallisuuden tunteella on siis neurofysiologinen tieteellisesti tutkittavissa oleva perusta. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi, hänen hermostonsa tukee liittymistä toisten kanssa ilman uhan ja haavoittuvuuden tunnetta. Ihmisillä on jatkuva sisäänrakennettu tarve tuntea olonsa turvalliseksi ja käytännössä kehomme viestii siitä autonomisen hermoston kautta. Turvallisuuden kokemus vaikuttaa henkiseen ja fyysiseen terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin ja kognitiiviseen toimintaan. (Porges 2007, 120; 2022; Rosenberg 2022, 109).

Rosenberg on tulkinnut Porgesin teoriaa siten, että fysiologisilla tekijöillä kuten autonomisella hermostolla ja hormoneilla on vaikutusta psykologiseen tilaan ja siten käytökseen. Kun halutaan muuttaa psykologista tilaa ja käytösmalleja tai auttaa toisia muuttamaan omaansa, tulee pyrkiä vaikuttamaan autonomisen hermoston tilaan. (Rosenberg 2022, 147.)

Polyvagaalisen teorian mukaan parasympaattinen hermosto jakautuu kahteen anatomisesti erilliseen ja fysiologisilta vaikutuksiltaan vastakkaiseen rakenteeseen: ventraaliseen ja dorsaaliseen vaguskompleksiin. Sympaattinen hermosto sijoittuu näiden väliin. Sympaattinen hermosto aktivoituu uhkatilanteissa ja ohjaa energiaa taisteluun tai pakoon. Vagushermon ventraalinen haara aktivoituu turvalliseksi koetuissa tilanteissa, kun taas dorsaalinen haara suojaa elintoimintoja, kun mahdollisuutta taisteluun tai pakenemiseen ei ole. (Leikola ym. 2016.)



Kuvio 2: Autonominen hermosto (Alongi ym. 2021; Leikola ym. 2016.)

Kuviossa 2 on esitetty autonomisen hermoston rakenne ja sen eri osien vaikutus. Parasympaattisen hermojärjestelmän vatsanpuoleinen haara (ventraalinen vagus) liittyy positiivisiin, kuten ilon, tyytyväisyyden ja rakkauden tunteisiin. Se on vallitseva silloin, kun koemme olemamme turvassa. Elimistö voi keskittyä lepoon, ruuansulatukseen, kasvuun ja kehitykseen ja sosiaaliseen liittymiseen. Silloin on mahdollista säädellä vireystilaa: aktivoitua tarvittaessa ja rauhoittua, kun ei ole tarvetta aktivoitua. Tällöin puhutaan sietoikkunan sisällä olemisesta. Sietoikkunalla tarkoitetaan sitä, että vireys- ja tunnetila ovat sellaisella tasolla, että ajattelu sekä muisti toimivat kirkkaasti ja uuden tiedon omaksuminen on mahdollista. Vuorovaikutus toisten kanssa on vaivatonta. Sietoikkunan sisällä ollessa haasteet ja elämään kuuluvat stressitilanteet ohjaavat sosiaaliseen liittymiseen eli kohti yhteisöllisyyttä ja toisiin tukeutumista. (Rosenberg 2022, 81; Alongi, Manninen & Airaksinen 2021, 54-55.)

Sympaattinen hermojärjestelmä aktivoituu silloin, kun koetaan, ettei apua ole saatavilla tai läheisiin turvautuminen ei auta pelastamaan vaaralta. Tällöin monimutkaisemmat aivokuoren toiminnot, kuten ajattelu, muisti ja tunteiden säätely jäävät taka-alalle ja aivojen mantelitu-

make aktivoituu hälyttämään elimistön selviytymään vaaratilanteesta. Sympaattisen hermorungon toimintaan liittyy vihan ja pelon tunteita ja se aktivoi vaaratilanteessa kamppailu- tai pakoreaktion. (Rosenberg 2022, 81; Alongi ym. 2021, 55.)

Vagushermon selänpuoleinen haara (dorsaalinen vagus) on hermojärjestelmän primitiivisin osa. Se aktivoituu tulkitessaan, ettei mahdollisuutta pelastua ole. Tämä järjestelmä on ominainen myös matelijoille, jotka voivat olla pitkiäkin aikoja liikkumattomassa horrostilassa ilman ravintoa. Ne eivät silloin kuluta energiaa. Ihmisillä sen sijaan tila on lyhytkestoinen ja se aktivoituu vain silloin, kun muut selviytymiskeinot pettävät tai hermojärjestelmä arvioi tilanteen olevan kuolemanvaarallinen. Elintoimintojen väliaikainen alasajo alentaa tietoisuuden tasoa ja vähentää kivuntunnetta, mutta aiheuttaa myös avuttomuuden ja toivottomuuden tunnetta. (Rosenberg 2022, 81; Alongi ym. 2021.)

Hermosto pyrkii varmistamaan eloonjäämisen, mutta se ei pysty tarkasti erottelemaan, milloin uhkatilanne tarkoittaa todellista hengenvaaraa. Uhka saattaa lamaannuttaa silloinkin, kun olisi mahdollisuus selviytyä tilanteesta taistelemalla, pakenemalla tai toisten apuun turvautumalla. Kyse on tahdosta riippumattomasti toimivasta hermoston reagoinnista, johon ei voi tahdonalaisesti vaikuttaa. Aiemmat kokemukset, kuten traumat, voivat vaikuttaa siihen, miten hermosto reagoi. (Alongi ym. 2021, 57.)

Autonominen hermosto vaikuttaa käyttäytymiseen ja tunnekokemukseen, jotka puolestaan vaikuttavat sosiaaliseen toimintaan. Autonominen hermoston tila määrittää tunneilmaisua, viestinnän laatua ja kykyä säädellä kehoa ja käyttäytymistä. (Porges 2007, 121.)

Fyysinen ja emotionaalinen hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Vagushermosto auttaa säätelemään kehon toimintoja, jotka vaikuttavat niin fyysiseen kuin emotionaaliseen hyvinvointiin. (Rosenberg 2022, 84.) Porges (2022) näkee turvallisuuden tunteen parantavan terveyttä, vahvistavan sosiaalisia suhteita ja lisäävän tuottavuutta, luovuutta ja hyvinvoinnin tunnetta. Kun ymmärrämme tarpeen tuntea olonsa turvalliseksi selviytymiseen liittyvänä biologisena välttämättömyytenä, on mielekästä pyrkiä lisäämään turvallisuuden kokemusta yhteiskunnallisesti.

Porges (2022) tuo esiin filosofi Rene Descartesin näkemyksen siitä, että ajattelu määrittelee ihmistä. Polyvagaalinen teoria johdattaa ajattelemaan, että olemassaoloamme määrittelee ajattelun sijaan tunne.

2.2 Työhyvinvointi

Suomessa on 1990-luvulta saakka toteutettu kolmiomallia, jossa työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla on koordinoitusti kehitetty työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön

terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin on kuulunut osaamisen kehittäminen. Työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaan perustuva aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen ovat kehittämisen edellytyksiä. Työelämässä on tapahtunut viime aikoina muutoksia, joista on tuotu esiin erityisesti kielteisiä asioita. Työn vaatimusten lisääntymisen tuoma kuormitus nähdään uhkana työntekijän jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Viime vuosina onkin siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen työkyvyn kehittämisen sijaan. Hyvinvointia on alettu edistää positiivisen psykologian ja voimavaramallin avulla lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. Voimavarakeskeisen psykologian mukana työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen on tullut lisää työelämän myönteisten puolien huomioimista. Jokaisessa työssä on niin kuormittavia tekijöitä kuin energisoivia ja voimavaroja lisääviä elementtejä. Pahoinvointia pyritään ehkäisemään pitämällä työn vaatimukset mahdollisimman kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia). (Hakanen & Seppälä 2017, 149; Manka & Manka 2016, 65-68.)

Työntekijän työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat aiempaa tärkeämpiä nykypäivän työelämässä. Organisaatioiden tuloksellisuuden ylläpitäminen vaatii muutakin kuin ahkeruutta ja kuuliaisuutta. Keskeisiä voimavaratekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Myönteisten voimavarojen lisääminen ja positiivinen psykologia voivat auttaa hyvinvoinnin lisäämisessä. Myönteisiä voimavaroja työssä ovat mm. esimieheltä saatu tuki, vaikuttamisen mahdollisuudet ja hallinnan tunteet, innovatiivinen ilmapiiri ja kehittymisen mahdollisuudet, ennustettavuus ja oman roolin selkeys. (Manka & Manka 2016, 68-69.)

Työhyvinvoinnin tutkiminen on alkanut fysiologisen stressin tutkimisesta, josta tutkimuksen painopiste siirtyi psykologisen aktiivisuuden vaikutuksiin. Työn vaatimusten ja hallinnan suhteen aktiivisen mallin on todettu lisäävän työhyvinvointia. Myös sosiaalisen tuen on todettu vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 65.)

Työhyvinvointi on työterveyteen ja työkykyyn liittyvä käsite, mutta laajempi. Siihen vaikuttavat organisaation rakenne ja toimintatavat organisaatiossa, johtaminen, ilmapiiri, työn sisältö sekä työntekijä itse. Työpaikan arjessa vaikuttavien asioiden lisäksi myös työntekijän toiminta vapaa-ajalla vaikuttaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on paitsi yksilön, myös koko yhteisön asia. Se on paitsi yksilön hyvinvointia ja viretilaa kuvaava käsite, se kuvastaa myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. (Manka & Manka 2016, 75.)

Yksilölliset tekijät, ympäristö ja näiden vuorovaikutus vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisääviä yksilöllisiä ominaisuuksia ovat hyvä terveys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Työntekijän ominaisuudet ja osaaminen voivat olla

ristiriidassa työn vaatimusten kanssa. Työntekijän voimavarat kohdata haasteita ja uhkia vaikuttavat siihen kuinka hyvät edellytykset hänellä on mukautua työn vaatimuksiin. (Manka & Manka 2016, 65.)

Tulevaisuuden työtehtävät jakaantuvat automaattisiin ja ihmisen suorittamiin. Työntekijöiden tekemät työtehtävät edellyttävät vuorovaikutusta, motivointia, asioiden perustelemista, kannustusta, myötätuntoa ja rohkaisevaa rinnalla kulkemista. Tunnetaidot sekä kyky myötäelämiin ja myötätuntoon ovat keskeisiä ominaisuuksia inhimillistä vuorovaikutusta vaativissa työtehtävissä. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 106.)

Työntekijöiltä edellytetään kykyä sopeutua erilaisiin työelämän muutoksiin ja toimia itsekin muutoksen eteenpäin viejinä. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan sitä, että on toimijana omassa työssään ja vaikuttaa siihen, mutta omaa myös kykyä tuntea mielenrauhaa. Psykologista pääomaa muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Näitä ominaisuuksia on mahdollista kehittää. Psykologisella pääomalla on yhteys käyttäytymiseen työyhteisössä ja työssä suoriutumiseen. Psykologinen pääoma lisää tyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Työntekijän psykologinen pääoma vaikuttaa työssä suoriutumiseen ja työn hallitsemiseen sekä siihen kuinka tyytyväinen ja sitoutunut hän on työhönsä. Työntekijällä on yhä useammin mahdollisuus toimia itseohjautuvasti ja vaikuttaa omaan työhönsä, lähiyhteisön työhön ja kokemukseensa työstä. Sitoutuminen työhön ja poissaolojen määrä ovat työnantajalle merkityksellisiä mittareita työhyvinvoinnin arvioinnissa. (Manka & Manka 2016, 158-160.)

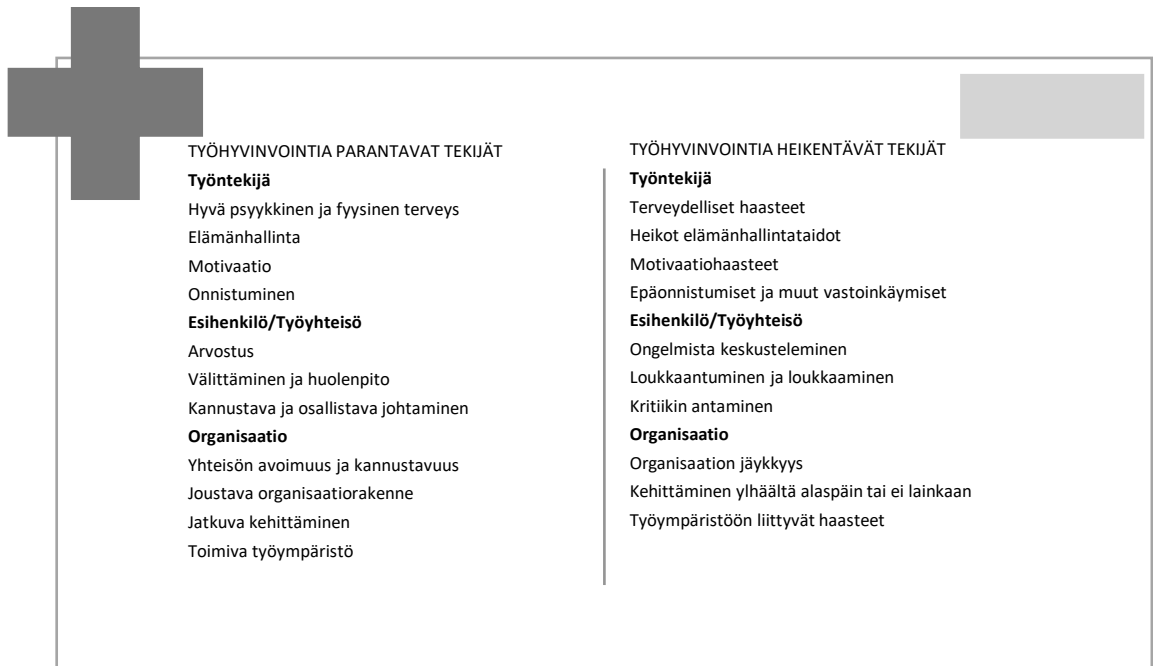
Työhyvinvoinnin edellytykset muuttuvat, kun työelämä on murroksessa ja uusia sukupolvia astuu työelämään. Työn oletetaan olevan merkityksellistä ja tärkeää. Sosiaalisten suhteiden merkitys ja yhteisöön kuulumisen tarve näkyy paitsi vapaa-ajalla myös työpaikalla. Henkiset arvot nousevat työstä maksettavan palkan rinnalle tärkeiksi työn houkuttelevuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi. Jatkuva oppiminen, itsensä toteuttaminen, vaikuttamismahdollisuus ja myönteinen tunneilmapiiri motivoivat työntekijää siinä missä mielekäs työn sisältökin. (Ruutu 2020, 31.) Merkityksellinen elämä on viime vuosina noussut erityiseen arvoon ja se koskee myös työelämää. Merkityksellisyyden kokemus tuottaa myönteisiä vaikutuksia elämään ylipäätään sekä työssä suoriutumiseen. (Juntunen ym. 2017, 104.)

Violainen (2012, 24) nostaa esiin sosiaalisen hyvinvoinnin yhtenä osana työhyvinvointia. Sillä tarkoitetaan mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken ja toimivia sosiaalisia suhteita. Yhteisöllisyyden tunne lisääntyy, kun työyhteisössä on myös epävirallisempia kohtaamisia, jotka auttavat tutustumaan toisiin persoonina. Myönteiset kohtaamistilanteet lisäävät positiivista ilmapiiriä työyhteisössä.

Työyhteisön tärkeitä voimavaratekijöitä ovat toimivat ihmissuhteet ja jatkuva kehittäminen. Molempien ylläpitämiseen tarvitaan luottamusta, jonka mahdollistaa avoin keskustelu. Työyhteisön jäsenten toimintaa on mahdollista tulkita monella tavoin ja väärinymmärrysten mahdollisuus on suuri, mikäli avointa keskustelukulttuuria ei työyhteisössä ole. Keskustelun perustaitoja on sen hahmottaminen, minkä verran keskustelussa on kullekin aikaa ja tilaa, jotta voidaan luoda vastavuoroinen tapahtuma. Tämä edellyttää omien impulssien säätelykykyä. (Juuti & Vuorela 2015, 52-53; Rauhala 2020)

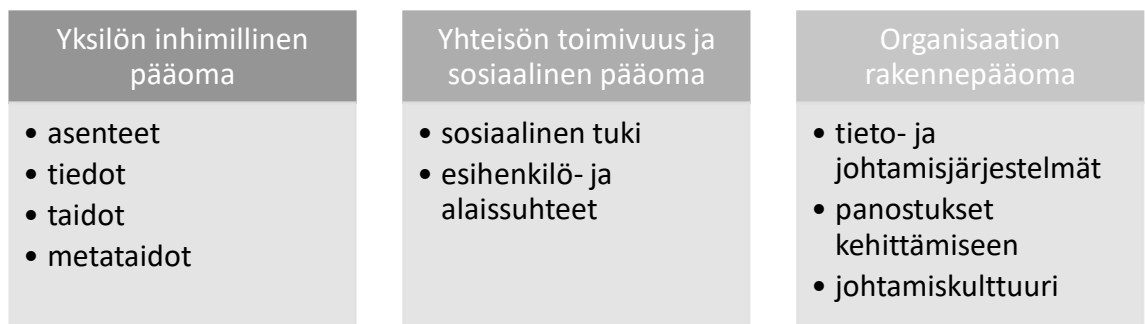
Kehittämisessä oleellista on kaikkien osallistuminen. Kehittämistyö on Juutin ja Vuorelan (2015, 75) mukaan tuomittu epäonnistumaan, mikäli kaikkia ei saada mukaan. Kehittäminen perustuu kaikkien oman työnsä asiantuntijoiden osallistumiselle avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa. Pahimmillaan puhumattomuuden kulttuuri voi mahdollistaa yksittäisen työntekijän asettamiseen vastuuseen organisaatioon liittyvistä ongelmista.

Työntekijään liittyviä työhyvinvointia parantavia tekijöitä ovat hyvä terveys, elämänhallintataidot sekä motivaatio ammatilliseen kasvuun. Ryhmähengellä ja yhteisön avoimuudella sekä kannustavalla työyhteisöllä on työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kuten arvostus, välittäminen ja huumori lisäävät henkistä hyvinvointia työyhteisössä. Ongelmista keskusteleminen ja kritiikki voivat puolestaan heikentää työhyvinvointia. Loukatuksi tulemisen tunteet ja vastoinkäymiset voivat heikentää työhyvinvointia. Kannustava ja osallistuva johtaminen ovat esimiestasolla toteutettavia työhyvinvointia lisääviä elementtejä. Työn sisältöön tulisi voida vaikuttaa, jatkuvan oppimisen tulisi olla mahdollista ja työn palkita tekijäänsä sisällöllään. Organisaatio, joka on rakenteeltaan joustava ja panostaa kehittämiseen, mahdollistaa tavoitteellisen työskentelyn ja lisää työhyvinvointia. Organisaatio vastaa myös toimivista työtiloista. Työhyvinvointi koostuu useista eri osa-alueista. Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat niin työntekijä, esimies- ja työyhteisö kuin organisaatioon liittyvät tekijät, joita on esitetty kuviossa 3. (Ahola & Furman 2002, 13; Manka & Manka 2016, 75.)



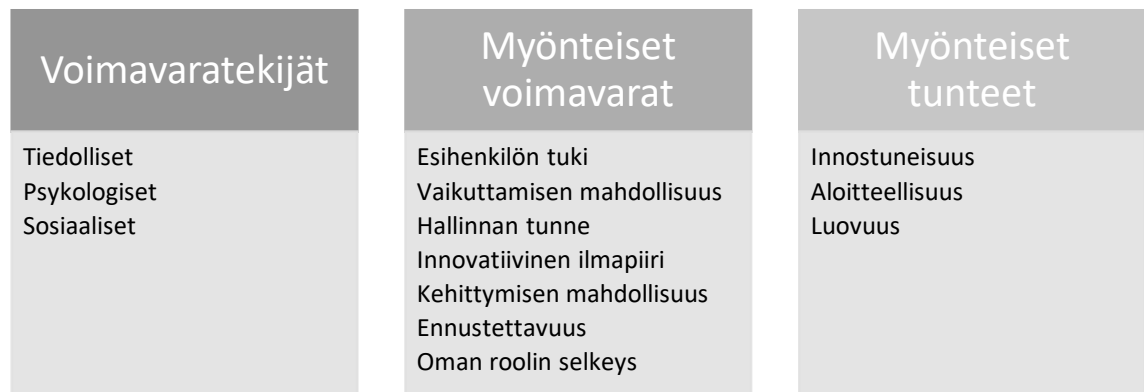
Kuvio 3: Yhteenvedo koettuun hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

Manka & Manka (2016, 53) esittelevät käsitteen työhyvinvointipääoma, joka on esitetty kuviossa 4. Se muodostuu kolmesta osasta. Yksilön inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan psykologisen pääoman lisäksi, asenteita, tietoja ja taitoja sekä muita metataitoja. Yhteisön toimivuuden ja sosiaaliseen pääomaan sisältyy niin sosiaalinen tuki kuin esihenkilö- ja alaisuudet. Organisaation rakennepääomaa ovat puolestaan tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja johtamiskulttuuri.



Kuvio 4: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 53.)

Kuviossa 5 esitetään tyytyväisyyttä ja sitoutumista lisääviä tekijöitä. Voimavaratekijät voidaan jakaa tiedollisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin voimavaratekijöihin. Myönteisillä tunteilla on myös vaikutusta siihen, miten paljon tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työntekijän kokee.



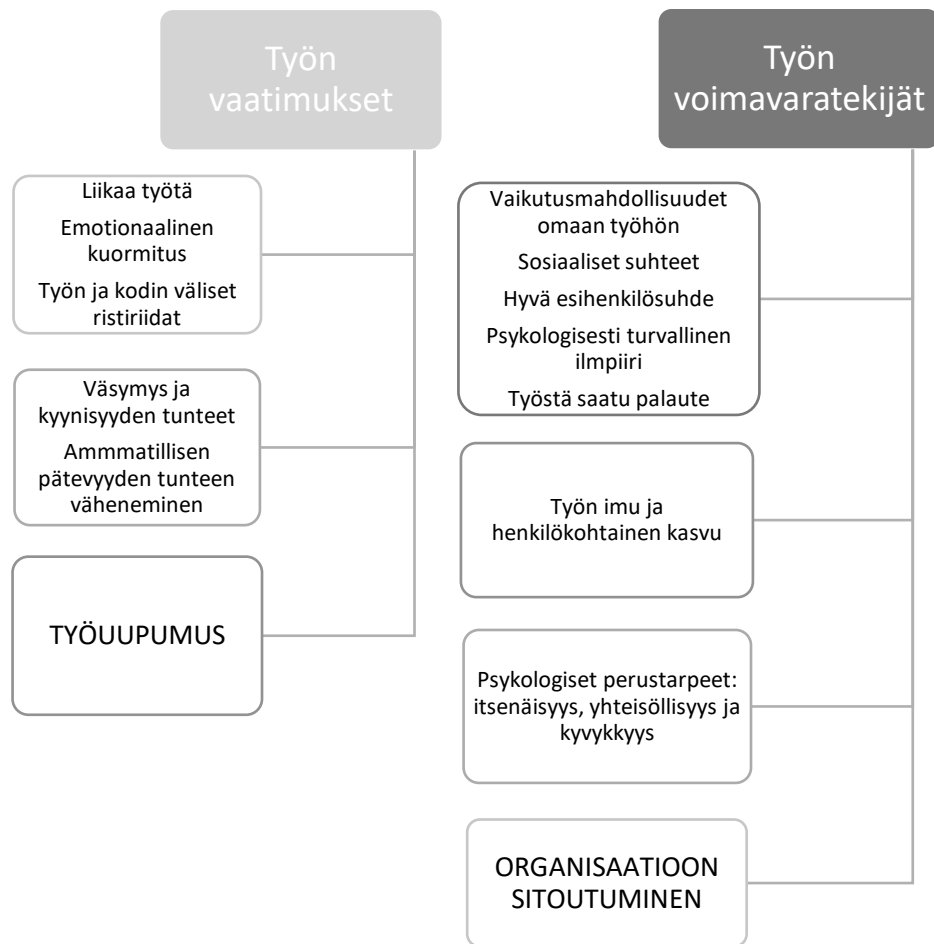
Kuvio 5: Tyytyväisyyttä ja sitoutumista lisääviä myönteisiä voimavaratekijöitä (Manka & Manka 2016, 70-72.)

Yksilön ja yhteisön työhyvinvointipääomaan voidaan ajatella kuuluvan myös myötätunto. Myötätunto lisää yksilön kokemia positiivisia tunteita, merkityksellisyyden kokemusta, elämäntyytyväisyyteen ja vähentää sairauden tunnetta. Myötätuntoisen ilmapiirin on osoitettu myös parantavan kognitiivista suoriutumista. (Pessi & Martela 2017, 22.)

2.2.1 Työn vaatimukset ja voimavaratekijät

Bakker ja Demerouti (2017, 273) ovat luoneet JD-R teorian (Job Demands-Resources theory), jossa he jakavat työn ominaisuudet työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin. Työhyvinvointi syntyy näiden välisessä suhteessa. Työn vaatimukset lisäävät työssä uupumista ja sen kautta kielteisiä seurauksia. Työn voimavaratekijät puolestaan lisäävät työn imua ja myönteisiä seurauksia kuten työhön sitoutumista ja motivaatiota.

Tutkimusten mukaan liian suuri työmäärä, työn emotionaalinen kuormittavuus, fyysinen kuormitus sekä työn ja kodin väliset ristiriidat ovat riskitekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa uupumusta. Näitä ei-toivottuja vaikutuksia kuitenkin lievittävät työn myönteiset voimavarat, kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sosiaaliset suhteet, hyvä esihenkilösuhde, psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja työstä saatu palaute. Työn voimavarat mahdollistavat henkilökoh-taisen kasvun, oppimisen ja kehittymisen. Niiden avulla psykologiset perustarpeet: itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyys toteutuvat. Työn voimavarat innostavat, motivoivat ja synnyttävät työn imua ja se puolestaan lisää organisaatioon sitoutumista. Jos työn vaatimukset, jotka edellyttävät fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja, ovat pitkäkestoisia ja ylittävät työntekijän voimavarat, on vaarana työuupumus. Työuupumuksen oireita ovat muun muassa voimakas väsymys, kyynisyyden tunteet ja ammatillisen pätevyyden tunteen väheneminen. Kuviossa 6 on esitetty työn vaatimuksia, jotka voivat johtaa uupumukseen sekä työn voimavaratekijöitä, jotka voivat lisätä organisaatioon sitoutumista. (Bakker & Dermouti 2017, 273; Hakanen & Seppälä 2017, 149-151; Uutela 2019, 36-37.)



Kuvio 6: Job Demands-Resources theory (Bakker ja Demerouti 2017, 273.)

Hakasen ja Seppälän (2017, 152) mukaan jako työn voimavaroihin ja vaatimuksiin on monimutkaisempi ja työhön liittyvien voimavarojen lisäksi myös yksilöllisillä voimavaroilla on merkitystä työntekijän hyvinvoinnille. Bauer, Hakanen, Jenny ja Vogt (2016, 194) ovat puolestaan tutkineet, miten se, että ihmiset kokevat elämänsä ymmärrettävänä, hallittavana ja merkityksellisenä vaikuttaa terveyteen ja hyvinvointiin. Havainnot tukevat näkemystä, että työn tarjoamat voimavarat lisäävät koherenssin tunnetta, mikä puolestaan lisää työhön sitoutumista.

Kuormitusta työssä aiheuttavat työn kiireisyys ja työstä johtuva stressi. Niiden johdosta työstä saattaa kadota ilo, ja pitkään jatkuessaan ne aiheuttavat uupumista. Stressin syynä voivat olla määrällisesti tai laadullisesti kuormittava työympäristö, epäselvät roolit organisaatiossa ja roolikonfliktit, epävarmuus työn jatkumisesta ja urakehitykseen liittyvät mahdollisuudet, henkilösuhteet työpaikalla sekä organisaatorakenne ja ilmapiiri. (Virolainen 2012, 30-32.)

Rauramon (2004, 14) mukaan erityisen alttiita voimavarojen kulumiselle ja sitä kautta työpumumukselle, ovat ne työntekijät, jotka ovat hyvin tunnepitoisesti sitoutuneet omaan työhönsä. Uupumista voi edistää persoonallisuudenpiirre, jossa henkilöllä on hyvin voimakas tarve vastata kaikkiin niihin odotuksiin, joita häneen kohdistetaan. Työntekijä, jolla on korkea työmoraali ja kohtuuttoman suuret vaatimukset omaa suoriutumistaan kohtaan, on altis uupumiselle.

2.2.2 Tunteet ja tarpeet työpaikalla

Tunteet vaikuttavat meihin joka hetki. Ongelmanratkaisukyky, sosiaaliset suhteet, motivaatio ja lähes kaikki inhimillinen toiminta ovat alttiita tunteiden vaikutuksille. Tunteet voivat lisätä tai viedä energiaa. Tunteet vaikuttavat myös siihen, millaisia tavoitteita asetamme itsellemme. Positiiviset tunteet lisäävät uskoa omaan kykyihin ja tavoitteet asetetaan korkeammalle, kun taas ahdistuneena tavoitteet jäävät pienemmiksi. Positiiviset tunteet tekevät ajattelusta joustavampaa sekä parantavat oppimis- ja toimintakykyä, jolloin työssä suoriutuminen on helpompaa. Negatiiviset tunteet heikentävät oppimis- ja päätöksentekokykyä. Pelokas tai lannistava ilmapiiri työpaikalla voi myös vähentää luovuutta, innostuneisuutta ja sitoutumista lisäävää vuorovaikutusta. Pelokkaana kyky ajatella heikkenee, kun aivot keskittyvät selviytymiseen ja turvan varmistamiseen. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 33-34.) Myönteinen, luottamuksellinen ja turvallinen yhteys työyhteisön jäsenten välillä on pohja vastavuoroiselle vuorovaikutukselle, jolle rakentuu myös myötätuntoinen yhteys. Myötätuntoisessa työyhteisössä ihminen voi olla oma itsensä sekä saada tukea ja arvostusta. (Juntunen ym. 2017, 111.)

Tunteet ja niiden ilmaisu ovat luonnollinen osa elämää. Tunteet ohjaavat ja auttavat huomaamaan, mikä on itselle tärkeää. Kun on menossa kohti jotakin, mitä haluaa, kokee myönteisiä tunteita, toisaalta lähestyessään jotain sellaista, mitä ei haluaisi, koetut tunteet ovat negatiivisia. Tunnetaidoilla tarkoitetaan sitä, että paitsi huomaa ja tunnistaa tunteen, vaikuttaa tietoisesti siihen, miten tunteeseen reagoi. (Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017, 126.) Työpaikalla koetaan monia tunteita ja niitä tulisi voida myös ilmaista. Mikäli tunteita ei ole mahdollista ilmaista esihenkilön tai kollegojen kanssa keskustelemalla, ne tukahdutetaan, mikä puolestaan voi aiheuttaa ahdistuneisuutta ja pahoinvointia. (Virolainen 2012, 19.) Juutin ja Vuorelan (2015, 51) mukaan tunteista keskusteleminen on organisaation oppimiskyvyn kannalta tärkeää. Kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja kokemukset vaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Kokemusten työstäminen, reflektiivinen prosessi, tapahtuu tunnetasolla, jossa työyhteisön jäsenet tarkastelevat omaa toimintaansa ja itseään. Tunteita ja kokemuksia kunnioittava ilmapiiri luo mahdollisuuden erilaisuudelle ja luovuudelle, mikä lisää paitsi hyvinvointia, myös työn tuloksellisuutta. Paakkasen ym. (2017, 125-126) mukaan tunteet vaikuttavat oppimiseen ja luovuuteen, päätöksentekoon, yhteistyöhön, terveyteen ja merkitykselli-

syyteen. Nämä kaikki puolestaan vaikuttavat hyvinvointiin ja organisaation tuottamaan tulokseen. Tunteilla on näin ollen huomattava vaikutus organisaation toimivuuteen ja niiden huomioiminen sekä taitava käsittely saattavat selittää ihmisten onnistunutta yhteistoimintaa organisaatiossa.

Rantanen, Leppänen & Kankaanpää (2020, 89) ovat tutkineet tarpeiden vaikutusta tunteisiin ja tunteiden huomioimista johtamisessa. Heidän mukaansa jokainen haluaa olla arvostettu ja kokea työssään onnistumisia. Jos työntekijän käytös on poikkeavaa, sen takana on perustarpeiden toteutumiseen liittyviä haasteita ja sen aiheuttama tunnetila. On hyvä olla tietoinen siitä, miten tunteet vaikuttavat käytökseen ja millaisia tunteita erilaiset toteutumattomat tarpeet voivat aiheuttaa. Perustarpeita ymmärtämällä voidaan paitsi vähentää ongelmia, myös lisätä motivaatiota ja työntekijän sitoutumista. Tunteiden takana olevien tarpeiden huomioiminen lisää työhyvinvointia (Rantanen ym. 2020, 92).

Deci ja Ryan (2000, 68) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, joka selittää ihmisen perustarpeita ja niiden toteutumisen vaikutusta siihen, kuinka sitoutuneeksi tai vieraantuneeksi ihminen itsensä tuntee. Itseohjautuvuusteoriassa on tutkittu ihmisen sosiaalisia verkostoja, jotka joko lisäävät tai heikentävät sisäistä motivaatiota, itsesäätelyä ja hyvinvointia. Heidän mukaansa ihmisillä on kolme perustarvetta, 1) kompetenssin, 2) autonomian ja 3) yhteenkuuluvuuden tarve, jotka toteutuessaan lisäävät sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia.

Rantasen, Leppäsen & Kankaanpään (2020) määritelmän mukaan ihmisellä on seitsemän perustarvetta. Ne ovat 1) kiinnostuksen tarve, 2) ymmärretyksi tuleminen tarve, 3) arvostuksen tarve, 4) reiluuden tarve, 5) hallinnan tarve, 6) edistymisen tarve ja 7) merkityksellisyyden tarve. Näistä kaksi ensimmäistä, kiinnostuksen tarve, jota voi kuvata myös nähdäksi tulemiseen tarpeena sekä ymmärretyksi tuleminen tarve voidaan rinnastaa itseohjautuvuusteorian yhteenkuuluvuuden tarpeeseen. Ihminen ei selviydy ilman, että hän tulee vauvana nähdäksi ja saa näin hoivaa ja huolenpitoa. Tämä perustarve ei katoa myöhemminkään. Ongelman esiintullessa vuorovaikutus kääntyy usein nopeasti ratkaisujen etsimiseksi. Tärkeää olisi tulla ensin kohdatuksi aidolla läsnäololla ja ymmärretyksi, mikä jo itsessään rauhoittaa ja voimaannuttaa. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 93-94.)

Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu Abraham Maslowin motivaatioteoriaan. Sen mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Hierarkiassa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttaminen. Se tuo työhön iloa. Teorian mukaan ylintä tasoa ei voi saavuttaa ennen kuin muut tasot on saavutettu. Hyvinvointia tulisi arvioida kokonaisvaltaisesti, koska siihen vaikuttavat niin työ kuin muutkin elämän osa-alueet. Inhimillisten perustarpeiden tulisi olla kunnossa kaikilla elämänalueilla, jotta ihminen voi hyvin. Rauramo (2004, 39-40.)

Rauramon mallissa kolmannella portaalla on liittymisen tarve, joka vastaa itseohjautuvuus-teorian yhteenkuuluvuuden tarvetta. Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö mahdollistaa liittymisen tarpeen toteutumisen. Avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet sekä toimiva suhde työntekijöiden ja johdon välillä ovat toimivan työyhteisön piirteitä. Yhteiset arvot ja niiden pohjalta luodut tavoitteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rauramo 2004, 121.)

Itseohjautuvuusteoriassa autonomialla ei viitata itsenäisyyteen, vaan pikemminkin valinnan mahdollisuuteen ja se voi olla myös kollektiivista toimintaa. Yhteenkuuluvuuden ja kompetenssin tukeminen lisää paitsi pystyvyyden tunnetta myös autonomian kokemusta. (Deci & Ryan 2000, 74.) Rantasen, Leppäsen & Kankaanpään (2020, 98-99) mukaan kaikki ihmiset haluavat kokea hallitsevansa tilannetta ja elämää. Voidaan puhua myös autonomian tai kontrollin tarpeesta. Hallinnan tunteen puuttuminen voi aiheuttaa monenlaisia tunteita, kuten häpeää, ahdistusta tai pelkoa, joilla on pitkäaikaisia seurauksia hyvinvoinnin kannalta. Hallinnan tunnetta voivat vähentää esimerkiksi muutokset työpaikalla ja uusien vaativien työmenetelmien tai laitteiden hallinnan opettelu. (Rantanen ym. 2020, 98-99.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaissa Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian ylin eli viides porras. Kun alempien portaiden tarpeet on tyydytetty, ihminen voi nauttia haasteista ja uuden oppimisesta ja kehittyä ihmisenä. Mahdollisuus kokeilla uutta ja ylittää rajoja sekä luoda uutta lisäävät hyvinvoinnin kokemusta. Itsensä toteuttamisen tarve hyödyttää myös työyhteisöä, kun työntekijä haluaa oppia uutta ja olla paras versio itsestään. (Rauramo 2004, 148-149.)

Itseohjautuvuusteorian kolmanteen perustarpeeseen eli kompetenssiin löytyy vastine Rantasen ym. arvostuksen ja edistymisen tarpeista. Arvostuksen tarve näkyy jo vauvoissa, jotka pyrkivät kiinnittämään huomiota itseensä ja osoittavat ilahtuvansa arvostavasta ja rakastavasta katseesta. (Rantanen ym. 2020, 96.) Edistymisen tunnetta voi pitää lisääntyvänä hallinnan tunteena, vaikka Rantanen ym. (2020, 99) esittää sen myös itsenäisenä perustarpeena. Edistymisen tunne lisää positiivisia tunteita ja motivaatiota, iloa uuden oppimisesta. Tätä tunnetta voi hyödyntää motivaation lisäämisessä tuomalla sen näkyvästi esiin työyhteisössä. (Rantanen ym. 98-99.) Rauramon neljäs porras sisältää arvostuksen tarpeen. Työntekijän on helpompi arvostaa tekemistään ja kehittää tervettä itsetuntoa, kun saa kokea arvostuksen osoitusta esihenkilön ja läheisten taholta. Arvostuksen tarve on kaksijakoinen, siihen liittyy sekä ulkopuolelta tuleva arvostus, että itsearvostus. (Rauramo 2004, 136-137.)

Merkityksellisyyden tunne on keskeinen motivaatiotekijä. Merkityksellisyyden tunne lisää sisäistä innostusta, positiivisia tunteita ja halua nähdä vaivaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Joskus vaikeat olosuhteet saattavat hämärtää merkityksellisyyden kokemusta ja silloin on hyödyllistä pyrkiä erottamaan nämä asiat eli olosuhteet ja työn merkitys toisistaan. (Rantanen ym.

2020, 100.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan luontaista taipumusta etsiä haasteita, käyttää kykyjään, tutkia, tehdä ja oppia uutta. Tutkimuksen mukaan sen sijaan, että ihmistä ohjaisi vain ulkopuolelta tuleva velvoite, sisäinen motivaatio lisää kiinnostusta ja luottamusta ja sitä kautta myös suorituskykyä, sinnikkyyttä ja luovuutta. Tietyt olosuhteet tukevat sisäistä motivaatiota, mutta olosuhteet voivat myös heikentää sitä. Sisäistä motivaatiota ei ylläpidetä ulkopuolelta asetetuilla tavoitteilla, vaan se lisääntyy tunteiden huomioimisella ja itseohjautuvuutta lisäämällä. (Deci & Ryan 2000, 69-70.)

Rauramon (2004, 40) työhyvinvoinnin kaksi ensimmäistä porrasta sisältävät itseohjautuvuusteoriasta puuttuvat psykofysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarpeet. Psyko-fysiologiset tarpeet sisältävät ihmisen välttämättömät ravintoon, lepoon ja liikkumiseen liittyvät osatekijät, joiden toteutuminen mahdollistaa ylempien portaiden saavuttamisen. Länsimaissa riittävä ravinnonsaanti on turvattu, mutta on yksilöllistä, kuinka paljon ihminen kykenee panostamaan arjessa esimerkiksi riittävään liikuntaan. Unettomuudesta puolestaan on tullut monelle hyvinvointia uhkaava tekijä. Joidenkin kohdalla myös päihteiden liikakäyttö on riskitekijä hyvinvoinnille. (Rauramo 2004, 48-74.) Turvallisuuden tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen. Turvallisuuteen liittyvät kysymykset ovat Rauramon (2004, 76) mukaan pääosin psykologisia ja ne vaikuttavat niin työelämässä kuin perhe-elämässä ja sosiaalisissa suhteissa. Turvallisessa työpaikassa työyhteisö ja -ympäristö sekä toimintatavat eivät vaaranna työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Toimeentulon mahdollistava palkka tuo myös turvallisuutta.

Rantasen ym. (2020) tarveteoriaan kuuluva reiluuden tarve jää itseohjautuvuusteorian ulkopuolelle. Reiluuden kokemisen perustarve on monimutkaisempi siitä syystä, että siinä on kyse arvoihin perustuvasta kokemuksesta. Reiluus voi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Epäreiluuden kokemus voi aiheuttaa voimakkaita tunnereaktioita. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto tarpeista kolmen eri teorian mukaan. (Rantanen ym. 2020, 97.)

Itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000)	Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004)	Tarpeiden vaikutus koettuihin tunteisiin (Rantanen ym. 2020)
Kompetenssi Autonomia Yhteenkuuluvuus	Psyko-fysiologiset tarpeet Turvallisuuden tarve Liittymisen tarve Arvostuksen tarve Itsensä toteuttamisen tarve	Kiinnostuksen ja nähdyksi tulemisen tarve Ymmärretyksi tulemisen tarve Arvostuksen tarve Reiluuden kokemisen tarve Autonomian ja hallinnan tarve Edistymisen tarve Merkityksellisyyden tarve
<i>Sosiaaliset verkostot joko lisäävät tai heikentävät sisäistä motivaatiota</i> <i>Sisäinen motivaatio lisää kiinnostusta ja luottamusta ja sitä kautta myös suorituskykyä, sinnikkyyttä ja luovuutta.</i>	<i>Ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylintä tasoa ei voi saavuttaa ennen kuin muut tasot on saavutettu</i>	<i>Monen haastavan tilanteen taustalla on kokemus, että seitsemästä perustarpeesta joku tai jotkut ovat jääneet täyttymättä. Tarpeiden ymmärtäminen on keino ymmärtää käytöstä.</i>

Taulukko 2: Tarpeet kolmen eri teorian mukaan (Deci & Ryan 2000; Rantanen ym. 2020; Rauramo 2004.)

2.3 Osallisuus

Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla sen jäsenet kollektiivisesti ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät ja mitä he pitävät tärkeänä. Jokaisen työntekijän tulisi tietää

mitä työyhteisön kulttuurin mukaiset arvot ovat ja miten näitä arvoja eletään todeksi. Kun työntekijät ovat osallistuneet organisaation kulttuurin ja sen arvojen määrittelyyn, on kulttuuri yhteistä omaisuutta ja kollektiivisesti hyväksytty. Se näkyy tällöin käyttäytymisessä ja asenteena. Huolellisesti rakennettu organisaation kulttuuri lisää yhteisöllisyyttä, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Organisaation kulttuurilla ja siinä vallitsevalla yhteisöllisyyden tunteella sekä lisääntyneellä sitoutumisella voidaan myös houkutella uusia työntekijöitä. (Kilpinen 2022, 187-188.)

Myös tavoitteiden asettamisen tulisi olla dialogiin perustuvaa. Dialogisuuden ajatus on, ettei asioista välttämättä olla samaa mieltä, vaan yhteistä ymmärrystä luodaan dialogin kautta (Havunen & Lavikkala 2010, 27). Yksittäisen työntekijän tulisi kyetä hahmottamaan, miten hänen omat, vahvuuksiin perustuvat tavoitteensa edistävät koko organisaation tavoitetta. Kun työntekijä tulee kuulluksi ja hänen mielipiteensä huomioidaan tavoitteiden asettelussa, autonomian tunne lisääntyy. Työntekijä kokee tällöin voivansa tehdä valintoja omien arvojensa mukaisesti. (Kilpinen 2022, 207-208.)

Toimivan työyhteisön voi tunnistaa siitä, että siellä puhutaan työstä ja organisaatiossa on työstä puhumiselle useita eri foorumeita. Työstä puhumiselle luodaan tilaisuuksia. Työstä puhuttaessa työn sujumista arvioidaan niin työntekijän, asiakkaan kuin sidosryhmienkin näkökulmasta. Keskustelua käydään suunnitelmista ja muutoksista sekä arvioidaan erilaisia mahdollisia tulevaisuudenkuvia. Asiantuntijatyössä perustehtävä on aina jossain määrin abstrakti, joten myös siitä on hyvä keskustella ja arvioida työn sisältöä aika ajoin uudelleen. (Järvinen 2014, 58.) Työn tavoitteiden ja päämäärien tulisi olla selkeitä koko työyhteisölle. On kuitenkin useita tapoja, joilla tavoitteisiin voidaan päästä, joten työtä tulisi voida kehittää niin, että se tarjoaa paitsi mahdollisuuden saavuttaa tavoitteet, myös mielekkyyttä tekijälleen. Erityisesti suunnittelun ja toteutumisen valvonnan suhteen työntekijöille olisi tärkeää antaa mahdollisimman paljon vastuuta, koska se tuo työhön mielekkyyttä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tämä ei vähennä tarvetta esihenkilön ja työyhteisön palautteelle. Palautteella on tärkeä tehtävä, jotta omassa työssä voi kehittyä. Myönteinen palaute myös lisää voimavaroja ja kykyä selviytyä vaativistakin tehtävistä. (Juuti & Vuorela 2015, 81.)

On hyvä kiinnittää huomiota myös vuorovaikutustaitoihin. Läsnä oleva ja empaattinen kuuntelu ovat vuorovaikutuksen kulmakiviä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kuuntelija osoittaa omalla toiminnallaan paitsi ymmärtävänsä, olevansa myös kannustava ja hyväksyvä sille, mitä toinen kertoo. Vaikka omat oletukset ja ennakkokäsitykset voivat vaikuttaa viestin vastaanottamiseen, aktiivisessa kuuntelemisessa kuuntelija keskittyy täysin toisen näkökulman ymmärtämiseen. Kuuntelemisen lisäksi toimivassa vuorovaikutuksessa tarvitaan taitoa neuvotella, esiintyä, tehdä yhteistyötä, tiedostaa tunteita ja kykyä empatiaa. Halu ja kyky rakentaa yh-

teinen käsitys asioista ja laajentaa keskinäistä ymmärrystä edellyttää aitoa kohtaamista. Vuorovaikutuksen aikana käsillä olevaa informaatiota prosessoidaan olemassa olevien uskomuksien mukaisesti. Samalla toimintamalleja ja luotuja uskomuksia on kuitenkin välttämätöntä kyetä muuttamaan, jotta voi vaikuttaa muihin. (Ahola & Furman 2018, 37-38; Ruutu & Salmimies 2013, 168; Ståhlberg 2019, 35-37.)

Erityisesti toimintaympäristön muutoksessa, kuten nyt sosiaali- ja terveysalallakin on tapahtumassa suuria muutoksia organisaatorakenteessa, on hyvä tiedostaa, että tarvitaan kaikkien osallistumista. Kun organisaation kaikki tasot ovat mukana muutoksessa ja sen toteuttamisessa, luodaan paras ymmärrys yhteisen suunnan ja tavoitetilan saavuttamiseksi. Muutoksen eteenpäin vieminen onnistuu paremmin, kun ihmiset kokevat, että he ovat tulleet kuulluksi ja päässeet vaikuttamaan muutosprosessiin. He myös sitoutuvat tällöin todennäköisemmin muutoksen toteuttamiseen. Dialogisella työskentelyllä päästään parhaaseen tulokseen. Dialogisuudella tarkoitetaan tässä paitsi osallistamista ja kasvokkain tapahtuvaa keskustelua myös informaation keräämistä isolta joukolta, mikä on mahdollista nykymenetelmien avulla. Dialogin avulla saadaan tietoa ja näkemyksiä prosessin tueksi, lisätään yhteistä ymmärrystä ja nivotaan suunnittelu ja toimeenpano yhteen. Kun ihmiset tulevat kohdatuksi, kuulluksi ja ymmärretyksi sen suhteen, miten he kokevat muutoksen, voidaan edesauttaa tunnetason sitoutumista. (Kilpinen 2022, 64-66.)

2.4 Johtaminen

Työyhteisön ilmapiiri, työn vaikutusmahdollisuudet, työssä saatava tuki ja toimiva johtaminen nähdään Uutelan (2019, 38) väitöskirjassa työhyvinvointia edistävinä voimavaroina. Erityisesti johtamisen ja lähiesihenkilötyön vaikutus työhyvinvointiin tulee Uutelan mukaan esiin useissa tutkimuksissa. Juuti ja Vuorela (2015, 23) näkevät johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin tukemisessa ensiarvoisen tärkeänä. Heidän mukaansa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilöstön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat. Näihin voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan ja johtamisen kautta mahdollistetaan näiden asioiden kehittäminen. Juuti ja Vuorela (2015, 23-24) puhuvat johtamisen jakamisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki ovat sitoutuneita yhteisiin päämääriin, voivat vaikuttaa ja olla osallisina työyhteisön kehittämiseen päämäärien suuntaisesti.

Organisaatiotason työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävä systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen sisältää strategista suunnittelua, toimenpiteitä sekä työhyvinvointia lisäämään pyrkivien toimenpiteiden jatkuvaa arviointia. Tavoitteellinen, joustava ja kehittyvä organisaatio tarjoaa alustan hyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 80-82.) Juutin ja Vuorelan (2015, 27) mukaan johtamisen keskeinen tehtävä on ohjata arjen toimintaa luomalla organisaatioon vahva toimintakulttuuri.

Johtamisen tavoitteena on auttaa työntekijää löytämään omia vahvuuksiaan ja voimavaroja, jotka lisäävät toimintakykyä. Pystyvyysuskoa vahvistamalla työntekijä voi luottaa siihen, että hänellä on tarvittavat valmiudet selviytyä haastavistakin tilanteista. Resilienssillä tarkoitetaan yksilön tai yhteisön joustavuutta, sitkeyttä, vastustuskykyä ja kestävyyttä. Resilienssi on sopeutumista haasteisiin ja toimintakyvyn säilyttämistä vaikeissakin tilanteissa. Resilienssi auttaa sietämään epävarmuutta ja palautumaan vastoinkäymisistä. Pystyvyysusko ja resilienssi korreloivat keskenään. Yhdessä ne luovat uusia menestymisen mahdollisuuksia. Onnistumisen kokemuksia kannattaakin tehdä työpaikalla näkyväksi, koska ne lisäävät pystyvyysuskoa ja resilienssiä. (Keskisalo & Vuokila-Oikkonen 2018, 87-88; Ruutu 2020, 37-38.)

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan prosessinomaista toimintaa, jossa valmentajana toimiva auttaa valmennettavaa löytämään ratkaisut esillä oleviin ongelmiin ja löytämään mahdollisesti piilossa olevia voimavaroja, jotka auttavat asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä. Tavoitteet ja työnteon perusedellytykset tulisi olla selkeät, jolloin syntyy yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä lisää erilaisuuden hyväksymistä ja avointa vuorovaikutusta. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.) Yhteinen reflektointi ja asiakasasioista keskusteleminen mahdollistaa työyhteisön osaamisen hyödyntämisen laaja-alaisesti. Edistymisestä keskusteleminen lisää myönteistä ilmapiiriä ja vahvistaa myönteistä kehitystä. Reflektoinnin tulisi olla oleellinen osa työyhteisön toimintaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Siihen tulisi kannustaa kaikilla organisaation tasoilla. (Ahola & Furman 2018, 68.)

Henkilöstön hyvinvointia tukee Juutin ja Vuorelan (2015, 24) mukaan keskusteleva johtaminen, jonka he mieltävät niin työn sisällöstä puhumiseksi kuin työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemiseksi. Keskustelu auttaa esihenkilöä sovittamaan yhteen erilaisia näkemyksiä, poimimaan esiin osaamiseen liittyviä kehittämistarpeita sekä vahvuuksia, jotka eivät ole tulleet näkyviksi. Keskusteleva johtaminen edesauttaa työhön liittyvien päämäärien saavuttamista. Keskustelulla on siis tärkeä funktio perustehtävän toteuttamisessa. Valmentavan keskustelun tarkoituksena on auttaa toista oivaltamaan ja ottamaan kaikki voimavarat käyttöönsä tavoitteen saavuttamiseksi. Samalla kehittyä ihmisenä ja kasvaa, kun havaintokyky laajenee ja oppii hyödyntämään omia ominaisuuksiaan ja voimavarojaan paremmin. Valmentavan keskustelun ei ole tarkoitus antaa valmiita vastauksia, vaan auttaa toista ratkaisemaan ongelmia ja löytämään uusia näkökulmia. Valmentava keskustelu on tavoitteellista. (Rauhala 2020, E-kirja.)

Juuti ja Vuorela (2015, 25) ohjaavat esihenkilöä pohtimaan keskusteluja käydessään, edistääkö keskustelu työntekijän sitoutumista työhön, työmotivaatiota ja päämäärään tähtäävää toimintaa. Mikäli keskustelussa ei päästä yhteiseen näkemykseen, vaan esihenkilön kanta jää voimaan tai työntekijä kokee tullessa painostetuksi esihenkilön kannalle, koska tämä on korkeammassa asemassa, aiheuttaa se työntekijöissä alentuvaa työmotivaatiota ja heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Keskustelun on perustuttava keskinäiselle kunnioitukselle ja oltava aito

kohtaaminen, jotta erilaisistakin näkökulmista voidaan muodostaa yhteinen suunnitelma, johon molemmat osapuolet voivat sitoutua. Organisaatioissa on väistämättä erimielisyyksiä asioista ja erilaisia näkökulmia asioihin eikä se ole ongelmallista. Ongelmia syntyy, jos asioista ei pystytä keskustelemaan. Keskusteleva toimintakulttuuri luodaan työyhteisössä ja johtamisen yksi tehtävä on toimia siinä mahdollistajana. (Juuti & Vuorela 2015, 25-26.)

Koska ihmiset pyrkivät onnistumaan työssään ja saavuttamaan itsensä ja organisaationsa kanalta merkittäviä asioita, on työssä onnistumisella itsessään jo työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Ihmiset ovat hyviä ongelmanratkaisijoita, mutta useimmat eivät pidä käskyjen vastaanottamista motivoivana. Siksi keskustelevan johtamisen kautta voidaan päästä parempiin tuloksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 24.) Kilpisen (2022, 213-214) mukaan työpaikoilla tarvitaan enemmän johtajuutta ja vähemmän johtajia. Johtajan hän määrittelee henkilöksi, jolla on tietty status ja määritelty rooli organisaatiossa. Johtajuus sen sijaan on ominaisuus ja ilmiö, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kilpinen pitää vanhanaikaisena ihmiskäsitystä, jonka mukaan ihmisiä pitää valvoa, ohjata tai kontrolloida. Sen sijaan tarvitaan valmentamista kohti organisaation yhteistä tavoitetta ja suuntaa.

Juntunen ym. (2017, 118) tuovat esiin johtajuuden vaikutuksen merkityksellisyyden kokemukseen. Johtamisella on tärkeä osa organisaation mission kirkastamisessa ja sitä kautta merkityksellisyyden kokemuksen mahdollistajana. Tämä on mahdollista vain, jos johtajat tarkastelevat omaa merkityksellisyyden kokemustaan. Työyhteisön yhteisöllisyyden, sosiaalisen läheisyyden ja vuorovaikutuksen edesauttaminen lisäävät myötätuntoisia suhteita ja merkityksellisyttä. Johtamisella on siinä oleellinen osuus. Yhteisöllisyys voi voimaannuttaa työyhteisöä ja lisätä sisäistä motivaatiota, jolloin organisaatio hyötyy.

Arvostuksen, luottamuksen ja autonomian kokemusta voidaan edesauttaa johtamisella. Sen avulla on mahdollista saada koko organisaation inhimillinen pääoma täysimääräisesti käyttöön. Johtamista tarvitaan. Pelkät yhteisesti määritellyt tavoitteet ja se, että niistä keskustellaan, ei riitä. Tarvitaan toimintaa, jolla tuetaan organisaation jäseniä toimimaan tavoilla, jotka edesauttavat perustehtävän toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Tällainen johtaja auttaa työntekijää hahmottamaan omia tavoitteitaan ja niiden suhdetta organisaation tavoitteisiin, oman osaamisen kehittymistä ja vahvuuksia sekä tukee hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Työntekijöiden kohtaaminen, oikeat kysymykset ja dialogi auttavat usein löytämään ratkaisuja ongelmiin ja on vaikuttavaa johtamista. (Kilpinen 2022, 214- 220.)

Rohkeus käydä keskustelua vaikeistakin asioista rakentavasti ja toisiaan kuunnellen nousee yhteisesti tunnustetusta arvopohjasta, yhteisestä tavoitteesta ja yhteisestä työn merkityksellisyydestä. Tällaisen rohkean keskustelun avulla voidaan haastaa olemassa olevia käytäntöjä ja luoda yhteistyössä uusia entistä parempia toimintamalleja. (Rinne 2021, 43-44.) Juntunen

ym. (2017, 119) mukaan jaettu ymmärrys työn ja siihen asetettujen tavoitteiden merkityksellisyydestä mahdollistaa sen, että uskalletaan ottaa asioita esiin kriittisesti.

3 Tutkimuksen tekeminen

3.1 Tutkimuskysymykset ja aineisto

Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman ja Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoiman Hyvinvoiva terveydenhuolto hankkeen avulla pyritään ylläpitämään ja parantamaan terveydenhuollon ammattilaisten fyysistä, sosiaalista ja psyykkistä toimintakykyä COVID-19 kriisin aikana ja sen jälkeen. Laurea ammattikorkeakoulu ja Suomen Sairaanhoidajat ry on toteuttanut hankkeen osana viisi asiantuntijakeskustelua, jotka ovat aineistona tässä opinnäytetyössä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten turvallisuus terveysalan työssä rakentuu asiantuntijapuheessa ja turvallisuuskulman vaikutus työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä oli selvittää

1. Mitä turvallisuudesta puhutaan aineistona olevassa asiantuntijakeskustelussa ja miten turvallisuuden arvioidaan vaikuttavan työhyvinvointiin?
2. Millaisia ratkaisuja keskustelussa löydetään turvallisuudentunteen lisäämiseksi työpaikoilla?

Tutkimuskysymysten lisäksi kiinnostuksen kohteena oli, vaikuttaako johtaminen turvallisuudentunteen muodostumiseen työyhteisöissä ja koettuun työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössä analysoitiin asiantuntijakeskustelujen materiaalia. Tilaisuudet, joissa asiantuntijat keskustelivat valituista hyvinvointia käsittelevistä teemoista, järjestettiin marras-joulukuun 2021 aikana. Keskustelujen sisältö muodostuu koolla olevien asiantuntijoiden ajatuksista. Keskustelut videoitiin ja niistä tehtiin podcast äänitiedostot. Keskustelut litteroitiin peruslitterointimenetelmällä. Taulukossa 4 on kirjattu keskustelujen ajankohdat, teemat ja keskustelujen keskeinen sisältö.

Keskusteluajankohta	Teema	Keskustelun sisältö
Keskustelu 1 14.11.2021	Tulevaisuusnäkökulma digitalisaatioon, tiedonhallintaan ja tiedolla johtamiseen sekä tulevaisuuden digitaaliset palvelut.	digitalisaatio ja kokeilukulttuuri osallisuus ja digitaalisuuteen kotouttaminen terveysdata ja tiedolla johtaminen hoitajan työvälineenä
Keskustelu 2 15.11.2021	Lähijohtajuus ja osallistava päätöksenteko. "Miten olemme onnistuneet luomaan hyvän työpaikan". Työvuorosunnittelu (Itsensä johtaminen, neuvottelutaidot, työaikalainsäädäntö, koulutus). Vetovoimaisuuden lisääminen ja viesti "tämä on hyvä työpaikka".	hyvinvoiva työyhteisö houkuttelevat ja pitovoimaiset työyhteisöt valmentava johtaminen
Keskustelu 3 18.11.2021	Tulevaisuusnäkökulma maahan muuttoon. Terveysthuollon vetovoimaisuus ja miten siinä onnistutaan väestön ikääntyessä ja työntekijöiden eläköityessä. Miten pidetään edelleen terveydenhuoltoa vetovoimaisena työpaikkana.	hoitotyön veto- ja pitovoimaisuus hoitotyön merkityksellisyyden kokemus hoitajien työperäinen maahanmuutto

Keskustelu 4 12.12.2021	Työyhteisön ilmiöt ja työn muotoilu.	huumori ja tunteet työpaikalla turvallinen työyhteisö työhyvinvoinnin ja työn muotoilu
Keskustelu 5 16.12.2021	Asiakastyön ilmiöt.	asiakas- ja potilastyön pal- kitsevuus riittävän hyvä hoitotyö ammatissa kasvaminen valmentava sisäinen puhe

Taulukko 3: Asiantuntijakeskustelujen ajankohdat, teemat ja keskustelujen sisältö

3.2 Ryhmäkeskustelu laadullisen tutkimuksen aineistona

Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeen ryhmäkeskustelut asettuvat ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun välimaastoon. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus on ryhmänvetäjän eli fasilitoijan ja kunkin osallistujan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii vahvistamaan osallistujien välistä vuorovaikutusta, jotta keskustelu etenisi sovittujen aihealueiden suuntaisesti. Ryhmäkeskustelu on tilaisuus, johon on kutsuttu vapaaehtoisia ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti. Tässä mielessä opinnäytetyön aineisto täyttää ryhmäkeskustelun tunnusmerkit. Osallistujien välistä vuorovaikutusta voidaan ajatella sosiaalisen vuorovaikutuksen muokkaamana tiedontuotantona. Tällaisella konstruktivistisella näkemyksellä on myös kritisoijia ja yksilöhaastattelun tuoma tieto voidaan nähdä ”puhtaampana” tietona. Ryhmän vetäjä osallistuu keskusteluun ja väistämättä myös vaikuttaa siihen. (Valtonen & Viitanen 2020, luku 7.)

Ryhmäkeskustelussa tutkimuksen tavoite ratkaisee ryhmän jäsenten valikoitumisen. Ryhmän on hyvä olla jossain määrin homogeeninen, jotta osallistujilla voi olla yhteinen näkemys ryhmän tavoitteesta ja tehtävästä. Hankkeen aineistossa ryhmiin osallistui kulloisenkin aiheen kannalta erityistä asiantuntijuutta omaavia sosiaali- ja terveysalan työntekijöitä ja asiantuntijoita Laurea ammattikorkeakoulusta sekä verkostoista. Ryhmien kokoonpano vaikutti olevan

sopiva monipuolisen aineiston ja erilaisten näkemysten aikaansaamiseksi. (Valtonen & Viitanen 2020, luku 7.)

Ryhmän vetäjällä on hallinnollinen rooli, jonka kautta keskustelu lähtee käymään tavoitteen suuntaisesti. Vetäjä ei osallistu aktiivisesti substanssiaiheesta käytyyn keskusteluun, vaikka pyrkii ohjaamaan keskustelun tutkimuksen kannalta olennaiseen suuntaan. Vuorovaikutusta voi ohjata avoimilla kysymyksillä, jotta keskustelua syntyy. Aktiivinen ja kannustava rooli mahdollistaa myös moniäänisyyden ja aiheet, joita ei ole etukäteen mietitty, mutta voivat osoittautua silti tutkittavan ilmiön kannalta arvokkaiksi. (Valtonen & Viitanen 2020, luku 7.)

3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Teorialla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa viitekehystä, tutkimuksen teoreettista osuutta, jonka avulla käsitteitä ja niiden välisiä merkityssuhteita hahmotetaan. Myös metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen tarvitaan teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24.) Teoreettisen viitekehysten kautta määritellään, millaista aineistoa tutkimukseen kerätään, ja mitä tutkimusmenetelmää käytetään. Aineiston luonne voi myös jossain määrin asettaa rajoja teoreettiselle viitekehykselle. Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä monipuolista ja sitä voidaan myös tarkastella useista eri näkökulmista. Tutkija tekee suuren määrän valintoja. (Alasuutari 2011, 83-88.)

Sisällön analyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sillä voidaan laajasti ajatellen tarkoittaa kaikkia kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. Käytännössä on valittava jokin tarkkaan rajattu ilmiö ja siitä kerrottava kaikki. Muu mielenkiintoinen materiaali, jota aineistosta nousee, on jätettävä seuraavaan tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä tai tutkimusongelma kertovat mihin katse tulee kohdistaa tässä aineistossa. Tämän jälkeen aineistoa luokitellaan, teemoitellaan ja tyyhitellään. Näillä tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja yksinkertaistamista tutkittavaan muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-106.) Sisällönanalyysiä voidaan pitää metodisena viitekehysenä, jossa empiirisestä aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, luku 9.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on saattaa aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ja tällä tavoin pelkistämällä lisätä aineiston informaatioarvoa. Hajanaisesta aineistosta luodaan selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, luku 9.) Laadullisen analyysin voi ajatella koostuvan havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Alasuutarin (2011, 40) mukaan aineistoa tarkastellaan teoreettisen viitekehysten ja kulloisenkin kysymyksenasettelun mukaisesti. Havaintoja pelkistetään karsimalla ja yhdistämällä niitä. Arvoituksen ratkaiseminen on ilmiön tai toimintatyyppien kuvausta. (Alasuutari 2011, 39-44.)

Ryhmäkeskusteluaineiston analyysiin voi käyttää monia laadullisen analyysin metodeja. Valinnan ratkaisevat tutkimuksen tavoitteet ja myös tutkijan oma kiinnostus erilaisia menetelmiä kohtaan. Analyysi aloitetaan tutustumalla aineistoon lukemalla sitä, tekemällä muistiinpanoja ja peilaamalla aineistoa kirjallisuuteen. Tämä prosessi auttaa ymmärtämään, mitä aineisto sisältää ja mikä siinä on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa. Aineistoa on tarkoitus arvioida tutkimuskysymysten ja valitun teoreettisen viitekehysten näkökulmasta, mutta aineistosta voi nousta esiin myös muuta analyysin kohteeksi sopivaa. Prosessin aikana myös tutkimuskysymys saattaa tarkentua, mikä on merkki siitä, että aineistoon on perehdytty avoimin mielin. (Valtonen & Viitanen 2020, luku 7.)

Opinnäytetyön analysoinnissa ryhmäkeskusteluaineistoa luettiin ensin useita kertoja, jotta opinnäytetyön tekijälle hahmottui aineiston sisältö ja arvioitiin vastaako se opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa aineistosta nousivat hyvinvointi, turvallisuus, osallisuus ja johtaminen relevanteiksi käsitteiksi suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on yleensä runsas ja monivivahteinen, koska se on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkittavana olevasta ilmiöstä. Aineiston käsittely vaatii systemaattisuutta, avoimuutta ja tarkistettavuutta. Kerätty aineisto pilkotaan ensin osiin valittua menetelmää käyttäen. Tämän jälkeen tehdään aineiston pohjalta synteesejä eli kootaan se uudelleen. Tästä uudelleen kootusta aineistosta tutkija tekee johtopäätöksiä, jotka esitetään tieteellisesti perusteltuina lopputulemina. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä tulkintoja voi pitää vakuuttavina, jos analyysi on tehty luotettavasti ja systemaattisesti. (Puusa 2020, luku 9.)

Aineiston analyysin toisessa vaiheessa aineistosta poimittiin hyvinvointiin, turvallisuuteen, osallisuuteen ja johtamiseen liittyvät keskustelun osat lähempään tarkasteluun ja näitä käsitteitä käytettiin luokittelukategorioina. Myös tätä luokiteltua aineistoa luettiin useaan kertaan ja varmistettiin näin ymmärrys siitä, mistä aineistossa on kyse. Tätäkin aineistoa pelkistettiin edelleen ja etsittiin samansuuntaisia ajatusmalleja keskustelun eri osista.

Analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistosta kokonaisuus, jonka perusteella tehdään tulkinta ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Prosessi eri vaiheineen kootaan sanalliseen muotoon, jonka avulla lukija saa selkeän ja ymmärrettävän käsityksen siitä, miten tutkija on päätenyt johtopäätöksiin. Analyysivaiheessa aineistoa tiivistetään ja luokitellaan, synteessivaiheessa luodaan kokonaiskuva aineistosta ja esitetään uusi näkökulma tutkimusaineistoon. Tulkinta ei pääty tähän, vaan tulokset esitetään abstraktimmalla tasolla, jolloin aineiston yksittäistapauksista voidaan tehdä päätelmiä yleisemmällä tasolla. (Puusa 2020, luku 9.)

Taulukossa 5 on esitetty analyysin vaiheet. Ensimmäisessä sarakkeessa on alkuperäinen ilmaisu, jota keskustelussa on käytetty. Toisessa sarakkeessa on alkuperäisestä ilmaisusta tehty tiivistys. Kolmannesta sarakkeesta ilmenee alkuperäisestä ilmaisusta tiivistetty pääteema.

Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistys	Pääteema
<p>P2: Mulle tulee mieleen esimerkiksi turvallisuus, koska mä ajattelen, että silloin kun on turvallista, niin silloin mun on turvallista myös kokeilla, mun on turvallista myös epäonnistua, mun on turvallista pallotella. Ja kun miettii, että eihän kukaan esimerkiksi halua semmoiseen tilanteeseen, että tulisi jotenkin häpeän tunnetta tai tulisi nolatuksi tai näin, niin turvallisuus nousee mieleen.</p>	<p>Turvallista kokeilla ja epäonnistua.</p> <p>Ei tarvitse pelätä häpeää tai nolatuksi tulemista.</p>	<p>Turvallisuus</p> <p>Häpeän kokemus</p>
<p>V3: Joo mä oon sitä mieltä, että missään nimessä ei pidä peittää, vaan toivoisin, et työyhteisöt olis tänä päivänä sellasia, että sallitaan se, että on huumoria, on iloa, sallitaan hupsuttelu, mutta samalla tavalla sallitaan myös se, että voi sanoa siellä työyhteisössä työkavereille, et kuulkaa, mulla on tänään tosi huono päivä. [...]</p>	<p>Työyhteisössä lupa ilmaista kaikenlaisia tunteita.</p>	<p>Tunteiden ilmaisu</p>
<p>V1: Ja jotenki turvallisuus siihen, jos minä toimin näin tai jos näin tapahtuu tai jos mä sanon näin tai teen näin, nii siitä ei seuraa mitään negatiivista tai pahaa vaan se voi tapahtua. Ja sitten toinen asia, mihin mä liitän, ni se on arvostus. Että voi kokee olevansa arvostettu sellasena, kun on ja siinä työssä, jolloin se tuo sitä turvallisuuden tunnetta, että on tavallaan riittävä.</p>	<p>Turvallisuus liitetään siihen, että voi toimia ilman, että seuraa negatiivisia asioita.</p> <p>Turvallisuuden tunnetta lisää se, että kokee olevansa arvostettu ja riittävä sellaisena kuin on.</p>	<p>Turvallisuus</p> <p>Arvostus</p> <p>Riittävä</p>
<p>P4: Mulle tulee mieleen se merkityksellisyys, että ihmiset varmaan haluaa pitkällä tähtäimellä tehdä sellaista työtä, jolla on merkitystä aidosti. Ja hyvin monenlaisella työllä toki voi olla merkitystä, mutta terveystal</p>	<p>Merkityksellisuuden kokemus motivoi työntekijää. Terveystal</p>	<p>Merkityksellisuuden kokemus</p> <p>Arvot</p>

<p>työ on varmasti yksi niistä aloista, jossa se on hyvin selkeästi nähtävissä. Että se on ihmisen auttaminen, kärsimyksen lievittäminen ja tällaiset arvolähtökohtaisesti hyvin selkeät merkitystä antavat asiat.</p>	<p>merkityksellisuuden kokemus muodostuu: ihmisten auttaminen ja kärsimyksen lievittäminen merkityksellisinä arvoina</p>	
<p>P5: Mä jotenkin jäin kiinni tohon ajatukseen tai mua rupesi viehättämään toi ajatus siitä, että miten työntekijät voi valmentavaa otetta toisiinsa työyhteisön sisällä laajentaa ja miten itseasiassa riittävä määrä positiivista palautetta ja yhdessä tekemistä voi aikaan saada sen, että sieltä löytyykin sellaisia ihmisiä, joiden taidoista me ei tiedettykään yhtään mitään. Elikä sen takia musta, nyt jos puhutaan yleisesti vaikka vastuualueesta, niin nekin pitäisi jakaa ihmisten kiinnostusten mukaan eikä niin, että nyt sinä ja sinä teet sitä ja tätä, vaikkei se olisi sulle ollenkaan ominaista. Koska sitä kauttahan me nimenomaan saadaan ne vahvuudet ja piilevät kyvyt esille, kun joku saa tehtäväkseen sellaisen tehtävän, josta nauttii ja osaa sen asian kanssa toimia hyvin. Että musta on tosi tärkeä näkökulma, että miten työntekijät keskenään nimenomaan vahvistaa toistensa osaamista.</p>	<p>Työntekijät voivat hyödyntää valmentavaa otetta työyhteisön sisällä.</p> <p>Positiivisen palautteen kautta voidaan löytää uusiakin vahvuuksia, jotka eivät ole aiemmin tulleet näkyviksi.</p> <p>Vahvuuksia tulisi hyödyntää, jolloin työntekijät saisivat yhä useammin tehdä itselleen ominaisimpia työtehtäviä.</p>	<p>Valmentava ote. Vahvuuksien näkyviksi tekeminen. Osaamisen hyödyntäminen.</p>
<p>IR: [...] Kun tekee tilaa luoville ajatuksille ja uusille innovaatioille, joita usein syntyy just sieltä käytännön työtä tekeviltä, jotka tietää just että mikä meillä tässä prosessissa mättää ja miten meidän pitäis tehdä nyt me halutaan, että käytetään tätä välinettä. Jos ei luoda sitä tilaa niille innovaatioille ja luovuudelle, niille kehittäjäasiantuntijoille, jotka toimii siellä niin sanotusti siellä kent-</p>	<p>Tehdään tilaa käytännön työtä tekevien luoville ajatuksille ja uusille innovaatioille.</p> <p>Kehittäjäasiantuntijat ovat kenttätöissä ja tietävät, mikä siellä toimii.</p>	<p>Kehittäminen.</p> <p>Osallisuus.</p>

<p>tätyön tasolla. Silloin on paljon haasteellisempaa. Että kyllä tää tämmöinen mukaan ottaminen on tosi tärkeässä roolissa.</p>	<p>Työntekijöiden mukaan ottaminen tärkeää.</p>	
<p>P3: [...] Oli nimenomaan sitä, että osallistetaan, pystytään vaikuttamaan edes joihinkin pieniin asioihin. Vaikka välillä sairaalassa se on haastavaa se, että mihin se työyhteisö voi itse vaikuttaa. Se ei ole kaikissa kohdissa ihan itsestään selvää ja helppoa, mutta se, että annetaan edes mahdollisuus. Mutta se on ehkä terveydenhuollossa isommassa mitataavassa, pitäisi oikeasti miettiä niitä rakenteita siitä näkökulmasta, että kuinka paljon voitaisiin oikeasti antaa siitä toimintasuunnittelusta sille työyhteisölle. Eikä niin, että kaikki määritellään ylhäältä alaspäin hyvin vahvasti. Vaan se osallistaminen ja se työyhteisö kuitenkin tekee ryhmän, mikä pystyy vaikuttamaan asioihin omalla tekemisellään, niin se saattaisi lisätä sitä kyvykkyyttä ja vaikuttavuutta siinä työyhteisön sisällä. Ja se olisi, nyt tällä hetkellä kun itse toimin vahvasti asiantuntijoiden esihenkilönä, niin se nimenomaan niin, että mä pyrin olemaan pois jaloista. Että en ole turhaa siellä myöskään ohjaamassa, kun he osaa myös itse ohjaamaan omaa tekemistään. Se semmoinen työyhteisön osallistuvuus</p>	<p>Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että annetaan mahdollisuus vaikuttaa joihinkin asioihin.</p> <p>Sen sijaan, että toiminnan suunnittelua tehtäisiin vain ylhäältä alaspäin, osallistetaan työyhteisöä suunnittelemaan ja ohjaamaan omaa työtään.</p> <p>Vaikuttaminen lisää kyvykkyyttä ja toiminnan vaikuttavuutta.</p>	<p>Työntekijän vaikuttamismahdollisuus.</p> <p>Työyhteisön rooli oman työn suunnittelussa ja ohjaamisessa.</p> <p>Osallistaminen.</p>
<p>V3: [...] Joo kyllä mä sillä hain just nimenomaan, että ne ideat ja ajatukset tule niiltä työntekijältä. Ei ne tule siltä esihenkilöltä, vaan kyllä ne nousee ne kokeiluajatukset, että voitaisiinko me tehdä tätä vähän eri tavalla, voitaisiinko me toteuttaa tämä tällä tavalla. Niin kyllä ne tulee sieltä</p>	<p>Kun kokeiluehdotukset ja kehittämisajatukset tulevat työyhteisöstä, ne juurtuvat paremmin käytäntöön kuin, jos ne tulevat ylhäältäpäin.</p>	<p>Työyhteisötason kehittäminen</p>

<p>työyhteisöstä tai ne pitää ottaa sieltä, koska muuten niillä ei ole sitten jalan sijaa eikä ne lähde sitten elämään, jos ne tulee taas annettuna.</p>		
<p>V4: Ja jos miettii nyt sitä, mitä tossa lähitulevaisuudessa tapahtuu sote-alalla. Nyt on tulos maakuntauudistukset ja meitä kaikkii kohtaa uudet muutokset, missä mun palvelut on ja kuka niitä tuottaa, missä mä oon töissä ja ketkä on tulevaisuudes mun työkaluvereita. Ni tämmösii työkaluja tarvitaan, koska muutos on edessä. Ja tavallaan niinku meillä muutoksi viedään läpi, ni ihmiset sitoutuu niihin ja ihmiset sitoutuu muutokseen ja kokee, et on itse vaikuttamas siihen ja on valtaa sanoa asioihin jotakin. Siinäkin työnmuotoilu tuo työkaluja siihen.</p>	<p>Tulevaisuudessa väistämättä tulevat muutokset on helppompia ottaa vastaan ja sitoutua niihin, kun kokee saavansa olla mukana tekemässä ratkaisuja. Työnmuotoilu on keino päästä vaikuttamaan.</p>	<p>Tulevaisuuden epävarmuus. Muutokseen sitoutuminen.</p>
<p>P5: [...] Että mitkä on ne pitovoimatekijät ja siellä mä näen kyllä tosi vahvana tämän kohtaamisen taidon ja tämän osaamisen johtamisessa, mutta ihan yhtäläillä myöskin työyhteisötaidot ja työyhteisön jäsenenä toimiminen. [...]</p>	<p>Kohtaamistaidot nähdään tärkeänä. Johtamistaidot ja työyhteisötaidot yhdessä ovat työntekijöiden pitovoimatekijöitä.</p>	<p>Kohtaaminen. Johtamistaidot. Työyhteisötaidot.</p>
<p>P5: [...] Mä usein olen pohtinut sitä, että onko johtamisella väliä ja kyllä sillä on väliä. Tunnistan myöskin sen, että on työpaikkoja varmasti, joissa asiat ei ole kunnossa. Jotta saadaan hyvä työpaikka, niin kyllähän se vaatii kaikilta menemistä sinne omalle epämuodolliselle alueelle. Niin myös minä esimiehenä olen joutunut aika tarkkaakin pohtimaan, että minkälainen esimies mä olen ja millä mä tuen ja autan niitä ihmisiä. Jotenkin me puhutaan aika isosta jutusta ja joskus vaikka oikeasti satutti tosi paljon kuulla</p>	<p>Johtamisella on iso merkitys työyhteisön toiminnalle ja sen eteen on tehtävä työtä.</p>	<p>Johtamistaidot Reflektointikyky</p>

mediasta sitä, että hoitotyön johtaminen on pielessä ennen kuin oivalsi sen, että kyllä niin on. Mutta sitten taas toisaalta sitä voidaan myös muuttaa tosi paljon, mutta se vaatii esimiehiltä. [...]		
--	--	--

Taulukko 4 : Esimerkki analyysin vaiheista

4 Tulokset

4.1 Turvallisuus

Turvallisuus on perustarve, jonka päälle kaikki rakentuu, todettiin asiantuntijakeskustelussa. Turvattomassa olotilassa energiaa menee kohtuuttoman paljon selviytymiseen ja se vie voimavaroja.

V2: Onko se kuitenkin semmonen perustarve se turvallisuus, et se on tavallaan se lähtökohta, jonka päälle sit muut rakentuu. Jos on turvaton olo sen turvallisuuden vastakohtana, niin silloinhan ihminen menee semmoseen tilaan, jossa se ei pysty toimimaan oikein ja se ei pysty... sil menee selviytymiseen kaikki. [...]

Ennakoitavuus ja johdonmukaisuus lisäävät turvallisuudentunnetta. Asiantuntijakeskustelussa turvallista työyhteisöä kuvataan paikkana, jossa on lupa kokeilla uutta ja kyseenalaistaa vanhaa. Kokeiluista voi seurata myös epäonnistumisia, mutta turvallinen ilmapiiri sallii ne, eikä virheistä rankaista tai nolata. Virheisiin suhtaudutaan päinvastoin myönteisesti ja ne nähdään mahdollisuutena oppia. Turvallisuus nähdään myös rohkeuden alustana. Turvallisessa ilmapiirissä voi rohkeasti olla oma itsensä, ottaa vastuuta ja luoda uutta. Näitä kaikkia tuetaan organisaation eri tasoilla.

P5: Niin kyllä se täytyy varmaan lähteä sieltä organisaatiotasolla, että me olemme organisaatio, jossa on kokeilukulttuuri käytössä. Oma organisaationi käyttää yhteisöohjautuvuutta ja leania ja se on tuotu sinne ihan arkitasolle asti. Jotta ne ihmiset uskaltaa kokeilla, niin kyllähän heillä täytyy olla selkänöja ja tuki siellä esimiesportaassa, jotka sanoo, että hei meillä on lupa kokeilla, nyt kokeillaan ja tehdään näin. Kyllä se lähtee siitä yhteisestä tahtotilasta ja siitä keskustelusta ylhäältä alas asti, että olemme samaa mieltä. [...]

P2: [...] mä ajattelen, että silloin kun on turvallista, niin silloin mun on turvallista myös kokeilla, mun on turvallista myös epäonnistua, mun on turvallista

pallotella. Ja kun miettii, että eihän kukaan esimerkiksi halua semmoiseen tilanteeseen, että tulisi jotenkin häpeän tunnetta tai tulisi nolatuksi tai näin, niin turvallisuus nousee mieleen.

Silloin, kun työyhteisö on turvallinen, siellä voidaan kokeilla sellaisiakin asioita, joiden onnistumisesta ei ole takeita eikä tarvitse pelätä, että epäonnistumista pidettäisiin häpeällisenä. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä virheet nähdään enemmän mahdollisuutena oppimiseen kuin epäonnistumisena. Asiantuntijakeskustelussa virheiden tekeminen nähdään prosessissa olevana puutteena, joka on mahdollista korjata, kun virhe tekee sen näkyväksi.

V2: [...] jos meillä tapahtuu joku virhe, niin se tarkoittaa sillon, et siinä prosessissa on joku heikkous, joka mahdollistaa tämmösen virheen syntymisen. Joko ei oo riittävästi tietoa tai ei oo riittävän selvät ohjeet tai ei oo tarkistuslistoja tai näin edelleen. Tavallaan se, että virheitä sattuu ihan takuuvarmalla. Kaikki tekee niitä päivittäin useita virheitä, mut onko se virheen syy se, et minä olen jotenki puutteellinen ammattitaidossani tai minä olen huono ihminen, vielä pahempi, vai onko se niin, et joku tässä nyt näissä rakenteissa on se, joka aiheuttaa, mahdollistaa tän virheen. Silloin, jos me ajatellaan, et se on siinä rakenteessa tai niissä toimintatavoissa, prosesseissa, ohjeissa, missä ikinä se virhe, niin silloin me voidaan käsitellä niitä paljon neutraalimmin sen sijaan, et mietitään mitä nyt työntekijä A jätti tekemättä ja mitä työntekijä B jätti tekemättä. Sen sijaan me voidaan miettiä, miten tää vois olla sujuvampi tää prosessi.

V1: [...] kun sattuu se virhe, niin sehän tuo näkyväksi sen jonkun asian. Ja silloin sehän on hyvä juttu, että se tulee esille, koska sitten siihen pystytään vaikuttamaan ja sitä voidaan muuttaa ja kehittää niin, että saman tyyppistä ei sitte satu seuraavan kerran. Ja silloin vois itse asiassa vaikka palkita sen ihmisen, joka tekee virheen, koska se on lahja koko työyhteisölle, että joku asia tulee esille. [...]

Hyväksyvä ilmapiiri sallii sen, että voi sanoa ääneen, jos ei osaa tai tarvitsee apua ja tietää sitä tarvitessaan saavansa.

P5: [...] Kuulluksi tuleminen tarkoittaa myös mun mielestä sitä, että pitää uskaltaa, pitää pystyä sanomaan, jos tarvitsee apua, ei selviydykään. On osaamisvajetta tai jotain muuta tai että oikeasti tarvitsee oman elämäntilanteen takia jotakin helpotusta siihen työhön. [...]

P5: Niin ja sitten jos miettii tota, mikä vapauttaisi työssä, niin kyllä varmaan tämä turvallisuus on tosi tärkeä. Mutta jotta siihen päästään, niin se vaatii aika

avoimen ja keskustelevan työyhteisökulttuurin, että siellä uskalletaan puhua myös niistä asioista, joista ei selvitä ja joissa tarvii apua. [...]

Arvostuksen tunne liitetään asiantuntijakeskustelussa turvallisuuteen. Arvostetuksi tulemisen kokemus on perustarve ja saadessaan arvostusta kokemus turvallisuuden tunteesta lisääntyy. Kun saa osakseen arvostusta ja kokee riittävänsä, kokee turvalliseksi tehdä ja toimia ilman negatiivisia seurauksia.

V1: Ja jotenki turvallisuus siihen, jos minä toimin näin tai jos näin tapahtuu tai jos mä sanon näin tai teen näin, nii siitä ei seuraa mitään negatiivista tai pahaa vaan se voi tapahtua. Ja sitten toinen asia, mihin mä liitän, ni se on arvostus. Että voi kokee olevansa arvostettu sellasena, kun on ja siinä työssä, jolloin se tuo sitä turvallisuuden tunnetta, että on tavallaan riittävä.

P4:[...] Sieltä tuli semmoinen arvostus, että aina koki olevansa ainutlaatuinen siinä omassa ajatuksessaan. [...]

Turvallisuus edellyttää luottamusta. Luottamusta rakennetaan niin yhteisen keskustelun kuin yhteisten kokemusten kautta. Jaetut onnistumiset sekä yhdessä koetut vaikeat tilanteet lisäävät luottamusta henkilöiden välillä. Tunteiden säätely ja sanoittaminen lisäävät luottamuksen kokemusta ja sitä kautta turvallisuutta. Turvallisuus syntyy ihmisten välisissä suhteissa. Vaikka työyhteisössä on tärkeää saada olla oma itsensä, on silti oltava säädeltä, millainen vuorovaikutus ja viestintä on hyväksyttävää. Tunteiden validointi ja ihmisten kohtaaminen kokonaisina ja keskeneräisinäkin hyväksytyinä, on osa hyvää vuorovaikutusta.

V4: Vois niinku miettiä työyhteisöä, minkälaista viestintää ja minkälaista vuorovaikutusta siellä työyhteisön sisällä on. Jos ihmiset kokee työyhteisön kannattelevaks ja se vuorovaikutus on hyvää ja luottaa siihen omaan työpaikkaansa ja työkavereihinsa, ni silloin siin vuorovaikutukses on jotain, joka toimii hyvin. Nykyään puhutaan siitä, et tulevaisuuden tämmöset työtaidot on erityisesti siel tunnetaitojen puolella, et sä osaat ikään kuin säädellä omii tunteita ja tunnista ja sanottaa. Niitä tunnetaitoja opetetaan lapsille koulussa ja ei haittaa, vaikka aikuisetkin niitä opiskelee. [...]

P4: [...] Se luottamus muodostuu vähitellen, kun on jaettuja onnistumisia ja erityisesti silloin, jos on vähän kiperiä tilanteita. Ne on erityisen tehokkaita sen luottamuksen rakentumisen kannalta. Kiperässä tilanteessa kun tuetaan toinen toistamme ja selvitään siitä tilanteesta, niin siinä se luottamus lisääntyy.

V2: Ja onks se ehkä jotain semmosta niinku myöskin turvallisuuden tunnetta, että silloin ku heittäytyy johonkin tunteeseen, oli se sitten naurua tai itkua tai

mitä tahansa siltä väliltä tai molempia yhtä aikaa niinku joskus käy, niin se ker-
too jotenki semmosesta, et mä pystyn olemaan kokonaisena tässä. Ja uskallan
näyttää, ettei tarvi olla jonkun semmosen kuoren takana, vaan just se ihmisenä
oleminen.

Tarvitaan rajat, jotka tuovat turvaa. Mikä tahansa ei voi olla sallittua. Tunteiden tunnistami-
sen, säätelyn ja sanoittamisen taidot nähtiin asiantuntijakeskustelussa tärkeänä osana toimi-
vaa vuorovaikutusta. Työyhteisöissä on usein kiirettä ja varsinkin silloin kommunikaation laa-
dussa voi olla puutteita, jos siihen ei ole erityisesti kiinnitetty huomiota.

V4: [...] Jotenki siin vuorovaikutukses, jos miettii, et mikä hyöty siit tunnetai-
doista siin työyhteisötasol on, on se, että usein ku ihmiset kommunikoivat kii-
reessä ja stressissä keskenään, ni jotenki se tunne tulee ohitetuks ja sit ku sun
tunne tulee ohitetuks, niin vaikka se sun asia kuultais, ni sulle itelle jää sellä-
nen, et sä et ymmärtäny mua ollenkaan tai nyt mä loukkaannuin tai että sä teit
olettamuksen mun puolesta. Jotenki semmosta tunteiden sanottamista ja niin
sanottuu validointia, todeks tekemistä, et hei mä huomasin, et tää on tosi kiire
tilanne ja sua varmaan stressaa, et en ihmettele. Ja sit vast menis ikäänku sii-
hen asiaan. Jotenki sen vuorovaikutuksen näkökulmasta, ni niillä tunnetaidoilla
on sen työyhteisön ja kokonaan sen työn sujumuuden näkökulmasta aika iso
rooli. Eli tunnetaidot on aika kovaa softaa siellä työyhteisötasolla ja taidoissa.

V4: Ja siinä se työssäjaksaminen on hirveen iso juttu, et siinä vaiheessa, ku ih-
miset rupee uupumaan ja tulee sitä kuormitusta, ni sillan tavallaan me ruve-
taan käyttäytymään sillä lailla, et negatiiviset tunteet nousee pintaan ja me
nähhän uhkia ja tavallaan se meiän ennakoitavuus vähenee. Sillä lailla jos miet-
tii työyhteisötasolla, niin toi turvallisuuden tunne on hirveen keskeinen. Jo-
tenki tulee, ku on kuunnellu, et se turvallisuus jotenki syntyy niist sovituisit pro-
sesseista, et se on niinku rakenteissa. Et toki meilläki on puhuttu, et kannattais
kokeilla erilaisii työn tekemisen tapoja tai muita, mut sit samalla se ennakoita-
vuus liittyy jotenki ihmisten välisiin suhteisiin, et se luo sit sitä turvallisuutta.
Et se on monella eri tasolla.

V1: Mitä tossa hirveesti auttaa myös se, että jos työpaikalla on semmonen ilma-
piiri et voi puhua negatiivisistakin asioista, tai semmosista hankalista asioista,
tai semmosista itelle vaikeista asioista.

Asiantuntijakeskustelussa tulee esiin, että sekä johtamistavalla että työyhteisöllä on merki-
tystä turvallisuuden tunteen luomisessa. Valmentava johtajuus ja vahvuuksien tukeminen
mahdollistaa kokeilukulttuurin ja osaamisen hyödyntämisen täysimääräisesti, jolloin työnte-

kijä voi kokea tekevänsä työtään vakaalla pohjalla. Vahvuuksia esiin nostava esihenkilö rakentaa samalla turvallista ja luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Työyhteisön sisällä voidaan toimia valmentavasti, jotta saadaan kaikkien osaaminen parhaalla tavalla hyödynnetyksi. Onnistumisen kokemukset lisääntyvät, kun työntekijät saavat tehdä osaamistaan vastaavia työtehtäviä.

K1: [...] olennaista on, et on ikään ku tän tyyppinen kulttuuri työyhteisössä, että ilmenee sitten mentorointina tai työnohjauksena, niin aina on siis ikään ku tää tietty sallivuus ottaa asioita tarkasteltavaksi ja ikään ku semmonen tila missä sä voit olla ikään ku keskeneräinen, sun ei tarvii olla täydellinen vaan sä voit hakea sitä tukea sitten työyhteisöltä ja saada sitä.

V1: [...] Et me ollaan siinä porukassa, siinä omassa työyhteisössä oikeella linjalla, jolloin me saadaan sitä turvallisuuden tunnetta tai tukea siitä, että kaveri kans on menossa samaan suuntaan, et ei pelkästään silleen, et olis kysymys yksilön turvallisuuden tunteesta tai et mul on se vastuu tai minun ja minun esimiehen tai minun ja minun jonkun kollegan välillä vaan se yhteisö kannattelee. [...]

Kun on kyseessä terveydenhuollon työtehtävät, puhutaan myös fyysisestä turvallisuudesta. Julkisuudessa annettava kuva terveydenhuollossa tehtävästä työstä nousee keskustelussa esiin. Erityisesti pandemian aikana on uutisoitu terveydenhuollon henkilöstön haastavista työoloista ja varsinkin alussa tartuntoihin liittyvistä uhkakuvista. Alan julkisuuskuva on muutenkin heikko. Mediassa nousee esiin pääosin työn negatiivisia puolia.

V3: Ja ehkä sitten uutena se, että vielä on alettu pelkäämään sitä, että tappaako tämä työ mut, mitä ilmiötä ei oo niin suuressa määrin ehkä koskaan ollut hoitotyössä.

V4: Kyl koronapandemian aikana ainakin niitten aineistojen perusteella, mitä Sairaanhoidajaliitto on kerännyt, niin kyllä sairaanhoitajat ovat kokeneet huolta omasta terveydestä ja turvallisuudesta, potilaiden terveydestä ja turvallisuudesta ja perheen ja läheisten terveydestä ja turvallisuudesta

4.2 Hyvinvointi

Asiantuntijakeskustelussa hyvinvointiin liittyvinä tekijöinä mainittiin vuorovaikutus työyhteisössä, aktiivinen esihenkilötyö, asiakastyö ja erityisesti asiakastyön tuoma merkityksellisyyden kokemus, vaikutusmahdollisuus, kehittämis- ja kehittymismahdollisuudet, joustavuus erilaisissa elämäntilanteissa, riittävät resurssit ja palkka.

Vuorovaikutukseen liittyvät niin työntekijöiden väliset kuin työntekijän ja esihenkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet sekä asiakastyössä tapahtuva vuorovaikutus. Hyvinvointia lisäävänä vuorovaikutuksena nähtiin erityisesti kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemukset. Riittävä perehdytys ja palaute ovat onnistumisen edellytyksiä missä tahansa työssä. Mahdollisuus esittää mielipiteitä ja tulla kuulluksi omaan työhön liittyvissä asioissa nähtiin tärkeänä. Hyväksyvä ja kiireetön ilmapiiri on pohja onnistuneelle vuorovaikutukselle.

P4: [...] kiittäminen, siinä on semmoinen salaisuus, että se kiitos vapauttaa valtaisan paljon energiaa ja voimaa, se synnyttää jaksamista. Ajattelisin, että arvostus ja kiittäminen liittyy oleellisesti yhteen. Vaikka se tuntuu vähän hassulta ehkä esihenkilöstä, että koko ajanko sitä pitää olla kiittämässä, täytyykö sitä kaikesta, kun jotakin tapahtuu, niin kiittää. Vähän hassulta tuntuu, mutta kyllä se vaan niin on, että se on niin toimiva käytäntö, että sitä kannattaa tehdä, vaikka se tuntuisi vähän hassultakin. Ja sitten sitä ei kannata jättää myöskään sinne esihenkilön ja työntekijän välille, vaan työntekijän kannattaa itse kiittää itseään sisällään, sisäisessä puheessaan ja kiittää myös työkaveria.

V1: Ja niitten arkisten onnistumisten näkyväksi tekeminen ja sanottaminen ja ääneen sanominen, että tää oli hieno juttu, niin se on tärkeä juurikin.

V3: [...] niin esihenkilöiltä kuin koko työyhteisöltä ehkä toivoisin sellasta viestiä, että ”hei, että hyvin menee, suunta on oikea, että jatka samaan malliin” tai miten sen sitten haluaa muotoilla. Mutta se on mun mielestä semmonen tärkeä viesti ja viesti siitä, että menen oikeaan suuntaan. [...]

Hyvän hengen ylläpitäminen nähtiin kaikkien yhteisenä asiana. Keskustelussa puhuttiin siitä, että lähtökohtaisesti ajateltaisiin toisesta hyvää ja sitä kautta vahvistettaisiin positiivista ilmapiiriä. Sen ei kuitenkaan nähty tarkoittavan sitä, etteikö vaikeistakin asioista tulisi puhua. Huumorin nähtiin olevan tärkeä voimavara ja hyvinvointia lisäävä elementti arjessa. Se lähentää ihmisiä ja häivyttää rajoja eri ammattiryhmien välillä.

V4: Ja tos huumoris on just semmonen hyvä puoli, että se ikään kuin hävittää sellaset tietynlaiset ammattiroolien rajat meidän välillä ja tekee meistä ihmisiä toinen toisillemme. Ikään kuin me voidaan tässä työporukassa nauraa ihan siitä meidän tittelistä tai tausta riippumatta ja ikään kuin varsinkin niin, et jos ei oo potilaita tai asiakkaita, et se yhdistää meidät. Se ikään kuin vahvistaa sitä sosiaalista liimaa ihmisten välillä.

V4: [...] Edelleen meidän aivot poimii kielteisiä signaaleja herkemmin, ku niit myönteisiä. Sitä varten niihin myönteisiin signaaleihin joutuu ihan eri tavalla

kiinnittää huomiota ja olen tietoinen siitä, mitä tulee. Jos miettii vaikka työyhteisöviestintää, mitä me sieltä poimitaan silloin. Poimitaanko me negatiivisia vai positiivisia asioita. Mieluummin ehkä sekä että. [...]

Riittävän ajan varaaminen kohtaamiselle ja aito kuuleminen nousi keskustelussa esiin useita kertoja. Varsinkin esihenkilöiden toivottiin kuuntelevan ilman yritystä lähteä suoraan ratkaisemaan esiin tulevia ongelmia. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja tunnetaidot nähdään asiantuntijakeskusteluissa ominaisuuksina, joilla lisätään työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisö, jossa sallitaan kaikenlaisten tunteiden läsnäolo, mahdollistaa kokonaisuutena ihmisenä olemisen työpaikalla.

P3: Joo esihenkilönä se ajan antaminen, niin se on varmaan yksi isoimmista selaisista, millä pystyy vaikuttamaan siihen työntekijöiden jaksamiseen ja helpottaa ehkä sitä työntekemisen tuskaa, kun sitä on liikaa monessa kohtaa tai kiirettä. Ja sitten toisena on tämmöinen just ehkä semmoinen rauhoittava elementti ikään kuin siinä kiireen keskellä, maadottaa sen tilanteen pehmeäksi, pysähtyneisyyden tilanteeksi.

Sitä pidettiin tärkeänä, että organisaation eri tasoilla pyritään aktiivisesti selvittämään, miten työntekijät näkevät työn tekemiseen liittyvät haasteet ja kehittämistarpeet. Omaan työhön vaikuttaminen ja työn kehittäminen nähtiin tärkeänä osatekijänä hyvinvoinnin rakentamisessa. Kehittämisen nähtiin olevan tehokkaampaa ja onnistuneempaa, kun työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen. Hoitotyössä on toimittu perinteisesti hierarkkisella johtamistyyllillä, jossa ylhäältäpäin arvioidaan työmenetelmiä ja tarpeellisia kehittämiskohteita.

P5: [...] Kun puhutaan kiireestä ja puhutaan siitä, että ei ole aikaa pysähtyä, niin pitää pysähtyä myös siihen ja miettiä, että miksi on kiire. Tuleeko se kiire siitä, että me tehdään asioita päällekkäin tai ne ei ole loppuun asti mietittyjä. Meillä on tosi paljon viety yhteisöohjautuvuutta eteenpäin, ihmiset ovat itse saaneet olla vaikuttamassa siihen, että missä järjestyksessä työtehtäviä tehdään. [...]

Asiantuntijakeskustelussa nousi esiin työntekijöiden asiantuntijuus ja mahdollisuus arvioida ylempää johtoa paremmin toimivat käytännöt ja työn tekemisen tavat. Työn tuunaaminen ja työn muotoilu työntekijätasolla on asiantuntijakeskustelun mukaan paitsi paremmin oikeisiin asioihin kohdistuvaa, myös hyvinvointia lisäävää. Terveystuollossa on paljon asioita, jotka on tehtävä tietyllä tavalla, mutta sillekin on tilaa, että kokeillaan uusia tapoja. Tämä vaatii luottamusta niin organisaation eri tasoilla kuin työyhteisön sisälläkin.

V1: [...] Tuleeko se kiireen tuntu siitä, että me tehdään asioita vähän hassusti, et me ei huomata niitä. Sit kun me tehdään niitä yhdessä näkyväksi, niin sit me

voidaan yhdessä lähtee miettii niitä ratkasuja, miten me voitais tehdä se kenties toisin. Ja helpottaa omaa työtämme ja tehdä oma työmme mielekkäämmäksi ja palvella ja auttaa ja hoitaa potilaita sitä kautta myös paremmin.

P5: [...] mä näen luovuuden käyttämisen muualla aika isonakin juttuna ja nimenomaan isona voimavarana ja ehkä pitovoimatekijänäkin, jos se työntekijä pääsee käyttämään sitä osaamistaan. Jos nyt vaikka mietitään tätä yhteisöohjautuvuutta, niin sehän perustuu nimenomaan siihen, että omat asiantuntijat, jotka tekee sitä arkityötä, ne tietää mistä on helpoin löytää ne ohjeet, he tietää minkälainen ohje palvelee heitä, he tietää tekniset ratkaisut. [...]

Kehittäminen nähtiin tärkeänä osana työhyvinvointia usein vähäisin resurssein toimivissa työyhteisöissä. Resursseja ei ole varaa kohdentaa väärin. Kehittämisen kautta työn tekemisen olosuhteisiin ja prosessien toimivuuteen on mahdollista vaikuttaa ja työntekijät ovat asiantuntijoita siinä, miten se tulisi tehdä. Myös kokeilukulttuurin luominen nähtiin hyvinvointia lisäävänä. Työntekijöiden ja työyhteisön osallistaminen oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen lisää kyvykkyyden kokemusta ja antaa lisäarvoa työlle vaikuttavuuden lisääntymisen kautta.

V1: Monta kertaa muotoilussa esille tulevat kehittämisideat ja asiat, mitä sit kehitetään, niin ei ne välttämättä oo mitään suuren suuria. Siitä huolimatta ne kehittää sitä työtä ja työntekoa, sujuvoittaa sitä. Tavallaan ne on usein sentyyppisiä asioita, et niitä ei tulla ajatelleeksi tai niitä ehkä ajatellaan, mut niille ei sit tehdä mitään. Sitten kun ne nostetaan ja tehdään näkyväksi, niin sitten ne pääsee muuttamaan sitä työtä. Toisinaan tietysti ne voi olla jotain isoja muutoksia vaativia, mutta monta kertaa ne on aika pieniä. Muutosprosessit on aika nopeita tai muotoiluprosessit on nopeita. Siinä nopeesti testataan sitä ideaa tai uutta toimintatapaa ja silloin saadaan myös tietää, jos joku asia ei toimi. Silloin säästetään aika paljon vaivaa ja rahaa ja työaikaa ja inhimillistä resurssia siinä, kun ei tehdä turhaa työtä ja pitkään viedä asioita eteenpäin.

Esihenkilön on hyvä tunnistaa riittämättömyyden tunteita ja niiden aiheuttamaa kuormitusta. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vahvistaa työntekijän ymmärrystä siitä, että työelämässä on harvoin mahdollisuus onnistua täydellisesti. Tavoitteet on syytä määritellä niin, että niihin on mahdollista päästä ja työntekijän on mahdollista saada kiitosta onnistumisestaan. Palautetta voidaan antaa myös oikeaan suuntaan menemisestä.

V2: Mä ajattelin jotenkin tärkeänä myöskin semmosen tavoitteiden asettamisen ja sen skaalaamisen siinä, että mikä on sopiva tavote. [...]

V4: [...] Mutta mä ajattelen, että se semmonen riittävän hyvä ja riittävien tavoitteiden asettaminen ja mitä tässä ollaan nyt keskusteltu aikasemmin, niin se on myös jotain sellasta ammatillista kasvua, mikä kehittyy ajan myötä. Mikä kehittyy sen myötä, kun saa enemmän kokemusta, saa enemmän työkokemusta. [...]

P5: [...] Jotenkin se avoimuuden kulttuuri ja semmoinen, mä aina sanon että työstä pitää puhua, että meillä ei ole koskaan niin kiire etteikö me kerettäisi istua työpöydän ääreen ja puhua työstä. Joskus kun joku tiimikokous on, niin joku sanoo, ettei ole aiheita, niin mä sanon, että aina on aihetta, aina on syytä pysähtyä edes hetkeksi työn ääreen ja puhua työstä. Koska aina siitä riittää puhuttavaa. Sehän luo sitä avoimuuden kulttuuria ja sitä semmoista yhdessä tekemistä.

Asiantuntijakeskustelussa nähtiin merkityksellisenä työntekijän myönteinen sisäinen puhe. Kokemus elämän hallittavuudesta eli koherenssin tunne lisää työntekijän hyvinvointia. Voidakseen kokea onnistumista työssä ja saada sitä kautta hallinnan tunnetta, on sekä perehdytys että jatkuva palaute ensiarvoisen tärkeää. Työstä puhuminen nähtiin asiantuntijakeskustelussa tärkeänä. Sille on luotava mahdollisuuksia arjessa.

P3: Onhan se ihan selvä, jos mä joudun tekemään työtä mistä mä en nauti ollenkaan, niin mähän käytän kaiken mun energian siihen, että mä selviän siitä päivästä. Niin sittenhän mä vaan suoritan sen. Sitten taas, jos se työ antaa mulle jotain enemmän, niin sittenhän se jo itsessään ikään kuin kantaa ja sitten mun ei tarvitse panostaa kaikkia mun energioita vaan siihen, että mä selviän siitä päivästä. Kyllähän, ehkä ihmisluonto toimii niin, että kun sä saat siitä itsellesi hyvää mieltä ja positiivista, niin kyllähän sillä jaksaa. Sitten jaksaa panostaa moneen muuhun asiaan, mitkä ei ehkä ole mielekkäitä. Koska työstäkin osa on aina ei niin mielekästä, mutta sitten jos siellä on osa mikä antaa voimaa, niin sitten taas myös jaksaa ne ei mielekkäät painaa läpi ja toteuttaa.

P5: [...] jos puhutaan yleisesti, vaikka vastuualueista, niin nekin pitäisi jakaa ihmisten kiinnostusten mukaan eikä niin, että nyt sinä ja sinä teet sitä ja tätä, vaikei se olisi sulle ollenkaan ominaista. Koska sitä kauttahan me nimenomaan saadaan ne vahvuudet ja piilevät kyvyt esille, kun joku saa tehtäväkseen sellaisen tehtävän, josta nauttii ja osaa sen asian kanssa toimia hyvin. Että musta on tosi tärkeä näkökulma, että miten työntekijät keskenään nimenomaan vahvistaa toistensa osaamista.

Yhdeksi hyvinvoinnin osatekijäksi asiantuntijakeskustelussa nousivat asiakastyöhön liittyvät kokemukset. Palveluiden ja prosessien toimivuuden nähtiin tuovan työntekijöille hyvinvointia

silloin, kun ne toimivat tarkoituksenmukaisesti. Työn merkitykselliseksi kokeminen liittyy usein asiakastyöhön. Merkityksellisyyden kokemus tuli asiantuntijakeskusteluissa esiin yhtenä tärkeimmistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Asiakkaan asioiden eteenpäinvieminen ja joskus suurtenkin muutosten aikaansaaminen asiakkaan hyvinvoinnissa on palkitsevaa. Aina muutoksen ei tarvitse olla suuri, mutta jos se on asiakkaalle merkityksellinen, se lisää merkityksellisyyden kokemusta myös työntekijälle.

V3: No kyllä sairaanhoitajan työssä varmaan se on palkitsevinta, kun näkee sen hoidon edistymisen ja potilaan voinnin kohenemisen, että osastotyössä varsinkin saattaa olla nopeitakin ne muutokset, että sitten kun sä näät et toinen tulee parempaan vointiin, niin ehkä se on se paras. Ja sit, jos hän vielä sanoo hoidon lopuksi kiittää siitä, niin se on sitten piste ii:n päälle.

Asiakastyön koettiin olevan positiivinen kokemus silloin, kun työntekijä kokee saavansa yhteyden asiakkaaseen. Esiin tuli näkemys ihmisten kiehtovuudesta ja mahdollisuuden ihmisten auttamiseen asiakastyössä nähtiin olevan syy siihen, miksi alalle ylipäätään hakeudutaan. Vaikka kiireestä puhutaan hoitotyön yhteydessä paljon, tuli keskustelussa esiin, että on myös kiireettömiä asiakkaan asioiden äärelle rauhoittumisen ja yhdessä ihmettelyn hetkiä, jotka työntekijät kokevat palkitseviksi. Asiantuntijakeskustelussa pohdittiin tavoitteiden skaalaimista sopivan kokoisiksi ja siitä kuka määrittää tavoitteet. Hoitotyössä tulee eteen tilanteita, jolloin asiakkaan tilanne ei ratkea ja silloin tulee pohdittavaksi, ovatko tavoitteet realistisesti määriteltyjä.

V4: Mulla nousee mieleen sellanen, että kun asiakkaan kanssa on saanut ihan aidon kontaktin, siinä tapahtuu ihan semmosta aitoa kohtaamista ja asiakas tulee nähdyksi ja kuulluksi.

V4: [...] ihan semmosetkin pienetkin edistymiset. Ja ihmiset on kiehtovia, ihmisen mieli on kiehtova ja työn monipuolisuus.

V1: Joo, ja mä ajattelisin, että sellanen tarve ja halu auttaa toisia ihmisiä niin on aika lailla meidän ihmisten sellainen perustarve. Me saadaan suurta tyydytystä siinä, että me voidaan kokee, että me voidaan auttaa toista ihmistä ja tehdä merkityksellistä työtä ja nähdä sen työn tulokset, että miten meistä on apua toiselle ihmiselle.

V1: Mun työssä ehkä parasta on semmonen jotenkin semmonen yhdessä löytäminen ja yhdessä ihmettely ja yhdessä hoksaaminen ja se on jotenkin semmonen. Mä oon joskus kuvannut sitä, että se tuntuu siltä niinku jotenkin pääsis sen asiakkaan kanssa johonkin semmoselle niinku surffaamaan aallonharjalla, ku

jotenkin tuntuu et hei, tämä ja joo, ja sitten tämäkin, niin ja tämäkin, ja jotenkin semmonen siin pääsee johonkin semmoseen ihan erilaiseen flow-tilaan kuin melkein missä tahansa muussa työssä.

Joustavuus ja työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen lisää asiantuntijakeskustelussa kuullun perusteella hyvinvointia. Työntekijöillä voi olla erilaisiin elämäntilanteisiin liittyviä tarpeita, jotka vaikuttavat työkykyyn.

P4: [...] varmaan semmoinen työpaikka olisi hyvä, missä saa olla oma itsensä. Työntekijä voisi kokea, että mun ei tarvitse esittää jotakin muuta kuin mitä olen ja jotenkin siellä voisi olla semmoista hyväksynnän ilmapiiriä, jossa aika monenlaiset erilaiset ihmiset voisi kokea sitä hyväksyntää.

P5: [...] kuunteleva ja ihmisten ehdoilla menevä työpaikka, missä työntekijä voi oikeasti vaikuttaa siihen hänen elämäänsä ja työvuorosunnitteluun ja sen tyyppisiin asioihin. [...]

P2: [...] sen huomioiminen että mikä on mun henkilökohtainen elämäntilanne esimerkiksi sillä hetkellä. Että tarvitsenko mä jotain erityistä huomiota, jotta mä pystyn mahdollistamaan mun työnteen, mutta onko omassa elämässä me-
nossa jotain mistä olisi hyvä tietää [...] jos mä tarvitsen lisää osaamista tai lisää tukea tai lisää oppia siihen mun omaan työhön, että myös se tulee huomioi-
duksi ja kuulluksi. [...]

Riittävät resurssit ja riittävä palkka ovat väistämättä keskustelua herättäviä asioita, kun hoitotyöstä puhutaan. Asiantuntijakeskusteluissa palkka ei kuitenkaan noussut ensisijaisena asiana esille, vaikka sitäkin sivuttiin. Keskusteluissa tuli esiin, että palkan tulisi turvata työntekijälleen elanto, mutta mikäli työn tekemisen olosuhteet eivät ole riittävän hyvät, ei suuri-
kaan palkka takaa hyvinvointia.

V1: Mä luulen et me ollaan varmaan kaikki puhuttu nyt semmosesta lähtökohdasta, sellasist työpaikoista joissa on ollut riittävät resurssit ja joissa on ollut riittävä aika paneutua ja tehdä se työ korkeatasoisesti, et kyllähän siin ne edellytykset pitää tulla sieltä työnantajan puolelta, että on mahdollisuus tehdä se oma ammattinsa niin hyvin kun sen osaa.

4.3 Osallisuus

Asiantuntijakeskustelussa osallisuuden merkitys nousee esiin tärkeänä kokemuksena, joka tuottaa paitsi hyvinvointia työntekijälle, myös tuloksellisuutta työn kehittämisessä ja sitä kautta työn tuloksellisuudessa ylipäätään.

Kuulluksi tuleminen ja vaikuttamismahdollisuus, vaikka vain pienissäkin asioissa, nähdään lisäävän työntekijän kyvykkyyttä ja sitoutumista työn tekemiseen sekä siinä väistämättä esiin-tyviin muutoksiin ja kehittämistavoitteisiin. Työntekijöillä nähdään olevan paras käsitys siitä, millaisia muutostarpeita työssä esiintyy ja millaiset työn tekemisen tavat toimivat parhaiten. Se, että työntekijä voi kokea voivansa vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön, vaikuttaa työntekijän kokemukseen kunnioituksesta ja arvonnannosta. Mikäli päätöksiä on jo tehty ja työntekijöitä kysytään mielipidettä sen jälkeen, ei tällaisella osallistamisella ole samanlaista vaikutusta, kuin sillä, että työntekijä pääsee aidosti vaikuttamaan.

V1: [...] Mikä meillä tavallaan on se suurin kehittämistarve ihan kaikissa organisaatioissa melkeenpä, on se, että työntekijöitä ei oteta mukaan alusta loppuun vaan työntekijöiltä kysytään sitten, kun ratkaisu on tehty tai joku toimintatapa on jo muutettu tai suunnitelma siitä, miten muutetaan ja sit kysytään, et ”onhan tämä hyvä, eiks ookin”. Mitäs siinä työntekijä muuta tekee, ku sanoo, et ”no on tosi hyvä” tai ”ei oo hyvä”.

V1: [...] Mikä siinä on keskeistä, niin työntekijät on mukana siinä työn kehittämisessä alusta loppuun. Eli se, että lähdetään kysymään työntekijöiltä ensin, mistä tässä on kysymys ja mitä mieltä te olette näistä asioista, ja tehdään se näkyväksi se yhteinen kokemus. Pelkistetään sitä jollakin lailla niin, että se näkyy tai pystytään havaitsemaan, mikä se on se yhteinen ajatus, miten asioita voi kehittää. Ja sitä voi tehdä ihan vaikka lähiesimies lähtee tiimin kokouksessa kysymään yhdessä [...]

Asiantuntijakeskustelussa nousivat esiin termit ketterä kehittäminen ja yhteisöohjautuvuus. näillä termeillä tarkoitetaan tilannetta, jossa muutostarve havaitaan työyhteisössä ja kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin työryhmän sisällä. Verrattuna siihen, että prosessi kierrätetään organisaation eri tasojen kautta, on kyse paljon nopeammasta ja tehokkaammasta muutoksesta. Muitakin kuin muutoksen nopeuteen liittyviä etuja tuli esille. Työntekijöiden nähdään olevan oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja itsenäisen päätöksenteon koetaan sitouttavan työntekijöitä muutoksen eteenpäin viemiseen. Kokeiluehdotuksiin ja kehittämisajatuksiin suhtaudutaan myötämielisemmin, kun ne tulevat työyhteisöltä itseltään eikä ylhäältä päin annettuina. Yhteinen kehittäminen työyhteisön sisällä voi lisätä työyhteisön yhtenäisyyttä ja sitä kautta myös työhyvinvointia.

P3: [...] Että kun ruvetaan kehittämään tai viemään jotain asioita eteenpäin, niin jälleen se työyhteisö ikään kuin on oman työnsä paras tuntija ja mahdollistaja ja kehittäjä eikä välttämättä esihenkilö tai vielä ylemmät ihmiset organisaatiossa. [...]

V3: [...] ne ideat ja ajatukset tulee niiltä työntekijältä. Ei ne tule siltä esihenkilöltä, vaan kyllä ne nousee ne kokeiluajatukset, että voitaisiinko me tehdä tätä vähän eri tavalla, voitaisiinko me toteuttaa tämä tällä tavalla. Niin kyllä ne tulee sieltä työyhteisöstä tai ne pitää ottaa sieltä, koska muuten niillä ei ole sitten jalan sijaa eikä ne lähde sitten elämään, jos ne tulee taas annettuna.

Sote alalla on tulossa suuria muutoksia. Epävarmuuden helpottamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi muutokseen, voidaan käyttää osallistavia työkaluja, kuten työn muotoilua. Kehittäminen on tehokkaampaa ja onnistuneempaa, kun työn tekijät otetaan mukaan kehittämiseen.

I1 [...] Kun tekee tilaa luoville ajatuksille ja uusille innovaatioille, joita usein syntyy just sieltä käytännön työtä tekeviltä, jotka tietää just että mikä meillä tässä prosessissa mättää ja miten meidän pitäis tehdä nyt me halutaan, että käytetään tätä välinettä. Jos ei luoda sitä tilaa niille innovaatioille ja luovuudelle, niille kehittäjäasiantuntijoille, jotka toimii siellä niin sanotusti siellä kenttätyön tasolla. Silloin on paljon haasteellisempaa. Että kyllä tää tämmöinen mukaan ottaminen on tosi tärkeässä roolissa.

Kokemus siitä, että kysytään mielipidettä ja pystyy vaikuttamaan asioihin, nähdään osoituksena arvostuksesta työntekijän ammattitaitoa kohtaan. Arvostuksen saaminen on voimauttava kokemus, joka myös sitouttaa työntekijää organisaatioon.

V2: Jotenki se tunne siitä, et mä pystyn vaikuttamaan mun työhön ja mä pystyn vaikuttamaan mun työyhteisöön, et mun osaamistani kunnioitetaan ja mun näkemystäni kunnioitetaan. Sehän on yks hienoimpia tunteita, mitä ihmisellä voi työelämässä olla. Semmonen olo, et mun ajatuksilla on väliä ja mun näkemyksillä on väliä ja mä saan ite vaikuttaa siihen, miten tää homma tehdään. Se on tosi tärkeä tunne. Ja muotoilun kautta siihen annetaan ikään kuin tilaa, vaikei se sille esihenkilölle ees luontevasti tulis se kuunteleminen, niin niillä menetelmillä siihen nimenomaan ohjataan.

V1: Niin. Eli se, että pystyy vaikuttamaan ihan oikeesti. Silloin, jos kysytään työntekijältä, niin pitää näkyä, mitä se aiheuttaa. Siitä täytyy seurata jotain. Se ei saa jäädä kesken, koska silloinhan vaan kerrotaan työntekijälle, että ei toi sun ajatus ollukkaa yhtää tärkeä.

4.4 Johtaminen

Asiantuntijakeskustelussa hyvään ja työhyvinvointia lisäävään johtamiseen liitettiin usein työntekijän kuulluksi ja nähdyksi tuleminen kokemus. Hyvää johtamista keskustelussa määriteltiin taidolla kuunnella puhumisen sijaan. Työyhteisökulttuuri rakentuu vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten välillä ja jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa siihen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vaikutusta siihen, miten hyvä pitovoima työpaikalla on. Työntekijän kokemukset olisi keskustelijoiden mukaan nostettava keskiöön. Johtaminen vaikuttaa paljon työyhteisön toimintaan ja siinä on eroja, miten eri työpaikoilla on onnistuttu. Organisaati rakenne ja esihenkilöiden ajankäyttö vaikuttavat siihen, miten paljon esihenkilöillä on aikaa käytettävissään työntekijöiden kohtaamiseen. Kaikkien työyhteisön jäsenten olisi hyvä reflektoida omaa toimintaansa työyhteisön jäsenenä.

P4: Kyllä ja niissä kohtaamisissa, miten sitä, että voi olla rakenteista, ja monista syistä johtuen, rajattu ajallisesti se, että kuinka paljon voi antaa ajallisesti yhdelle työntekijälle sitä huomiota. Mutta sitten se, että miten on läsnä ja miten tarkasti kuuntelee ja miten aidosti on siinä tilanteessa sen työntekijän kanssa, niin siihen voi vaikuttaa silloinkin, kun se aika on hyvin rajattu.

P3: Organisaatorakenteissa on paljon jäykkyyttä, mikä rajaa yhden työyhteisön mahdollisuuksia. Mutta niin kuin sanoit, niin siinä on kyllä, aina löytyy sitä pelivaraa ja sitä voi löytyä yllättävän paljonkin, kun vaan ammennetaan kaikki mahdolliset astiat siitä, että mitä voi tehdä. Kyllä mä väitän, että pystyy, mutta sitten me tullaan ehkä siihen, että onko sitten, jos sen esihenkilön työ määrä on ihan hirveä, niin sitten taas se syö nimenomaan sitä kohtaamisaikaa ja sitten taas sen yksilön tai sen ryhmän aikaa. Se on haastavaa, mutta kyllä siellä on ihan varmasti, varmasti on jäyhemmissäkin organisaatioissa.

V1: Mä sanoisin sillä lailla, että esihenkilöillä pitäis olla suuret korvat ja pieni suu. Eli paljon semmoista kuulemista ja kuuntelemista ja aikaa, niistä asioista puhumista, mitä on kokenu nyt viime aikoina, niitten asioiden purkamista ihan siellä työyhteisössä ja ja työntekijä-esihenkilösuhteessa siinä välillä. Että ne ei jäis puhumatta ja painolastiksi. Sitten tietysti niin sitä keskusteluapua muuta hankkimalla tarpeen mukaan.

Esihenkilö on se selkäranka, johon työntekijä nojautuu tuunatessaan työtään, kokeillessaan uusia toimintatapoja ja pohtiessaan omaa ammatillista identiteettiään sekä omaan hyvinvointiin liittyviä asioita. Kokeilu- ja kehittämiskulttuurin mahdollistajana toimimiseen liittyy myös vahvuuksien johtaminen. Hyvinvoiva työntekijä kokee voivansa hyödyntää omaa osamispotentiaaliaan täysimääräisesti, saa tukea esimieheltä sekä työyhteisöltä hankalissa tilanteissa ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan työtehtävien sitä vaatiessa. Tämä kaikki

edellyttää sitä, että organisaation eri tasoilla ollaan selvillä siitä, mitä osaamista työ edellyttää ja millaista osaamista siellä on. Osaamisen johtaminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Hyvinvointia lisää, jos työntekijän on mahdollista tehdä edes osa työstä sitä, missä on erityisen hyvä.

V3: Semmoset paikat, missä mä oon voinu hyvin ja missä mä oon ajatellu, että tänne mä haluan jäädä, niin niissä se lähijohto on ollu tärkeä, ja on ollu jotenkin sellanen lähijohto, että musta on tuntunu, et mä tosiaan pystyn itse vaikuttaa siihen, mä pystyn itse kehittämään. Et se mun lähijohtajani on, jos sille on esittänyt jonkun, et hei mites tämmönen idea tuli mulla mieleen, niin se on sanonut, että okei, no miten me voitaisiin toteuttaa, et kokeillaan. Että mielenkiintoinen ajatus, kokeillaan, eikä niin, että meillä on tämä järjestys me ei voida. Se on ollu ainaki se yks. Sitte on ollu paljon tilaa määritellä itse sitä, miten mä sen työn teen, että siellä ei oo ollu kukaan sillee jotenkin mikrojohtamassa, et nyt pitää sanoa näin ja nyt pitää tehdä näin, vaan mun ammattitaitoon on luotettu ja mun osaamiseen on luotettu ja on tiedetty, että mä osaan tehdä se mun oman juttuni oikein. Toki sitten joskus tulee virheitä ja näin, ja niistä sitten keskustellaan, mutta semmonen tavallaan tilan antaminen, et mä tarviin sellasta. [...]

P5: [...] niissä tiukoissa paikoissa, joissa mä olen tarvinnut mun esimiehen tukea, niin hän on väijäämättä seissyt mun tukena ja tullut tarvittaessa paikalle. En ole koskaan joutunut sellaiseen tilanteeseen, etteikö mun esimies tukisi minua. Mä arvostan häntä ihan hirvittävän paljon ja tiedän, että meidän välinen luottamussuhde on tosi vahva ja tiedän, että myöskin hän varmaan sanottaisi varmaan vähän samalla tavalla. [...]

Esihenkilön ei odoteta tai edes toivota ryhtyvän ratkaisemaan esille tulevia ongelmia itsenäisesti. Asiantuntijakeskusteluissa esiin nousi ongelmien kohdalle sattuessakin vahvasti kuuntelemisen taito. Työntekijälle on tärkeää tulla kuulluksi ja vasta sen jälkeen lähdetään yhdessä kehittämään ratkaisuja.

V2: Onko se semmosta, että pysähdytään yhdessä ihmettelemään jotain ilmiötä tai jotain asiaa sen sijaan, et lähdetään vimmasesti ratkomaan sitä?

V4: Ja tos varmaan tulee se muotoilun lahja ikään kuin siihen kehittämistyöhön, et nimenomaan siihen alkuun annetaan aikaa, jotta me ymmärretään, mikä on se ongelma, mitä me ollaan ratkasemassa. Ennen kuin me lähetään miettimään, mitä me ratkastaan tai mistä se ratkaisu syntyy. Et jotenki siihen uskallusta, et tavallaan muotoilu on siinä ja muotoilun työkalut tuo sen uuden tähän kehittämiseen. Et todella pysähdytään tutkimaan ja ymmärtämään ihan

oikeesti sitä eri näkökulmista, et mitä me ollaan tekemässä ja sit vast lähetään miettimään, kuinka me tää ratkastaan.

Asiantuntijakeskustelussa puhuttiin yhdessä ihmettelemisestä. Kun työyhteisössä keskustellaan moniäänisesti työn tekemisestä eikä pyritä ratkaisemaan ongelma pikaisesti esihenkilölähtöisesti, saadaan aikaan yhteinen ymmärrys ja toimiva työyhteisö rinnakkain työskentelevien yksilöiden sijaan.

Työyhteisöissä on erilaisia näkemyksiä, toiveita ja tarpeita. Jokaisen henkilökohtaiseen mielipiteeseen pohjautuvaa toivetta on tuskin mahdollista tai tarkoituksenmukaistakaan toteuttaa. Siitä huolimatta työyhteisössä voidaan ylläpitää ilmapiiriä, jossa jokaisen mielipide on arvokas ja tulee kuulluksi yhteisen kehittämisen aikana. Kunnioittava ja arvostava kohtaaminen ja huomioonottaminen ei edellytä yksimielisyyttä tai kaikkien toiveiden toteuttamista.

P2: Mulla on mielessä esimies ja sellainen kokemus erityisesti, että jotenkin mun tarpeet on tullut nähdäksi ja kuulluksi. Se onkin mennyt niin päin, että kuinka saataisiin asia järjestymään tai kuinka me onnistuttaisiin tuossa. Ei niinkään, että se vastaus olisi ollut mulle, että ei käy, ei onnistu, ei ole ollut tapana tai mitä ikinä. Vaan että se meni niin päin, että mietitään, kuinka me saataisiin tämä onnistumaan ja se oli mulle todella tärkeää.

Valmentava johtajuus ja mentoroiva toimintatapa kehittävät työntekijän osaamista ja kyvykkyyttä, millä on vaikutusta työn tavoitteiden toteutumisen lisäksi myös työntekijän hyvinvointiin. Esihenkilö voi joutua pohtimaan työntekijöiden kanssa isoja ja henkilöille itselleen merkityksellisiä asioita ja silloin johtamistaidoilla on väliä. Luottamus rakentuu myönteisessä ja arvostavassa ilmapiirissä ja vuorovaikutuksessa.

P1: [...] Tämä kokeilukulttuuri, rohkeus, luovuus, vahvuuksien tukeminen ja tavallaan tämä ikään kuin vähän ehkä hiljainen osaaminen ja tieto, joka saa sitten tulla esille, kun oikealla tavalla sitten johdetaan ja saa toimia. [...]

P4: Siinä on varmaan semmoinen turvallinen ja luottamuksellinen suhde. Varmaan kun ollaan luettu lehdistä ja telkkarista katsottu, kun valmentajat ja urheilijat puhuvat ja analysoivat onnistumisia. Niin monestihan siellä urheilija kertoo, että miten se syntyi vähitellen se luottamussuhde ja sitten alkoi tapahtua myös niissä tuloksissa. Ajattelisin, että se on vastavuoroista luottamusta ja luottamushan on niin kuin hyviä odotuksia toista kohtaan. Työntekijä ajattelee esihenkilöstä, että tuo varmasti toivoo minulle hyvää ja toivoo, että minä voin pärjätä ja menestyä. Ja myös sitten esihenkilö voi kokea turvallisuutta ja luottamusta, että tämä työntekijä haluaa tehdä parhaansa ja meillä on hyvä suhde

yhdessä, jolla me pyritään potilaan tai asiakkaan tai perheen tai kukapa siellä onkaan, niin hänen parhaaseensa yhdessä.

5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä, johon kuuluvat eettiset toimintatavat. Eettisesti tuotettu uusi tutkimustieto on hyödyllistä eikä sen kerääminen ole aiheuttanut haittaa heille, joilta tietoa on kerätty. Tutkimuksen etiikkaan liittyvä näkökulma on myös tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuudessa on kyse totuudesta ja objektiivisuudesta. Totuutta voidaan arvioida neljän eri teorian mukaan. Korrespondenssiteorian mukaan väite on totta, jos sen paikkansa pitävyyden voi aistein todentaa. Koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on johdonmukainen muiden, jo oikeaksi todistettujen, väitteiden kanssa. Pragmaattisen totuusteorian mukaan väite on totta, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensukseen perustuva totuus tarkoittaa, että ihmiset luovat totuuden yhteisymmärryksessä, ovat siis yksimielisiä siitä, että väite on totta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158-159.) Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus eli havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus ovat eri asioita. Tutkija peilaa havainnoimiaan asioita aina oman kokemusmaailmansa suodattamana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Vuori 2022.)

Tämän opinnäytetyön aineistossa käsiteltiin terveydenhuollon henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä asioita. Näiden voidaan olettaa olevan jossain määrin tähän tiettyyn ammattialaan liittyviä, mutta myös yleisiä, kaikkiin työyhteisöihin sovellettavia asioita. Kun tutkijalla on kokemusta eri työyhteisöistä, omat kokemukset ovat väistämättä läsnä myös tutkimusta tehdessä. Tutkijan oma subjektiivisuus ja reflektointikyky vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Jos tutkijana pystyy tunnistamaan subjektiivisuuttaan ja arvoja, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen, se lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, luku11.)

Tutkittava ilmiö valikoituu tutkimuksen kohteeksi ainakin jossain määrin tutkijan motivaatioon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin perustuen. Tutkijalla on jo tutkimusprosessin aluksi esitietoa tutkittavasta asiasta ja se vaikuttaa havaintojen tekemiseen. Esihavainnot suuntaavat tutkijan ajatuksia ja ohjaavat tiedonhankinnassa. Tietojen kerääminen ja niistä tehtävät tulokset perustuvat esioletuksiin. Tutkijan onkin syytä tarkastella kriittisesti omaa esitietoaan ja kiinnittää huomiota siihen, kuinka tarkastelee uusia havaintoja esitiedon valossa. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia mitä asiantuntijakeskusteluissa tutkimuksen kohteena olevista asioista sanotaan. Omat esitiedot ja asiantuntijoiden esittämät asiat ovat tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä erottaa toisistaan ja tiedostaa. Opinnäytetyön

tekijän oma kokemus varhaiskasvatuksen ja sosiaalialan eri työtehtävissä on antanut opinnäytetyön aineistossa käsiteltävistä aiheista myös omakohtaista kokemusta, joten omiin kokemuksiin perustuvat näkemykset on tarvinnut erottaa asiantuntijoiden näkemyksistä huolellisesti refleктоimalla. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa se, keitä tutkimuksen tiedonantajat olivat ja millä perusteella heidät valittiin. Tähän opinnäytetyön tekijällä ei ollut mahdollista vaikuttaa. Sen sijaan opinnäytetyön tekijällä oli mahdollisuus hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti pyrkiä huolellisuuteen ja tarkkuuteen analyysin tekemisessä ja sen raportoisessa niin, että lukija voi arvioida itse, kuinka luotettavana tutkimusta pitää. Eettisten ratkaisujen refleктоiminen helpottaa tutkimuksen arviointia ja luo pohjaa seuraaville aiheita tutkiville heidän ratkaisuisaan. Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysi pyrittiin kuvaamaan niin, että lukija saa käsityksen siitä, miten opinnäytetyön tekijä on aineistoa käsitellyt ja millaisin keinoin on päässyt kuvaamiinsa tutkimustuloksiin. Analyysista tehtiin taulukko kuvaamaan esimerkkien kautta prosessin etenemistä lukijan ymmärryksen lisäämiseksi analyysin vaiheista. Kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa tutkimuskäytäntöä. Esimerkit on anonymisoitu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti eikä alkuperäisten ilmausten esittäjää ole mahdollista henkilöidä. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11; Kuula-Luumi 2022; Vuori 2022.)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli selvittää, mitä turvallisuudesta puhutaan aineistona olevassa asiantuntijakeskustelussa ja miten turvallisuuden arvioidaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Aineistossa oli paljon viittauksia turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Turvallisuus nähtiin asiantuntijakeskustelussa perustarpeena. Myös psykologiseen turvallisuuteen liittyviä asioita tuli asiantuntijakeskustelussa esiin. Porgesin (2022) kehittämän polyvagaalisen teorian mukaan autonominen hermosto käsittelee kaiken aikaa turvallisuuden tai sen puutteen kokemusta. Turvallisuuden kokemus parantaa vireystilaa, joka puolestaan vaikuttaa kognitiivisen toimintaan sekä sosiaalisen liittymisen kykyyn. (Alongi ym. 2021, 54-55.) Työyhteisön on oltava turvallinen, jotta siellä uskalletaan toimia ja kehittää uusia toimintatapoja. Jos työyhteisön kulttuuriin kuuluu virheiden etsiminen ja niistä rankaiseminen, se estää työyhteisöä kehittymästä ja kuormittaa kaikkia työyhteisön jäseniä. Hyväksyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri puolestaan mahdollistaa niin työntekijän kuin työyhteisön kehittymisen.

Kun työyhteisössä on sallittua ottaa asioita tarkasteltavaksi ja olla keskeneräinen, on mahdollista hakea ja saada tukea työyhteisöltä. Hyväksyvä ja kiireetön ilmapiiri on pohja onnistuneelle vuorovaikutukselle. Eryteisesti kohtaamisen ja kuulluksi tuleamisen kokemukset nähtiin hyvinvointia lisäävänä vuorovaikutuksena. Niin työntekijöiden väliset kuin työntekijän ja esihenkilöiden väliset vuorovaikutussuhteet sekä asiakastyössä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttavat työhyvinvointiin. Riittävä perehdytys ja palaute sekä mahdollisuus esittää mielipiteitä ja

tulla kuulluksi omaan työhön liittyvissä asioissa nähtiin asiantuntijakeskustelussa tärkeänä. Vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä rakentaa työyhteisökulttuuria ja jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, millaiseksi muodostuu tapa, jolla työyhteisössä toimitaan. Turvallisuudentunnetta vahvistaa tieto siitä, mitä tehdään ja toimitaan odotusten mukaisesti. Edmondsonin (2019, 33-34) kuvaama luottamuksen rakentuminen on sekä turvallisuuden lähde, että sen edellytys.

Turvallisuuskulma koskee myös asiakasturvallisuutta ja tiedontuotantoon liittyvää turvallisuutta. Niitä ohjaa lainsäädäntö, joka ohjaa turvallisiin käytäntöihin. Rauramo (2003, 79-81) käyttää käsitettä turvallisuusjohtaminen kuvaamaan turvallisuuteen, terveyteen ja ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä ja johtamista, joka läpäisee koko organisaation. Maailmanlaajuinen covid 19 pandemian toi mukanaan epävarmuuden ja turvattomuuden niin terveydenhuollon kentälle kuin ympäröivään yhteiskuntaan. Uhka fyysisen turvallisuuden vaarantumisesta oli erityisen suuri ennen rokotuksia. Epävarmuus ei kuitenkaan poistunut rokotustenkaan myötä. Niin psyykinen kuin fyysisenkin turvattomuuden tunne vie voimavaroja ja heikentää toimintakykyä. Uupuneena turvallisuuden tunne vähenee ja negatiiviset tunteet nostavat esiin enemmän uhkakuvia. Ennakoitavuus ja johdonmukaisuus puolestaan lisäävät turvallisuuden tunnetta.

Toisena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli selvittää, onko asiantuntijakeskustelussa nähtävissä ratkaisuja turvallisuudentunteen ja hyvinvoinnin lisäämiseksi työpaikoilla. Turvallisuudentunne vahvistuu luottamuksellisessa ilmapiirissä. Luottamus lisääntyy yhteisten kokemusten, niin onnistumisten kuin yhdessä koettujen vaikeiden tilanteiden kautta. Luottamusta rakennetaan keskustelun avulla luoden sillä tavoin yhteistä ymmärrystä. Tunteiden säätely ja sanoittaminen vahvistavat luottamusta ihmisten välillä ja vahvistavat sitä kautta turvallisuuden tunnetta. Juntusen ym. (2017, 106) mukaan tunnetaidot sekä kyky myötätuntoon ovat keskeisiä, kun rakennetaan turvallisuutta lisäävää vuorovaikutusta työpaikalle. Rajat tuovat turvaa työpaikallakin. Kiireessäkin on syytä huomioida vuorovaikutuksen laatu. Tunteiden validointi ja ihmisten kohtaaminen hyväksyvästi, kokonaisina ja keskeneräisinäkin, luovat turvallista ilmapiiriä.

Valmentavan ja mentoroivan johtamisen kautta on mahdollista vahvistaa työntekijän hyvinvointia osaamisen kehittymisen ja kyvykkyyden lisääntymisen kautta. Hyvinvoiva työntekijä hyödyntää omaa osaamispotentiaaliaan parhaiten ja sitoutuu organisaatioon. Bakkerin ja Dermoutin (2017, 273) Job Demands-Resources teorian mukaisia työn voimavaratekijöitä nousee esiin myös asiantuntijakeskustelussa. Kun työntekijä saa tukea esimieheltä sekä työyhteisöltä hankalissa tilanteissa hänen on mahdollista kehittää omaa osaamistaan työtehtävien sitä vaatiessa. Mitä enemmän on luottamusta ja turvallisuutta, sitä enemmän uskalletaan hyödyntää omia vahvuuksia ja saadaan sitä kautta onnistumisen kokemuksia. Kokemus siitä, että työn te-

kemiseen liittyvä osaaminen on riittävää, lisää työntekijän hyvinvointia. Perehdytys ja säännöllinen palaute lisäävät hallinnan tunnetta. Riittävän ajan varaaminen ja aito kohtaaminen nousivat asiantuntijakeskustelussa esiin useita kertoja.

Jotta olisi turvallista kokeilla uusia toimintamalleja ja kehittää omaa työtä, organisaation eri tasojen tulisi viestittää, että kokeileminen on sallittua ja saa myös epäonnistua. Selkeä viestintä ja palaute tehdystä työstä lisäävät rohkeutta tehdä asioita eri tavalla ja vaikuttaa omaan työhön. Avoin ja keskusteleva työyhteisökulttuuri lisää uskallusta puhua myös niistä asioista, joista ei selviä tai tarvitsee apua. Vuorovaikutus ja viestintä työyhteisön sisällä voidaan kokea kannattelevaksi, mikä lisää luottamusta työkavereihin ja työpaikkaan. Edmondsonin (2019, 133) edellä kuvatun kaltaisesti määrittelemä psykologisesti turvallinen ilmapiiri työpaikalla palvelee perustehtävän toteutumista.

Kilpisen (2022, 187-188, 207-208) mukaan yhteisöllinen organisaatiokulttuuri, jossa työntekijä voi vaikuttaa työhönsä ja hänen mielipiteensä tulee kuulluksi, vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Myös asiantuntijakeskustelussa osallisuuden merkitys nousee esiin tärkeänä. Sen nähdään paitsi tuottavan hyvinvointia työntekijälle, myös lisäävän tuloksellisuutta. Osallisuuden kokemus ja vaikutusmahdollisuus nähdään myös arvostuksen osoituksena ja silläkin on useita myönteisiä vaikutuksia.

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että turvallisuudentunne lisää koettua hyvinvointia työyhteisössä. Johtamisen keinoin voidaan vahvistaa turvallisuudentunnetta ja sitä kautta myös hyvinvointia. Siksi olisikin hyödyllistä tutkia millä keinoin turvallisuudentunnetta lisäävää johtamista saadaan lisää työyhteisöihin.

Tämän opinnäytetyön aineistossa käsitellään terveydenhuollon henkilöstöön liittyviä työolosuhteisiin liittyviä asioita. Voidaan olettaa, että aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat jossain määrin tähän tiettyyn ammattialaan liittyviä, mutta myös yleisiä ja useisiin työyhteisöihin sovellettavia.

Lähteet

Julkaisemattomat

Laurea ammattikorkeakoulun asiantuntijakeskustelut 14.11.-16.12.2021.

Painetut

Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Ahola, T. & Furman, B. 2018. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämisohjelma. 3. uudistettu painos. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Brown, B. 2019. Dare to lead. Rohkaiseva johtaja. Rehellisiä keskusteluja, sydänlähtöistä toimintaa ja rohkeita päätöksiä. Helsinki: Viisas elämä.

De Jong, P & Kim Berg, I. 2018. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. 4. painos. Porvoo: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Edmondson, A. C. 2019. The fearless organization. Creating Psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. New Jersey: Wiley.

Hakanen, J. & Seppälä, P. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 149-167.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki. Talentum.

Juntunen, E., Pessi, A., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 104-122.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Mannström-Mäkelä, L. & Saukkola, K. 2009. Voimaannuttavan ohjaamisen käsikirja. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Niemelä P. 2000. Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. Teoksessa Niemelä, P. & Lahikainen, A. (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino, 21-39.

Paakkanen, M, Martela, F., Rantanen, J. & Pessi, A. 2017. Kuinka oppia tunnetaitoja. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 124-147.

Pessi, A. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja myötätuntoa etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 12-34.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2013. Myönteisen muutoksen työkirja. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Rosenberg, S. 2022. Opas vagushermon parantavaan voimaan. 2. painos. Helsinki: Viisas elämä.

Ståhlberg, L. 2019. Pienryhmäohjaajan opas. Jyväskylä: PS -Kustannus.

Väisänen, R. 2000. Työelämän turvallisuus. Teoksessa Niemelä, P. & Lahikainen, A. (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino, 239-268.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 11.

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 22 (3), 273-285. Viitattu 18.5.2022. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bauer, G., Hakanen, J. Jenny, G. & Vogt, K. 2016. Sense of Coherence and the Motivational Process of the Job-Demands-Resources Model. *Journal of Occupational Health Psychology*. 21 (2), 194 -207. Viitattu 2.6.2022. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039899>
- Brown, B. 2015. SuperSoul Sessions: The Anatomy of Trust. Viitattu 15.5.2022. <https://brene-brown.com/videos/anatomy-trust-video/>
- Deci, R. & Ryan, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55 (1), 68-78. Viitattu 1.6.2022. <http://dx.doi: 10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Keskitalo, E & Vuokila-Oikkonen, P.2018. Voimavara lähtöisyys sosiaalisen kuntoutuksen viitekehystenä. Teoksessa Kostilainen H. & Nieminen A. (toim.). Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Tampere: Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, DIAK TYÖELÄMÄ 13. 84-96. Viitattu 23.7.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141721/Diak_Tyoelama_13_verkko.pdf?sequence=4
- Koutaniemi, M. & Tehy 2022. Kasvokkain - tarinoita ihmisen ja työn arvosta -näyttely. Viitattu 16.7. 2022. www.kasvokkain.fi
- Kuula-Luumi, A. Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Leikola, A., Mäkelä, J. & Punkanen, M. 2016. Polyvagaalinen teoria ja emotionaalinen trauma. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. 132 (1), 55-61. Viitattu 12.5.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo12910>
- Porges, S. W. 2022. Polyvagal Theory: A Science of Safety. *Frontiers in Integrative Neuroscience*.16. Viitattu 8.6.2022. <https://doi.org/10.3389/fnint.2022.871227>
- Porges, S. W. 2007. The polyvagal perspective. *Biological Psychology*. 74, 116-143. Viitattu 15.6.2022. <https://doi:10.1016/j.biopsycho.2006.06.009>
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 9.

Rauhala, I. 2020. Keskustelun voima. E-kirja. Helsinki: Otava

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 12.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Toivanen, M., Käsälä, M., Kalliomäki-Levanto, T., Kauppi, M., Tuomivaara, S., Yli-Kaitala, K. & Suorsa, T. 2021. Onnekkaat sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619518>

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 7.

Vuori, J. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.9.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

Kuviot

Kuvio 1: BRAVING työkalu luottamuksen lisäämiseen (Brown 2019, 279-281).	14
Kuvio 2: Autonominen hermosto (Alongi ym. 2021; Leikola ym. 2016.).....	19
Kuvio 3: Yhteenveto koettuun hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.....	24
Kuvio 4: Työhyvinvointipääoma (Manka & Manka 2016, 53.).....	24
Kuvio 5: Tyytyväisyyttä ja sitoutumista lisääviä myönteisiä voimavariatekijöitä (Manka & Manka 2016, 70-72.).....	25
Kuvio 6: Job Demands-Resources theory (Bakker ja Demerouti 2017, 273.)	26

Taulukot

Taulukko 1: Esihenkilön työkalupakki psykologisen turvallisuuden lisäämiseksi (Edmondson 2019, 159).	17
Taulukko 3: Tarpeet kolmen eri teorian mukaan (Deci & Ryan 2000; Rantanen ym. 2020; Rauramo 2004.)	31
Taulukko 4: Asiantuntijakeskustelujen ajankohdat, teemat ja keskustelujen sisältö	38
Taulukko 5 : Esimerkki analyysin vaiheista	45