

Päivi Jalonen

ENNAKOIVA NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Työkaluja työntekijän, lähiesihenkilön ja organisaation käyttöön

ENNAKOIVA NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Työkaluja työntekijän, lähiesihenkilön ja organisaation käyttöön

Päivi Jalonen
Opinnäytetyö
Syksy 2023
SJK22SY
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Master Sote, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen YAMK

Tekijä(t): Päivi Jalonen

Opinnäytetyön nimi: Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa

Työn ohjaaja(t): Kati Päätaalo, Outi Kajula

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2023

Sivumäärä: 72 + 3 liitettä

Sosiaali- ja terveydenhuollon kenttä on haasteiden edessä henkilöstön veto- ja pitovoimavaikkeuksien vuoksi. Rekrytointi on vaikeaa ja henkilöstö raportoi kohonnutta stressiä, heikentynyttä työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa on olennainen, jotta hyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää ennen kuin mitään hälyttävää ehtii tapahtua. Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu paljon viime vuosina. Esihenkilön johtamistyyliä sekä vuorovaikutustaidoilla on nähty olevan suuri merkitys. Johtamisessa on nähty olevan tarvetta siirtyä korjaavista toimenpiteistä ennakoivampaan lähestymiseen, joskin työpaineen raportoidaan samanaikaisesti kohoavan.

Opinnäytetyössä haettiin lisäymmärrystä tekijöistä ja keinoista, joiden avulla työhyvinvointia voidaan johtaa ennakoivasti. Opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin psykiatriapalvelujen mielialahäiriöpalveluissa alueellisilla mielialahäiriöpoliklinikoilla. Tutkimusmenetelmänä oli 7 yksilöllistä ja yksi ryhmämuotoinen teemahaastattelu, joiden tulosten perusteella nostettiin esiin kärjet opinnäytetyön kehittämisosion kahteen työpajaan. Työpajoissa kehitettiin yhteiskehittämisen menetelmin konkreettisia työkaluja, joita organisaatiossa työskentelevät voivat hyödyntää osana päivittäistä työtään ja ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista.

Tulosten mukaan ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville ja koostuu viidestä eri elementistä; organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä, työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvistä, työn sisältöön liittyvistä, työyhteisöön liittyvistä ja itseen liittyvistä tekijöistä ja keinoista. Ennakoiva näkökulma sisältää toisaalta pieniä arjen tekoja, joita kaikki työssään voivat toteuttaa. Toisaalta organisaatiossa on välttämätöntä olla riittävät rakenteet, joiden pohjalta strategista työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää. Palveleva johtaminen on aineiston perusteella ennakoivasti työhyvinvointia suojaavaa. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostui myös aineistossa. Ennakoivaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeä tutkia lisää mahdollisten erojen ja yhteneväisyyksien tunnistamiseksi ja työelämälähtöisyyden varmistamiseksi.

Asiasanat: Työhyvinvoinnin johtaminen, ennakoiva näkökulma, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's degree, social and health care management and development

Author(s): Päivi Jalonen
Title of thesis: Proactive aspect in work well-being management
Supervisor(s): Kati Päätaalo, Outi Kajula
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2023
Number of pages: 72 + 3 appendices

Work well-being is one of the key factors when describing the things that employees think are important in commitment to work. The workload, stress, and reduced feeling of control in work are common in social and health care organizations. It is important to execute all the proactive actions concerning maintaining work well-being –before any decrease is noticed. But what does these proactive means mean in practice and in daily work? This thesis is a combine of qualitative research and development activity in four psychiatric mood disorder outpatient clinics in the City of Helsinki. This thesis describes the factors and the means that the employees and the managers in psychiatric outpatient clinics think are relevant and essential in proactive work well-being management. This thesis also provides fifteen different tools in proactive work well-being management to be utilized in daily management in psychiatric mood disorder outpatient clinics.

This thesis included 8 semi-structured interviews with 13 different participants. As a developmental activity there were two workshops that based on the results of the interviews, which were analyzed by inductive content analysis. The results suggested that proactive management of work well-being includes 5 categories of factors and means; organizational and management-based factors and means, the factors and means concerning about interaction between an employee and the daily manager/senior, the factors and means based on work conditions, the self-dependent factors and means and the factors and means that concern the psychosocial work environment, for example the teamwork and colleagues.

Further research is needed when gathering more understanding about the proactive aspects in work well-being management.

Keywords:

Work well-being, preventive actions, well-being management, job satisfaction, proactive well-being management, proactive aspect

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TIEDONHAKU, KESKEISET KÄSITTEET JA TEORIATAUSTA	10
2.1	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja teoriatausta	11
2.1.1	Työhyvinvointi käsitteenä ja teoriatausta	11
2.1.2	Työhyvinvoinnin johtaminen ja ennalta ehkäisevä näkökulma käsitteenä sekä teoriatausta.....	13
2.1.3	Työntekijän ja lähiesihenkilön välinen vuorovaikutus käsitteenä sekä teoriatausta	15
2.1.4	Kehittäminen ja innovaatioteoria.....	17
2.1.5	Yhteenveto opinnäytetyön teoriataustasta	19
2.2	Aikaisemmat aiheita käsittelevät tutkimukset.....	20
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	22
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	22
3.2	Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoitus ja tavoite	22
3.3	Opinnäytetyön kehittämisosion tarkoitus ja tavoite	22
3.4	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset.....	23
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	24
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus, toteutus ja aineiston analysointi.....	24
4.1.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	24
4.1.2	Tutkimusosion toteutus.....	26
4.1.3	Induktiivinen sisällönanalyysi	26
4.2	Opinnäytetyön kehittämisosio -työpajojen menetelmät ja toteutus	28
4.2.1	Työpaja 1 -menetelmä ja toteutus.....	30
4.2.2	Työpaja 2 -menetelmä ja toteutus.....	31
5	TUTKIMUSOSION TULOKSET	33
5.1	Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa -tekijät	33
5.1.1	Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät	33
5.1.2	Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät	36
5.1.3	Työn sisältöön liittyvät tekijät.....	37

5.1.4	Työyhteisöön liittyvät tekijät.....	39
5.1.5	Itseen liittyvät tekijät.....	40
5.2	Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa -keinot.....	41
5.2.1	Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät keinot	42
5.2.2	Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät keinot.....	44
5.2.3	Työn sisältöön liittyvät keinot	46
5.2.4	Työyhteisöön liittyvät keinot	47
5.2.5	Itseen liittyvät keinot	48
5.3	Tutkimusosion tulosten yhteys kehittämissosioon	49
6	KEHITTÄMISSOSION TULOKSET	50
6.1	Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät työkalut	50
6.2	Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät työkalut.....	51
6.3	Itseen liittyvät työkalut	52
6.4	Työyhteisöön liittyvät työkalut	52
6.5	Työn sisältöön liittyvät työkalut.....	53
7	OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELU	55
7.1	Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät ja keinot	55
7.2	Työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ja keinot	56
7.3	Työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot.....	57
7.4	Työyhteisöön liittyvät tekijät ja keinot.....	57
7.5	Itseen liittyvät tekijät ja keinot.....	58
8	OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUDEN JA TUTKIMUSEETTISTEN KYSYMYSTEN TARKASTELU	59
8.1	Luotettavuuden tarkastelu arviointikriteerien mukaan.....	59
8.2	Tutkimuseettisten kysymysten tarkastelu	61
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSEN TARVE	62
9.1	Johtopäätökset.....	62
9.2	Jatkotutkimuksen tarve.....	63
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työ on olennainen osa tasapainoista arkea ja työpaikoilla vietetään useita tunteja viikossa. Ei siis ole yhdentekevää, miten töissä voidaan. Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023) ja joka on yhteydessä työntekijän subjektiiviseen hyvinvointiin (Ray 2021). Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on suuria henkilöstön rekrytointi- ja pitovoimahaasteita, vaihtuvuus on suurta ja henkilöstö ikääntyy (Lammintakanen 2021), jolloin työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen kehittäminen on entistä olennaisempaa työelämässä (Manka 2015).

Nämä haasteet näyttäytyvät myös Helsingin kaupungin psykiatriapalvelujen mielialahäiriöpalveluissa. Mielialahäiriöpalveluissa hoidetaan polikliinisesti ja akuutisti psykiatrista erikoissairaanhoidon tarvitsevia helsinkiläisiä aikuisia, joiden toimintakyky ja arki on vaikeutunut haastavan mielialahäiriöoireilun vuoksi. Alueellisia poliklinikoita on neljä; pohjoinen, itäinen, eteläinen ja läntinen. Lisäksi Auroran sairaala-alueella sijaitsevat sairaalatoimintojen akuuttiosastot, päiväosastot, kaksi-suuntaisen mielialahäiriön tutkimus- ja hoitokeskus sekä neuropsykiatrian työryhmä palvelevat mielialahäiriöpotilaita. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta ja rekrytointi haasteellista, mistä syistä työhyvinvointiin liittyvät teemat ovat ajankohtaisia ja toimivat alkusysäyksenä opinnäytetyölle. Sairaalatoiminnot ovat siirtymässä toisen organisaation alaisuuteen tulossa olevan organisaatiomuutoksen myötä, mistä syystä opinnäytetyö toteutettiin alueellisilla mielialahäiriöpoliklinikoilla.

Työhyvinvointia seurataan mielialahäiriöpalveluissa esimerkiksi toteuttamalla säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä. Syksyllä 2022 toteutettiin Kunta10- kysely, joka perustuu Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu- kyselyyn (Työterveyslaitos 2023). Kyselyn tulosten perusteella mielialahäiriöpalvelujen henkilöstö kokee paljon työstressiä eli kyselyn määritelmän mukaan paljon työpaineita työn hallinnan tunteen ollessa vähäistä. Samoin työmäärien lisääntyminen yli sietokyvyn nousi esiin huolestuttavana tuloksena. Työpäivän jälkeinen palautuminen oli puutteellista. Johtamisessa nähtiin haasteita eritoten päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksiin nähden. Strategisessa työkykyjohtamisessa korostetaan varhaista puuttumista ja mielialahäiriöpalveluissa onkin käytössä Helsingin kaupungin varhaisen tuen malli. Varhaisen tuen malleissa on kuitenkin useimmiten jo ehtinyt tapahtua jotakin, mihin tulee puuttua. Onkin tärkeä

kiinnittää huomiota päivittäiseen arkeen työntekijän ja lähijohdon näkökulmasta; mitä konkretiassa voidaan tehdä jo ennen kuin mitään hälyttäviä merkkejä työhyvinvoinnissa ilmaantuu.

Mielialahäiriöpalvelujen edellä mainitut pitovoimaongelmat, rekrytointihaasteet ja työhyvinvointikyselyssä nousseet kehittämistarpeet toimivat siis työyksikötasolla tämän opinnäytetyön perusteina. Työhyvinvoinnin johtamisen ja ennaltaehkäisevän näkökulman ajankohtaisuus näyttäytyy laajemminkin. Helsingin kaupungin ”Kasvun paikka” -nimisessä kaupunkistrategiassa (2022–2025) nostetaan esiin yhdeksi tavoitteeksi ”Henkilöstölle vetovoimainen Helsinki” eli henkilöstön pitovoiman lisääntyminen ja työolojen parantaminen koko henkilöstöä osallistamalla, henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisääminen sekä johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen (Helsingin kaupunki 2022). Kaupunkistrategiaan pohjautuva Työhyvinvointiohjelma 2022–2025 on tehty, mutta sen saatavuuden rajoituksessa Helsingin kaupungin sisäisiin verkkosivuihin rajautuu se tästä opinnäytetyöstä ulkopuolelle. Kansallisella tasolla esimerkiksi Työterveyslaitos nostaa esiin johtamisen merkityksen työhyvinvoinnille (Työterveyslaitos 2023). Sosiaali- ja terveysministeriössä on perustettu sote-uudistuksen myötä alatyöryhmä, joka koskee muun muassa työn veto- ja pitovoimaa, työhyvinvointia ja työolosuhteita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Työhyvinvointia ja sen johtamista on tutkittu paljon viime vuosina. Tieteellisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa korostetaan usein lähijohtajan kuuntelemisen taitoja, vuorovaikutustaitoja sekä henkilökunnan osallistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien merkitystä työhyvinvoinnille ja työn imulle (Isotalus & Rajalahti 2017; Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022; Scanlan ym. 2021). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin johtaminen esitetään muun muassa LMX-teoriaan pohjautuvasti dialogina työntekijän ja lähijohtajan välillä, vuorovaikutussuhteena, jossa kummallakin osapuolella on omat oikeutensa ja velvollisuutensa (Karanika-Murray ym. 2015; Martin ym. 2016).

Työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutus on yksilöllinen suhde, johon kummallakin on vaikuttamisen mahdollisuus, joka muuttuu ja kehittyy ja jossa kumpikin tuo elementtejä työhyvinvointiin ja sen johtamiseen (Matta ym. 2015). Toisaalta organisaation rakenne, muuttuvat toimintaympäristöt ja erityisesti sosiaali- ja terveysalan ajankohtaiset muutokset ja kehittämistarve vaikuttavat siihen sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön, missä työntekijä ja lähiesihenkilö toimivat. Onko edellä mainituilla muutoksilla vaikutusta koettuun työhyvinvointiin -siihen opinnäytetyö ei kykene antamaan vastausta. Ennaltaehkäisevä näkökulma on valikoitunut opinnäytetyöhön Helsingin kaupungin mielialahäiriöpalveluissa toteutetun Kunta10- tulosten sekä rakenteilla olevan työhyvinvointistrategian

perusteella. Henkilöstön kokema stressi, kohtuullisen alhaiset tulokset työstä palautumista mittavien kysymysten sekä johtamista koskevien kysymysten kohdalla antavat viitteitä siitä, että proaktiivinen työhyvinvoinnin johtaminen on mielekäs tapa lähestyä aihetta. Teoriatausta muodostuu viidestä teoriasta, joiden kautta pyritään ymmärtämään niin lähiesihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta kuin organisaatiosta kumpuavia tekijöitä; johtamisen tunnetusta Leader-member-exchange (LMX)-teoriasta (Dansereau ym. 1975) sekä organisaatioteorioihin kuuluvasta innovaatioteoriasta. Ennaltaehkäisevää näkökulmaa tarkastellaan Theory of Preventive Stress Management (TPSM)-teorian (Hargrove ym. 2011) sekä kognitiivisen stressimallin (Lazarus 1999) kautta. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan voimavara- ja voimavarojen mallin kautta (Manka & Manka 2023).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata niitä tekijöitä, joita mielialahäiriöpoliklinikoiden esihenkilöt ja työntekijät pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa arjessa ennaltaehkäisevänä näkökulmana huomioiden. Lisäksi kuvataan keinoja, joiden avulla lähiesihenkilöt ja työntekijät voivat edistää työhyvinvointia arjen työssä ennaltaehkäisevänä näkökulmana huomioiden. Tavoitteena on tuottaa uusia työkaluja yhteiskehittämisen menetelmin työntekijän ja lähiesihenkilön sekä organisaation käyttöön. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisössä työhyvinvoinnin johtamisen tukena (Kiviniemi & Rajakangas 2022). Tutkimustulosten ja tuotettujen työkalujen avulla korostetaan ennaltaehkäisevän näkökulman merkitystä. Opinnäytetyö tuottaa myös lisätietoa ja ymmärrystä ennaltaehkäisevästä näkökulmasta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnin johtamisessa. Opinnäytetyön toteuttaja työskentelee mielialahäiriöpalveluissa esihenkilöasemassa ja henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen näyttäytyessä päivittäisessä työssä ja johtamisessa on aihe ajankohtaisuuden ohella myös varsin henkilökohtainen.

2 TIEDONHAKU, KESKEISET KÄSITTEET JA TEORIATAUSTA

Työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu paljon viime vuosina, mikä näkyi tiedonhaussa suurena hakutulosten määränä. Ennaltaehkäisevä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma oli esillä harvoissa hakutuloksissa, mistä syystä hakua laajennettiin muihin ammattialoihin ja taustateorioiden osalta johtamiseen yleensä sekä työhyvinvointi- ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitettä myös työtyytyväisyyden, työn imun ja työstressin suomenkielisiin ja englanninkielisiin käsitteisiin. Haun tulosten perusteella ennaltaehkäisevää näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa on tutkittu varsin vähän sekä Suomessa että kansainvälisesti. Haku toteutettiin seuraavista tietokannoista: Ebscohost, CINAHL, Pubmed, Oula-Finna sekä Google Scholar. Hakusanoja ja niiden eri yhdistelmiä olivat esimerkiksi 1) työntekij* AND työhyvinvoin* AND johta*, 2) työhyvinvointi, 3) work* AND wellbeing AND lead*, ”työhyvinvoinnin johtaminen”, ”job satisfaction” 4) health care AND work engag* OR wellbeing OR job satisfaction AND lead* OR manag*. 5) prevent* AND lead* (Taulukko 1). Lisäksi tehtiin lukuisia hakusanojen yhdistelmiä eri lähitermeistä kuten health services tai risks. Ennaltaehkäisevää näkökulmaa haettiin lisäämällä hakusanoihin esimerkiksi ennakoi* OR ennakoin* OR preventive. Haku rajattiin koskemaan vuosia 2012–2022. Teoriapohjaan liittyvät lähteet olivat osittain rajauksen ulkopuolella, koska teorioiden tausta oli rajausta vanhempaa. Haussa käytettiin informaation apua.

TAULUKKO 1. Tietokannat, hakusanat ja tulokset

Tietokannat	Hakusanat	Tulokset
Oula-Finna	työntekij* AND hyvinvoin* AND johta*	119
Ebscohost	work* AND wellbeing AND lead*	>4600
CINAHL	work* AND wellbeing AND lead*	>2600
PubMed	health care AND work engag* OR wellbeing OR job satisfaction AND lead* OR manag*	>28000
Google Scholar	”työhyvinvoinnin johtaminen”	<5

2.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja teoriatausta

2.1.1 Työhyvinvointi käsitteenä ja teoriatausta

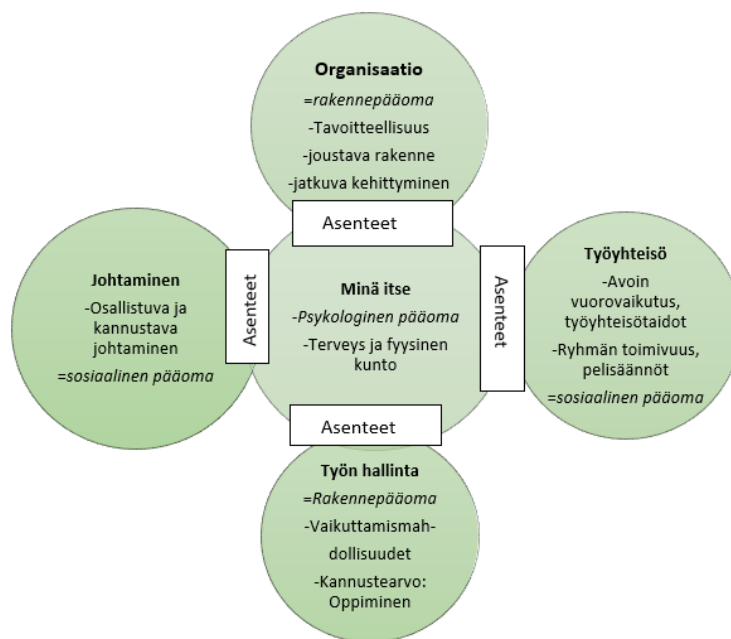
Työhyvinvointi on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo pitkään. Käsitteenä se on moniulotteinen, dynaaminen subjektiivinen kokemus ja linkittyy läheisesti työntekijän omiin voimavaroihin ja arkielämään (Laine 2013; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Työhyvinvointi-käsite on kuitenkin kohtuullisen uusi ja sitä on käytetty työkyky-käsitteen rinnalla. Näitä käsitteitä voidaan lähestyä eri tavoin. Erään tulkinnan mukaan työkyvyn käsitteen on nykyään ajateltu olevan mahdollisesti työhyvinvointi-käsitteen osa ja näin ollen työhyvinvointi voidaan nähdä laajempänä kokonaisuutena. Toisaalta työhyvinvoinnin voi myös ajatella olevan työkykyyn vaikuttava tekijä (Jääskeläinen 2013).

Kansainvälisissä artikkeleissa työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään vaihtelevin englanninkielisin termein kuten ”employee well-being”, jolla viitataan sekä kognitiivisiin että emotionaalisiin ominaisuuksiin kuten työntekijän kokemaan työn laatuun sekä yleiseen tyytyväisyyden ja terveyden tunteeseen (Vakkayil ym. 2017). Muita termejä voivat olla mm. ”work wellbeing” tai ”job satisfaction”, joita käytetään vaihtelevasti eikä vakiintunutta käytäntöä ilmaisulle ole päässyt muodostumaan. Hyvinvoinnin kokemuksen edellytyksenä on työn positiivisten kokemusten suurempi määrä negatiivisiin verrattuna (Quick & Henderson 2016; Vakkayil ym. 2017).

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee työhyvinvoinnin olevan työn ja sen mielekkyyden, hyvinvoinnin, turvallisuuden ja terveyden muodostama kokonaisuus, joka vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaminen vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja vähentää mm. sairauspoissaoloja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023; Työterveyslaitos 2009) Työhyvinvointiin liittyy tavoitteellinen toiminta ja hyvinvoinnin voidaan ajatella olevan seurausta siitä, että yksilön suunnitelmat, toiveet ja tarpeet tulevat täytetyiksi (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2023). STM:n alainen asiantuntijalaitos Työterveyslaitos käyttää työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteitä toisaalta rinnakkain, toisaalta työkyky-käsitettä korostaen; Työterveyslaitoksella on käytössä Juhani Ilmarisen (2006) kehittämä työkykytalo-malli, jossa talon eri kerrokset koostuvat työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työntekijän terveys ja toimintakyky muodostavat alimman kerroksen. Muissa kerroksissa, ennen kattona toimivaa työkyky-käsitettä, sijaitsevat osaaminen, arvot ja asenteet, motivaatio sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot. Taloa ympäröivät

perhe, lähiympäristö ja toimintaympäristö (Jääskeläinen 2013; Työterveyslaitos 2023a; Korkiakangas ym. 2019)

Voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnin mallissa (Manka 2015; Manka & Manka 2023) organisaation menestys ja työhyvinvointi ovat linkittyneitä toisiinsa. Menestyvän organisaation edellytyksinä ovat: Joustava organisaatorakenne, tavoiteasettelu ja tietoisuus arvoperustasta, yhteiset visiot, strateginen oppiminen, jatkuva kehittäminen, avoin vuorovaikutus ja hyvä johtaminen. Yksilön kokemaan työhyvinvointiin liittyvät puolestaan työn hallinnan tunne, elämäntilanne, kasvumotivaatio, ammatillisen pätevyyden tunne sekä työhön ja organisaatioon sitoutuminen. Organisaatioon ja työn hallintaan liittyviä tekijöitä voidaan kuvata rakennepääomana, itseen liittyviä tekijöitä psykologisena pääomana ja työyhteisöön sekä johtamiseen liittyviä tekijöitä sosiaalisena pääomana. Kuviossa 1 on esitetty mukaeltu voimavaralähtöinen malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka & Manka 2023).



KUVIO 1. Voimavaralähtöinen malli, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaellen Manka & Manka 2023).

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan työntekijän subjektiivista, kokonaisvaltaista kokemusta hyvinvoinnista työssä, joka linkittyy mielekkäällä tavalla työntekijän arkeen niin työkykyyn vaikuttavien tekijöiden kuin työympäristön ja organisaation ominaisuuksien kautta (Laine 2013; Manka & Manka 2023).

2.1.2 Työhyvinvoinnin johtaminen ja ennalta ehkäisevä näkökulma käsitteenä sekä teoriatausta

Ennaltaehkäisevän näkökulman merkityksellisyyttä työperäisen ja toiminnallisen stressin hallinnassa ovat tuoneet tutkimuksissa esiin Quick ja Henderson (2016) korostaen toisaalta organisaation velvollisuutta ennaltaehkäisevässä stressinhallintatyössä, mutta nostaen myös yksilöllisten ratkaisujen ja toimintatapojen merkityksellisyyttä ja näiden toimenpiteiden kautta työhyvinvoinnin lisääntymistä. Työstressillä on suuri vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja hyvinvointiin työpaikoilla (Nascimento & Pestana Gabriel 2019). TPMS-teorian mukaan organisaatiot voivat toimia primäärin, sekundäärin tai tertiääritason interventioiden mukaan ennaltaehkäisevässä stressinhallintatyössä. Primääritason interventioissa keskitytään vähentämään tai poistamaan stressitekijöitä, sekundääritason interventioissa tavoitteena on puolestaan edistää työntekijöiden edellytyksiä hallita stressitekijöitä. Kolmannen eli tertiääritason interventiot painottuvat kuntouttavaan näkökulmaan, tilanteeseen, jossa työntekijällä on jo työperäisen stressin oireita ja työhyvinvointi on alentunut (Quick & Henderson 2016; Martin, Karanika-Murray, Biron & Sanderson 2016). Merkittävänä yksilöllisen ennakoivan työhyvinvoinnin lisäämisen työkaluina voidaan nähdä sosiaalinen tuki sekä positiivisuus. Kokonaisuutena työhyvinvoinnin voidaan ajatella lisääntyvän, kun positiivisia kokemuksia on enemmän kuin negatiivisia (Quick & Henderson 2016; Vakkayil ym. 2017; Abellanoza ym. 2018), joskin kielteiset tunteet kuuluvat myös työelämään ja olennaista on, miten niitä käsitellään rakentavasti (Manka & Manka 2023).

Lazaruksen ja Folkmanin (1984) kehittämän kognitiivisen stressimallin mukaan eri ihmisillä on erilainen tapa reagoida koettuun stressiin. Nämä erot selittyvät mallin mukaan työympäristössä koettuun hallinnan tunteeseen; vähäisen hallinnan tunteen myötä myös stressin kokeminen lisääntyy. Työhyvinvointi nähdään yksilöllisten ja ympäristötekijöiden vuorovaikutuksena ja toimintamallit stressitilanteessa voivat olla joko mukautumista edistäviä kuten ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä tai mukautumista estäviä kuten passiivisuus tai välttämiskäyttäytyminen (Lazarus 1999; Manka & Manka 2023).

Työhyvinvoinnin johtaminen on ollut enemmän esillä huomattavasti vähemmän aikaa työhyvinvointi-käsitteeseen verrattuna -vasta 2000-luvulla aiheeseen on alettu perehtyä järjestelmällisemmin (Karttunen ym 2017; Jääskeläinen 2013). Johtamisella, johtajuudella ja erityisesti lähijohtamisella nähdään olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta; vuorovaikutus lähiesihenkilön

kanssa nähdään ensiarvoisen tärkeänä. Lähiesihenkilö toimii myös linkkinä organisaation ylemmään johtoon ja on omalta osaltaan tuomassa organisaation strategisia työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä päivittäiseen työhön. Työntekijöiden työhön sitoutumisella, tuloksellisuudella ja motivaatiolla on yhteys hyvään johtamiseen (Karttunen ym. 2017; Lammintakanen 2020.) Tutkimuksissa korostuu lähijohtajan oikeudenmukaisen toiminnan merkitys koettuun työhyvinvointiin ja lähijohtajuuden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin edistämässä (Perko 2017), joskin on tärkeä korostaa myös työntekijän omaa vastuuta työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä (Karttunen ym. 2017; Sauni & Leino 2016).

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella myös strategisen johtamisen näkökulmasta. Strategiateorian eräänä perusajatuksena on tarkastella ja ymmärtää organisaatioiden tulevaisuutta ja tavoitteita. Strategian myötä organisaatioiden tavoitteet suhteessa valittuihin toimiin ja päätöksiin tulevat näkyviksi (Harisalo 2021). Strateginen hyvinvointi voidaan määritellä siksi osaksi työhyvinvointia, joka vaikuttaa organisaation tuloksiin. Näin ollen strateginen työhyvinvoinnin johtaminen kuvaa niitä organisaation toimintoja, joilla pyritään vaikuttamaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä toimintoja voivat olla muun muassa työterveyshuolto, henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötoiminta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vastuissa nähdään esihenkilötyöskentelyn merkitys tärkeänä. Yksittäisen työntekijän oman potentiaalinsa ja organisaation vaatimusten kohdatessa mielekkäällä tavalla on organisaatiolla henkilöstön puolesta edellytykset menestyä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014; Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016).

Työhyvinvoinnin johtaminen ja työkykyjohtaminen ovat toistensa lähikäsitteitä. Jääskeläinen (2013) esittää kuitenkin työkyvyn olevan osa työhyvinvointia, jolloin työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan työkykyä laajempi kokonaisuus. Näin määriteltynä työhyvinvointi voi vaikuttaa myös työkykyyn (Jääskeläinen 2013). Työkyky voidaan määritellä myös yksilön ammattitaidon ja toimintakyvyn muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka on suhteessa työelämän vaatimukseen (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja työhyvinvoinnin laitos 2023). Työkyvyn käsitteen näkökulmasta työhyvinvoinnin käsite on laajentunut koskien nykyisin työelämän laatua ylipäättään (Laine 2013). Helsingin kaupungin mielialahäiriöpalvelujen Kunta10- tuloksissa on kyselyn mukaan kehittämisen tarvetta suhteessa johtamiseen ja koettuun työhyvinvointiin, jolloin ennaltaehkäisevä näkökulma muodostuu entistä merkityksellisemmäksi. Henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen on organisaatiolle olennaista, jotta työntekijät pysyvät työkykyisinä.

Ennakointi itsessään on ihmiselle luontainen tapa toimia ja siihen vaikuttavat yksilön aikaisemmat kokemukset ja odotukset sekä nykytilanne (Jääskeläinen 2013). Ennakoivan eli proaktiivisen toiminnan merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä nähdään olevan merkityksellistä, koska mitä varhaisemmassa vaiheessa haasteisiin puututaan, sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteiden ratkaisemiseksi (Manka & Manka 2023). Tässä opinnäytetyössä ennaltaehkäisevällä näkökulmalla tarkoitetaan toisaalta TPSM-teorian primääritason ja sekundäärisen tason interventioita, missä työhyvinvoinnin alenemista tai heikkenemistä ei vielä ole tapahtunut (Quick & Henderson 2016). Toisaalta taas ennaltaehkäisevässä työhyvinvoinnin johtamisessa ei käsitteen laajuuden vuoksi voi ajatella ainoastaan stressinhallintaa ennaltaehkäisevänä tekijänä, vaan on huomioitava työntekijän ja esihenkilön välisen vuorovaikutuksen merkitys sekä yksilölliset tavat reagoida koettuun stressiin – tässä opinnäytetyössä LMX-teoriaan (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019; Karanika-Murray ym. 2015; Matta ym. 2015) sekä kognitiivisen stressimalliin (Lazarus & Folkman 1999) pohjautuen. Jotta nämä yksilölliset tekijät tulevat huomioiduksi, linkittyy esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde läheisesti ennakoivaan näkökulmaan työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvoinnin johtamisen on myös oltava linjassa organisaation strategian kanssa. Työssä koetut stressitekijät voidaan nähdä olennaisina työhyvinvointiin vaikuttavina elementteinä. Lienee perusteltua todeta, että stressitekijöiden kokonaan poistuminen tai poistaminen työstä tai vapaa-ajasta ei ole realistinen tavoite vaan kyse on kyvystä mukautua muutoksiin, kunkin työntekijän henkilökohtaiseen resilienssistä (Saari 2016).

2.1.3 Työntekijän ja lähiesihenkilön välinen vuorovaikutus käsitteenä sekä teoriatausta

LMX- teoria eli leader-member exchange- teoria on tunnetuimpia johtamisviestinnän teorioita, joka on saanut alkunsa jo 1970- luvulla (Dansereau ym. 1975). Suomessa teoria on käännetty johtaja-johdettava-teoriaksi. Tässä opinnäytetyössä puhutaan LMX-teoriasta termin tunnettuuden vuoksi. LMX-teoriaa on tutkittu paljon (Cai ym. 2021; Kauppila 2016; Martin ym. 2016; Matta ym. 2015) ja se on ainoita johtamisviestinnän teorioita, jossa nostetaan keskiöön johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde. Teorian mukaan johtajan asemassa oleva ei lähesty tai kohtaa kaikkia johdettaviaan aivan samalla tavalla, vaan vuorovaikutussuhde on aina yksilöllinen. Johtaja jakaa resurssejaan kuten aikaansa tai tukeaan valikoiden ja tämän vaihdannan nähdään olevan laadultaan vaihteleva korkean tai matalan tason välillä (Isotalus & Rajalahti 2017; Kauppila 2016; Martin ym.

2016; Matta ym. 2015). Johtajan ja johdettavan laadukkaan vuorovaikutussuhteen on nähty vaikuttavan positiivisesti niin organisaation tuloksiin kuin työntekijän omaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja suoriin. Fadel K. Matta tutkimusryhmineen korosti LMX- teoriaan pohjaavassa -tutkimuksessaan dyadisen eli kahteen suuntaan toimivan korkean laadun vuorovaikutuksen positiivista merkitystä; tutkimuksissa oli aiemmin perinteisesti keskitytty tarkastelemaan vuorovaikutussuhdetta joko johtajan tai johdettavan näkökulmasta. LMX-teorian mukaan johtajan tulee tarjota tasapuolisesti kaikille johdettavilleen mahdollisuutta kumppanuuteen, vaikka se ei aina olisikaan mahdollista. Näin johtaja lisää korkealaatuisia suhteita organisaatiossa, minkä voidaan ajatella vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksiin (Matta ym. 2015). Korkealaatuisia suhteita ilmentävät monet positiiviseksi luokiteltavat termit kuten avoin kommunikaatio, luottamus ja molemminpuolinen jakaminen (Isotalus & Rajalahti 2017; Kauppila 2016).

LMX-teoriassa johtajuuden rakentaminen on olennainen näkökulma -kuinka johtaja voi rakentaa kumppanuutta kaikkien kanssa. Tämän rakentamisen voidaan nähdä tapahtuvan kolmessa vaiheessa: Ensimmäisessä vaiheessa johtaja ja johdettava ovat vieraita toisilleen, ja vuorovaikutus sekä toiminta tapahtuu työrooleista käsin. Toisessa vaiheessa alkaa toimivamman työsuhteen rakentaminen, mihin saattaa liittyä enemmän tiedon jakamista niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämäänkin liittyen. Tästä toisesta vaiheesta voidaan palata joko takaisin vaiheeseen yksi tai edetä kolmanteen vaiheeseen -kumppanuuteen. Kolmannessa vaiheessa vuorovaikutussuhdetta leimaaavat molemminpuolinen kunnioitus, jakaminen ja sitoutuminen. Osapuolet voivat myös tukea tai kritisoida toisiaan. Molemminpuolinen aktiivisuus voi siis johtaa toimivampaan suhteeseen (Cai ym. 2021; Isotalus & Rajalahti 2017).

Vuorovaikutusta voidaan tarkastella myös relationaalisena prosessina eli kyseessä on tietynlainen suhteen rakentaminen informaation vaihtamisen ohella. Näin ollen vuorovaikutus kuvaa omalta osaltaan suhdetta ja suhde vuorovaikutusta -niin sanallista kuin sanatontakin viestintää ja niiden tulkintaa sekä niihin reagoimista (Isotalus & Rajalahti 2017; Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019). Ihmisen persoona ja ihmissuhdetaidot ovat kiinteästi yhteydessä vuorovaikutustaitoihin, joita pystyy kehittämään, mutta jotka ovat alun perin sisäsyntyisiä taitoja. Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen ovatkin vaativia ja panostusta edellyttäviä prosesseja, eikä aito vuorovaikutustilanne synny välttämättä helposti (Forsten-Astikainen ym. 2019). Työ on olennainen osa tasa-arvoista arkea, joten esihenkilön ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella voidaan perustellusti sanoa olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat olennaisessa

roolissa nykyiset työelämän vaatimukset huomioiden. Toisaalta on tärkeä huomioida vuorovaikutuksen kahteen -tai tarvittaessa useampaankin suuntaan- toimiminen, jolloin vastuu toimivasta ja laadukkaasta vuorovaikutuksesta on kaikilla osapuolilla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutussuhdetta LMX-teorian kautta, joka korostaa yksilöllistä vuorovaikutussuhdetta johtajan ja johdettavan välillä ja joka rakentuu vuorovaikutussuhteen kehittyessä kohti kumppanuutta ja molemminpuolista aktiivisuutta. LMX-teoria linkittyy esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja sen kautta pyritään luomaan ymmärrystä kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen ja vastuiden merkityksestä työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle.

2.1.4 Kehittäminen ja innovaatioteoria

Innovaatioteorian tausta lähtee 1990- luvulta, jolloin organisaatioteorioiden tutkijat tunnistivat jatkuvan muutoksen koskettavan organisaatioita yhä useammin. Kehittäminen ja uudistaminen toimivatkin alkusysäyksenä innovaatioteorialle. Innovatiivinen organisaatio koostuu teorian mukaan neljästä toisiinsa jatkuvasti vaikuttavasta osa-alueesta: 1) organisaatio kouluna 2) organisaation innovaatioprosessi 3) organisaatio ja asiakas sekä 4) innovatiivinen henki. Yhden osa-alueen laiminlyönti vaikuttaa negatiivisesti koko organisaation innovatiivisuuteen (Harisalo 2021, 206–207).

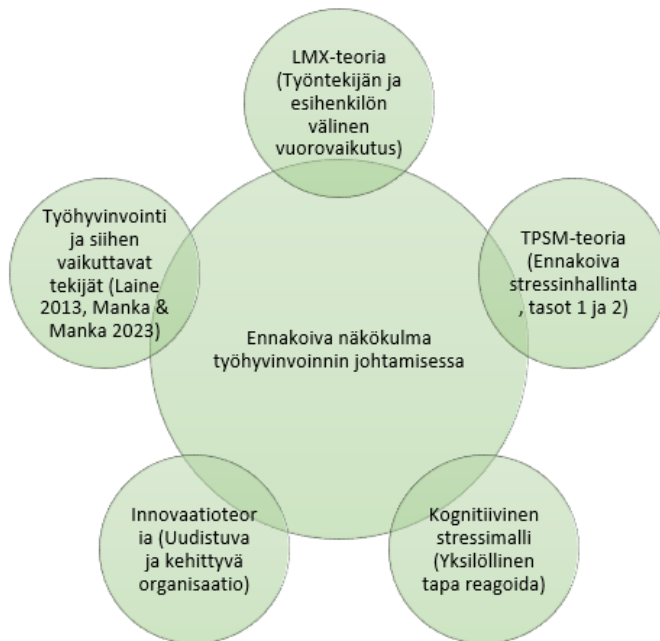
Organisaatio kouluna -osa-alue liittyy työssä oppimiseen ja työn kehittämiseen. Organisaation on jatkuvasti arvioitava suoriutumistaan, uudistuttava ja kehityttävä omaksi parhaakseen. Organisaation ollessa koulu, ovat sen työntekijät enemmän kehittäjiä kuin suorittajia. Organisaation innovaatioprosessin avulla organisaatiot puolestaan kehittävät palveluitaan. Innovaatioprosessi voidaan jakaa karkeasti vaiheisiin; ongelma-analyysiin, ideointiin, prototyypin valmistukseen ja sen kautta käyttöönotettavaksi innovaatioksi, joka sitten otetaan käyttöön ja levitetään palvelun käyttäjille tai kuluttajille (Harisalo 2021). Hannele Seeck (2021) muistuttaa kuitenkin innovoinnin olevan kaikkea muuta kuin selkeä lineaarinen prosessi, vaan monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää paljon epävarmuustekijöitä (Seeck 2021). Organisaatioiden kuuluu palvella asiakkaitaan ja tuntea heidät. Innovatiivinen henki itsessään vaatii organisaatiolta paljon työtä. Tavoitteiden asettaminen realistisen analyysin perusteella on välttämätön menestyvälle organisaatiolle, joskin esim. innovatiivisuus-

den ja voittojen maksimoinnin välillä on negatiivinen korrelaatio (Harisalo 2021). Laadullisen kehittämisen ja uudistumiseen suuntaavien tavoitteiden välillä sen sijaan on tunnistettavissa positiivinen korrelaatio ja soveltaminen sekä tavoiteltu hyöty ovat innovaatioiden ydintä (Seeck 2021; Harisalo 2021). Organisaation merkitys ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa on olennainen, sillä ennakoinnin nähdään olevan sellaisten työolojen luomista, missä on helppo tehdä töitä (Manka & Manka 2023).

Tässä opinnäytetyössä innovaatioteoria tukee tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapaa, jossa toisaalta huomioidaan olemassa olevat organisaation toimintamallit niitä hyödyntäen, mutta säilytetään luovuuden ja kehittämisen halun sekä tarpeen kautta mahdollisuus saada aikaan jotain uutta, kehittää olemassa olevaa (Vataja 2012) tai herättää uusia ajatuksia liittyen työhyvinvoinnin johtamiseen arjen työssä.

2.1.5 Yhteenveto opinnäytetyön teoriataustasta

Yhteenvetona työhyvinvoinnin johtaminen ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden koostuu tässä opinnäytetyössä LMX-teoriasta (Dansereau ym.1975), TPSM-teoriasta (Hargrove ym. 2011), kognitiivisesta stressimallista (Lazarus ym. 1999) sekä innovaatioteoriasta. Työhyvinvointi nähdään työntekijän subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena hyvinvoinnista työssä, joka linkittyy mielekkäällä tavalla työntekijän arkeen (Laine 2013) sekä organisaatioon ja työympäristöön (Manka & Manka 2023). Teoriatausta toimii pohjana opinnäytetyön tutkimusosion teemahaastattelujen teemoille, jotka on kuvattu luvussa 4. Lisäksi innovaatioteoria tukee yhteiskehittämisen menetelmiä työpajatyöskentelyssä opinnäytetyön kehittämissosiossa (Kuvio 2).



KUVIO 2. Opinnäytetyön teoriapohja

2.2 Aikaisemmat aihetta käsittelevät tutkimukset

Sairaanhoidajien työstressiä ja työtyytyväisyyttä korreloivia tekijöitä sekä mahdollisia stressinhallintaan liittyviä interventioita tutkittaessa esiin nousi kolme lähestymistapaa (McVicar 2016). Korreloivia tekijöitä tutkittiin Job Demand – Resource (JD-R) -mallin (Bakker ym. 2014) mukaan. Mallissa työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat nähdään puskurina työn vaatimusten aiheuttamille negatiivisille vaikutuksille. Ensisijaisina stressinhallintaan liittyvinä interventioina nähtiin organisaatioon liittyvät ennaltaehkäisevän näkökulman sisältävät mahdolliset interventiot kuten henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin liittyvät toimenpiteet, toisena ennaltaehkäisevät yksilön resilienssiä lisäävät interventiot ja kolmantena puolestaan kuntouttavat, yksilön resilienssiä edistävät interventiot. Kuntouttavat yksilölliset interventiot nähtiin työstressiä vähentävinä, joskin niiden vahvistaminen nähtiin välttämättömänä. Muuten hyöty saattaa olla lyhytaikainen ratkaisu työn vaatimusten säilyessä ennallaan (McVicar 2016).

Työhyvinvoinnin johtamista on tutkimusten mukaan tarpeen kehittää Suomessa. Kokonaisymmärrystä on tärkeä lisätä ja johtamisen painopistettä siirtää proaktiivisempaan, ennakoivaan suuntaan korjaavien toimenpiteiden sijaan (Manka & Manka 2023). Henkilöstön osallistaminen on olennaista (Kiviniemi & Rajakangas 2022; Manka & Manka 2023; Raivio 2018), toisaalta esihenkilön rooli työhyvinvoinnin edistämässä nähdään merkittävänä (Aura ym. 2014).

Työhyvinvointia tarkastellaan usein joko työntekijän tai johtajan näkökulmasta; eri johtamistyylien ja psykososiaalisten tekijöiden vaikutukset koettuun työhyvinvointiin todetaan merkityksellisiksi suuressa osassa tutkimuksia. Esihenkilötyön ja hyvän johtamisen rooli on merkittävä (Karttunen ym. 2017; Scanlan ym. 2021; Shanafelt & Noseworthy 2017). Erityisesti lähijohtajan kuuntelemisen taidoilla, vuorovaikutustaidoilla sekä henkilökunnan osallistamisella ja vaikuttamisen mahdollisuuksilla on vaikutus työhyvinvointiin ja työn imuun (mm. Isotalus & Rajalahti 2017; Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022; Scanlan ym. 2021). Eri-ikäisten työntekijöiden kuten Y-sukupolven johtamiseen on tärkeä kiinnittää huomiota (Kultalahti 2015). Hyvinvoinnin johtamisen järjestelmällisyydessä on kuitenkin valtakunnallisella tasolla puutteita ja tähän tulee kiinnittää huomiota (Aura ym. 2014). Työntekijän omalla toiminnalla ja valinnoilla on myös todettu olevan merkitystä työhyvinvointiin (Karttunen ym. 2017; Pluut & Wonders 2020), sillä nykyisen työelämän muutokset ja vaatimukset asettavat haasteita myös työstä palautumiselle (Perko 2017; Weltermann ym. 2020).

Scanlan, Devine ja Watkins (2021) tutkivat eri mielenterveystyön ammattilaisten kuten psykiatristen sairaanhoitajien, toimintaterapeuttien ja psykologien työtyytyväisyyttä. Kaikille ammattilaisille yhteisiä työtyytyväisyyttä estäviä tekijöitä olivat liiallinen työkuorma, aikapaine sekä hallinnollisten asioiden kuormitus. Vähentynyt asiakastyön aikaresurssi on nähty myös työtyytyväisyyttä heikentävänä tekijänä (Hippel ym. 2019; Scanlan ym. 2021). Edistäviä tekijöitä puolestaan olivat työryhmän tuki, kunnioittava kommunikaatio ja positiivinen johtajuus (Scanlan ym. 2021). Resurssien puutteen sekä asiakkaiden auttamisen vaikeuden on nähty vaikuttavan negatiivisesti psykiatriassa työskentelevien työhyvinvointiin (Hippel, Brener, Rose & von Hippel 2019).

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata niitä tekijöitä ja keinoja, joita mielialahäiriöpoliikklinikoiden esihenkilöt ja työntekijät pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa arjessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden sekä tuottaa kuvattuihin keinoihin ja tekijöihin perustuvia työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa mielialahäiriöpoliikklinikoiden ja mielialahäiriöpalvelujen työntekijöille ja lähiesihenkilöille sekä organisaatiolle lisäymmärrystä ja -tietoa ja valmiita työkaluja hyödynnettäväksi työhyvinvoinnin johtamisessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden.

3.2 Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoituksena on kuvata mielialahäiriöpoliikklinikoilla työskentelevien lähiesihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden.

Opinnäytetyön tutkimusosion tavoitteena on tuottaa lisätietoa ja -ymmärrystä niistä tekijöistä, joita mielialahäiriöpoliikklinikoilla työskentelevät lähiesihenkilöt ja työntekijät pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden.

3.3 Opinnäytetyön kehittämisosion tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön kehittämisosion tarkoituksena on tuottaa työpajoissa työkaluja mielialahäiriöpoliikklinikoilla ja mielialahäiriöpalveluissa työskenteleville lähiesihenkilöille ja työntekijöille työhyvinvoinnin johtamisen tueksi ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden.

Opinnäytetyön kehittämissosion tavoitteena on tuottaa mielialahäiriöpoliklinikoille ja mielialahäiriöpalveluihin lisäymmärrystä ennaltaehkäisevän näkökulman merkityksestä ja konkreettisia menetelmiä hyödynnettäväksi työhyvinvoinnin johtamisessa.

3.4 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Haastatteluteemojen avulla haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tekijöitä työntekijät ja lähiesihenkilöt pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa arjessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden?
2. Millä keinoin työntekijät ja lähiesihenkilöt voivat edistää työhyvinvointia arjessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistoimintana vuoden 2023 aikana. Tutkimusosion menetelmänä oli teemahaastattelu ja kehittämisosion menetelmänä yhteiskehittäminen kahdessa työpajassa kahden eri menetelmän avulla. Tutkimusosion haastattelujen analyysin perusteella nostettiin esiin kärjet kehittämisosion teemoiksi.



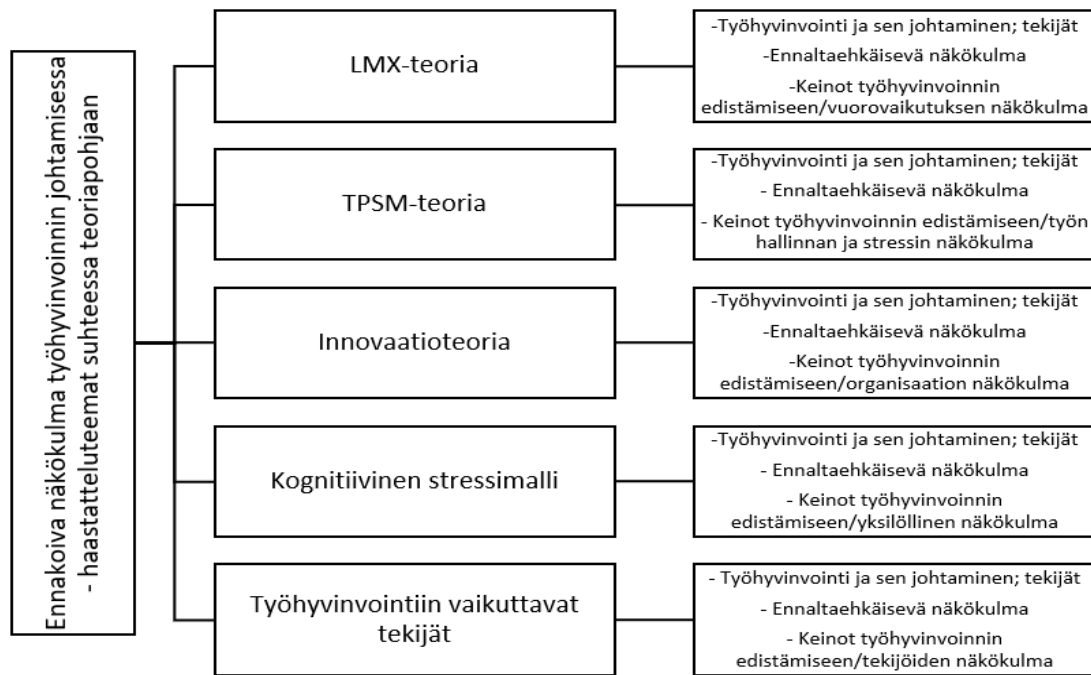
KUVIO 3. Opinnäytetyön toteutuksen prosessi

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus, toteutus ja aineiston analysointi

4.1.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja sen avulla pyritään tuottamaan uutta näkökulmaa tutkittavasta aiheesta (Kiviniemi 2018; Puusa & Juuti 2020; Vaismoradi ym. 2013) mistä syystä kvalitatiivinen lähestymistapa valikoitui tähän opinnäytetyöhön. Kvalitatiivinen tutkimus on vaativa ja aikaa vievä tutkimustapa (Connelly & Peltzer 2016). Ennaltaehkäisevästä näkökulmasta työhyvinvoinnin johtamisessa mielialahäiriöpalveluissa oli tärkeä saada lisäymmärrystä, jolloin tässä opinnäytetyössä toteutettu kvalitatiivinen tutkimusote oli perusteltu.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, jonka teemat nostettiin opinnäytetyön teoreettisen taustan pohjalta (Kuvio 4). Teemahaastattelussa, kuten muissakin puolistrukturoiduissa haastattelumenetelmissä, laaditaan tietyt teemat tai kysymykset etukäteen, mutta haastattelu etenee tilannesidonnaisesti ja tilaa jätetään myös mahdollisille uusille esiin nouseville asioille (Ojasalo ym. 2020). Teemoja olivat 1) työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, 2) työhyvinvoinnin johtaminen ja siihen liittyvät tekijät 3) ennaltaehkäisevä näkökulma ja sen merkitys työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle ja 4) keinot, joilla työhyvinvointia ja sen johtamista arjessa voi edistää ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden. Teemoja tarkennettiin kysymyksillä, jotka muotoiltiin teoriataustan mukaan (Lazarus 1999; Cai ym. 2021; Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019; Harisalo 2021; Helsingin kaupunki 2022; Karanika-Murray ym 2015; Laine 2013; Manka & Manka 2023).



KUVIO 4. Haastattelu teemat suhteessa opinnäytetyön teoriapohjaan

4.1.2 Tutkimusosion toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kahdeksana (8) teemahaastatteluna mielialahäiriöpalvelujen psykiatrian poliklinikoilla. Yksilöllisiä haastatteluja oli seitsemän (7) ja ryhmähaastatteluja yksi (1), n= 13. Yksilöhaastateltavat valikoituivat vapaaehtois pohjalta työelämäyhteys henkilön lähettämän kutsusähköpostin perusteella. Ryhmähaastattelu toteutettiin haastattelemalla työryhmää poliklinikalta, jonka työhyvinvointikyselyn vastauksissa näyttäytyi muutostoiveita erityisesti johtamisen haasteiden ja koetun työn hallinnan puutteen vuoksi. Opinnäytetyön toteuttaja lähetti työryhmän teamleaderille sähköpostitse pyynnön osallistua haastatteluun. Teamleader keskusteli asiasta työryhmän kanssa ja päädyttiin sopimaan haastatteluun osallistumisesta. Haastateltavat edustivat eri ammattiryhmiä sekä toimivat niin lähiesihenkilö- kuin työntekijätehtävissä. Työkokemus vaihteli lähiaikoina aloittaneista esihenkilöistä ja työntekijöistä pitkään organisaatiossa toimineisiin työntekijöihin ja lähiesihenkilöihin.

Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 45 min ja ne toteutettiin poliklinikoiden tiloissa läsnäolo haastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin kahdelle tallentimelle tiedonsaannin varmistamiseksi ja litteroitiin. Data analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla.

4.1.3 Induktiivinen sisällönanalyysi

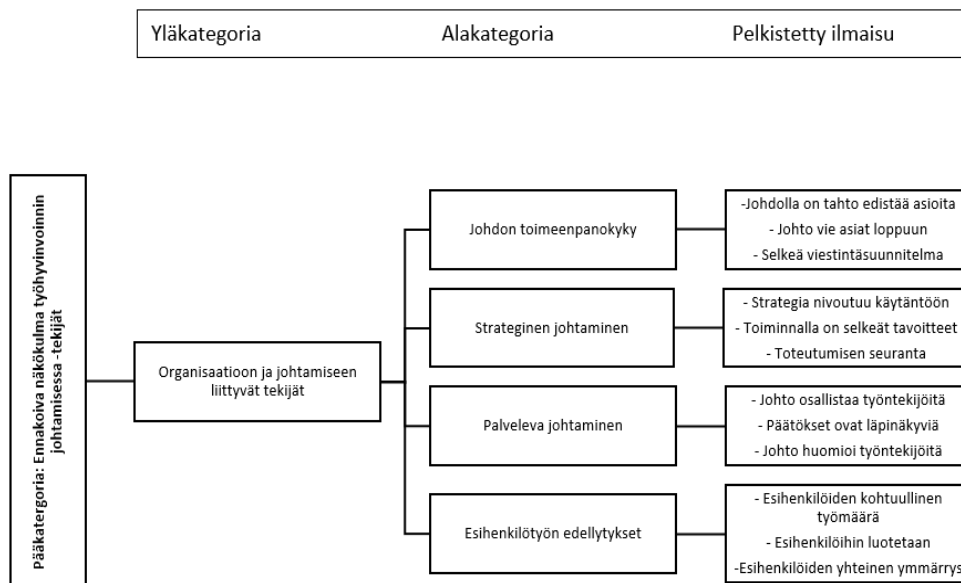
Opinnäytetyöhön valikoitui analyysimenetelmäksi induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi tutkimusasetelman ollessa ymmärrystä hakeva ja lisätiedon tuottamiseen pyrkivä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen osaan; valmistelu-, analyysi- ja raportointivaiheeseen (Elo ym. 2022) ja sen tehtävänä on kuvata tutkimusaineisto tiiviisti ja pelkistetysti (Cypress 2018; Denny & Weckesser 2022; Elo ym. 2022)

Valmisteluvaiheessa kaikki nauhoitetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastatteluaineiston litterointi luettiin läpi useaan kertaan. Analyysiyksiköksi valikoitui lause tai sen osa, missä kuvattiin tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Analyysivaiheessa litteroidusta aineistosta alleviivattiin tutkimuskysymyksiin liittyvät analyysiyksiköt ja koodattiin värikoo-

dein riippuen siitä, kumpaan tutkimuskysymykseen analyysiyksikkö liittyi. Lisäksi ennakoivaan näkökulmaan liittyvät analyysiyksiköt alleviivattiin. Värikoodauksen jälkeen alkuperäisilmaukset tiivistettiin kumpaankin tutkimuskysymykseen pelkistetyiksi ilmaisuiksi, yhdistettiin alakategorioiksi ja siitä edelleen yläkategorioiksi. Kategoriat nimettiin. Pääkategorioita muodostui yläkategorioiden yhdistelyn myötä kaksi vastaten kumpaankin tutkimuskysymykseen (Elo ym. 2022; Puusa & Juuti 2020). Sisällönanalyysin avulla löydettiin teemat opinnäytetyön kehittämissosion työpajoihin jatko-työstettäväksi.

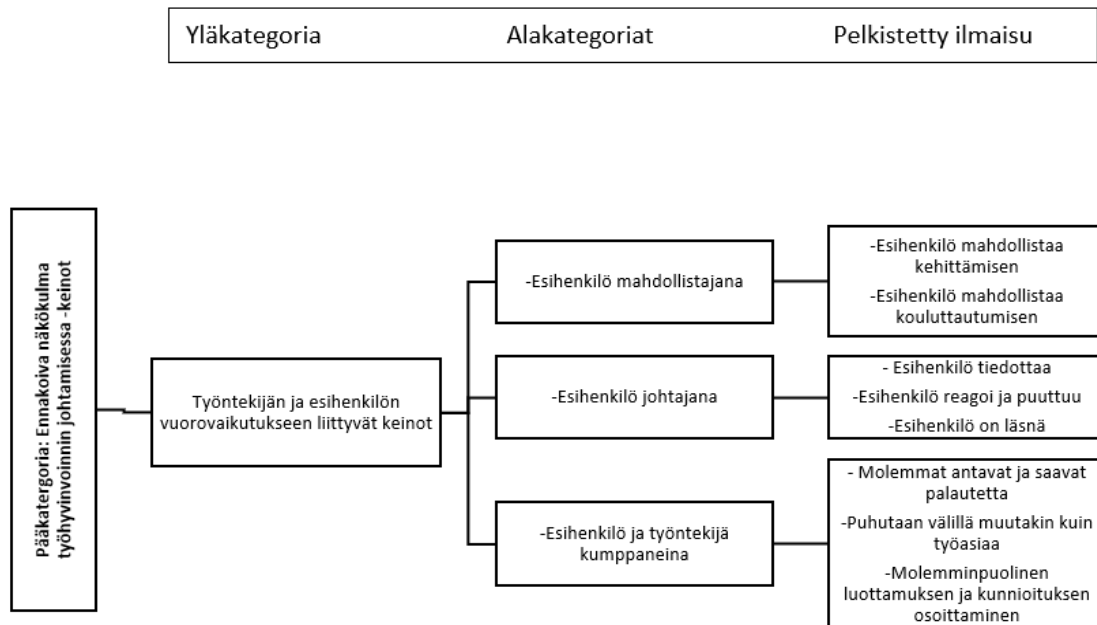
Induktiivisen sisällönanalyysin myötä kumpaankin tutkimuskysymykseen muodostui viisi (5) yläkategoriaa. Yläkategoriatasoisia teemoja päädyttiin käyttämään kehittämissosion pohjana niiden ohjaavan, mutta tarpeeksi väljyyttä tarjoavan lähestymistavan vuoksi; kehittämissosiossa ei haluttu lii- kaa ohjalla osallistujien ajatuksia vaan jättää tilaa mahdollisimman laajalle näkemykselle. Pääka- tegoriatasoinen lähestyminen oli opinnäytetyön toteuttajan arvion mukaan liian laaja, mikä olisi voi- nut vaikeuttaa tavoitteena olevien työkalujen konkretisointia.

Tutkimuskysymys 1; Mitä tekijöitä työntekijät ja lähiesihenkilöt pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa arjessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden? Yläkategoriat olivat 1) organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät 2) työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät 3) työn sisältöön liittyvät tekijät 4) työyhteisöön liittyvät tekijät ja 5) itseen liittyvät tekijät



KUVIO 5. Esimerkki tutkimuskysymyksen 1 induktiivisesta sisällönanalyysistä

Tutkimuskysymys 2; Millä keinoin työntekijät ja lähiesihenkilöt voivat edistää työhyvinvointia arjessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden? Yläkategoriat olivat 1) organisaation ja johtamiseen liittyvät keinot 2) työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät keinot 3) työn sisältöön liittyvät keinot 4) työyhteisöön liittyvät keinot ja 5) itseen liittyvät keinot (Kuvio 6).



KUVIO 6. Esimerkki tutkimuskysymyksen 2 induktiivisesta sisällönanalyysistä.

4.2 Opinnäytetyön kehittämisosio -työpajojen menetelmät ja toteutus

Opinnäytetyön kehittämisosio perustui tutkimusosiossa kerättyyn tietoon ja induktiivisen sisällönanalyysin myötä haastatteluissa esiin nousseisiin kehittämisen kärkiin. Nämä kärjet perustuivat sisällönanalyysin viiteen yläkategoriaan. Työpajojen tavoitteena oli tuottaa työkaluja, joiden sisältö vastaa tutkimusosion olennaisimpiin löydöksiin niistä tekijöistä ja keinoista, joita työntekijät ja lähiesihenkilöt pitävät olennaisimpina arjen työhyvinvoinnin johtamisessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden. Konkreettisia työkaluja tuottavien työpajojen ajateltiin liittyvän innovaatioteorian mukaiseen organisaation kehittämiseen ja uudistumiseen, jolla on myös todettu olevan positiivista vaikutusta organisaation menestykseen (Seeck 2021; Harisalo 2021).

Opinnäytetyön kehittämisosio toteutettiin yhteiskehittämisen menetelmin (mm. Jääskeläinen 2013) kahdessa työpajassa. Yhteiskehittämisessä olennaista on toimintaan osallistuvien tahojen osallistuminen ja osallistaminen (Jääskeläinen 2013; Ojasalo ym. 2020; Raivio 2018). Työpajoissa tuotettiin yhteiskehittämisen menetelmin työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden (liite 3). Työpajoista kertynyt aineisto analysoitiin mahdollisimman pitkälle työpajan aikana työpajan fasilitaattorin eli opinnäytetyön toteuttajan tuella.

Työpajoihin osallistujat valikoituivat vapaaehtois pohjalta työelämäyhteyshenkilön lähettämän sähköpostin perusteella. Osa työpajaan osallistujista oli mukana myös opinnäytetyön haastatteluosiossa. Osa työpajaan osallistuvista oli mukana jommassakummassa työpajassa, osa molemmissa. Näin varmistettiin mahdollisimman laaja näkemys aiheesta ja rikastettiin työpajatyöskentelyä. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyneet työkalut kuvattu myös liitteessä 3. Työpajojen tunnelma näyttäytyi innostuneena, aktiivisena ja tuottavana -käytävissä oleva aika osoittautuikin liian lyhyeksi toisessa työpajassa.

Työpajojen koko vaihteli. Tavoitteena oli saada mielialahäiriöpoliklinikoilta sekä lähiesihenkilöiden että työntekijöiden edustus työpajoihin. Arvioitu toivottava osallistujamäärä oli 8–12 henkilöä, jotta saataisiin tarpeeksi kattava edustus ja usean henkilön näkökulma huomioiduksi kehittämisosiossa. Työpajojen tuotokset valokuvattiin, jotta varmistettiin tulosten hyödyntäminen jatkotyöskentelyssä.

Ensimmäisessä työpajassa tavoitteena oli työstää ennakoivaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen. Tutkimusosion kärjet oli erotettu omiksi aihealueikseen, joita työstettiin tulevaisuuden muistelun menetelmän avulla. Toisessa työpajassa kärkiä jatkotyöstettiin konkreettisiksi työkaluiksi kumuloituvan ryhmän menetelmän avulla. Työpajojen jälkeen opinnäytetyön toteuttaja koki aineiston yhteen työkalupakiksi alistaen työkalut ensin toisen työpajan osallistujien kommentille, kävi aineiston läpi työelämäyhteyshenkilön kanssa ja esitteli tämän jälkeen lopputuloksen mielialahäiriöpalveluissa sekä poliklinikoilla että sairaalatoiminnoissa.

4.2.1 Työpaja 1 -menetelmä ja toteutus

Ensimmäisessä työpajassa menetelmänä oli tulevaisuuden muistelu -ennakointidialogiin perustuva menetelmä, jossa tulevaisuutta muistellen haetaan laadukkaampaa toimintaa sekä mahdollisia uusia näkökulmia. Menetelmän ajatellaan sopivan erityisen hyvin muutosta vaativiin tilanteisiin sekä kehittämistyöhön. Ensimmäisessä työpajassa haettiin lisäymmärrystä ennakoivan näkökulman sisältävään työhyvinvoinnin johtamiseen, siihen liittyviin tekijöihin ja konkreettisiin keinoihin. Tulevaisuuden muistelu- menetelmässä nykyisyyttä tarkastellaan takautuvasti tulevaisuudesta käsin (Innokylä 2023; THL 2023). Yhteiskehittämisen ensimmäisessä työpajassa osallistujille annettiin seuraava ohje: ”Elämme nyt vuotta 2029 ja mielialahäiriöpalveluissa on toimivaksi havaittu ennakoivan näkökulman sisältävä työhyvinvoinnin johtamismalli. Naapuriorganisaatiosta tullaan vierailulle hakemaan ajatuksia, mitä asioita huomioida. Mitä heille kerrotte, miten täällä toimitaan käytännössä?”.

Ensimmäinen työpaja toteutettiin toukokuussa 2023 Auroran sairaalan tiloissa. Työpajan kesto oli 1,5 h. Alun perin tavoitteena ollut 8–12 osallistujaa jäi toteutumatta; työpajaan ilmoittautui 4 henkilöä. Osallistujissa oli sekä esihenkilöitä ja työntekijöitä, edustaen kahta eri ammattiryhmää. Kaikille osallistujille lähetettiin sähköposti ennen työpajaa, missä toivottiin osallistujat tervetulleeksi ja todettiin, ettei ennakkovalmistautumista tarvittu.

Opinnäytetyön toteuttaja toimi tilaisuuden fasilitaattorina. Työpaja rakentui kolmeen osaan; alustukseen, työskentelyvaiheeseen ja koontivaiheeseen. Alustusvaiheessa osallistujat esittäytyivät toisilleen, käytiin läpi opinnäytetyön sekä työpajan tarkoitus ja tavoite etukäteen tulostettujen esitelydokumenttien avulla, esiteltiin haastatteluista induktiiviseen sisällönanalyyysiin pohjautuvat kärjet työpajatyöskentelylle ja esiteltiin työskentelyvaiheen menetelmä. Jokaiselle osallistujalle jaettiin ajatustyöskentelyn tueksi ja ideoiden herättämiseksi esimerkkejä haastattelujen pelkistetyistä ilmauksista jokaisen teemaan liittyen.

Työskentelyvaiheessa osallistujat jaettiin kahteen työpariin. Seinälle oli teipattu viisi sisällönanalyyysin pohjalta nousutta yläkategoriaa eli työpajan teemaa suurille papereille kirjoitettuna. Työparit kävivät valitsemassaan järjestyksessä läpi kunkin teeman ja kirjasivat paperille ajatuksiaan. Fasilitaattori huolehti ajankäytöstä, osallistujille oli etukäteen informoitu käytettävissä oleva aika kutakin teemaa kohti. Lopuksi käytiin kaikki teemat yhteisessä keskustelussa läpi ja tuotokset valokuvattiin.

Suunnitelman mukaisesti kehittämisosion kulku tarkentui niin, että työpajassa tuotetun rikkaan aineiston myötä fasilitaattori ainoastaan kirjasi materiaalia puhtaaksi seuraavaa työpajaa varten. Alustavassa suunnitelmassa mainittu mahdollinen muiden tahojen kehittämien valmiiden työkalujen hyödyntäminen jätettiin huomiotta; työpajan tuotetussa aineistossa korostuivat kyseisen organisaation erityispiirteet niin vahvasti, että oli mielekästä jatkaa yhteiskehittämistä, jotta hyöty olisi mahdollisimman suuri.

4.2.2 Työpaja 2 -menetelmä ja toteutus

Toisessa työpajassa jatkettiin työskentelyä kumuloituvan ryhmän eli lumipallomenetelmän avulla. Menetelmä tukee ideointia, yhteisen ymmärryksen löytämistä, keskustelua ja yhteistyötä ja on nimittäin mukaillen kasvava tai kasaantuva pienryhmätyöskentelyn menetelmä. Se tukee ongelmanratkaisua vaativia tilanteita. Kumuloituvassa ryhmässä aluksi yksin työstetyt ja tuotetut tehtävät jatkojalostetaan parityöskentelynä ja siitä edelleen ryhmätyöskentelynä (Innokylä 2023).

Toinen työpaja toteutettiin toukokuussa viikko ensimmäisen työpajan jälkeen Auroran sairaalan tiloissa. Työpajan kesto oli 1,5 h. Osallistujia oli kuusi edustaen sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. Osallistujista kolme eli puolet oli ollut mukana myös ensimmäisessä työpajassa. Kaikille osallistujille lähetettiin edeltävästi sähköposti, missä toivottiin tervetulleeksi työpajaan ja todettiin, ettei ennakkovalmistautumista tarvittu. Työpajan fasilitaattori oli koonnut yhteen ensimmäisen työpajan materiaalia jatkotyöstöä varten, laittanut materiaalit seinälle ja liittänyt toisen ison paperin ensimmäisen työpajan materiaalin viereen jatkotyöstämistä varten.

Toinen työpaja jakautui ensimmäisen työpajan tavoin alustusvaiheeseen, työskentelyvaiheeseen ja koontivaiheeseen. Alustusvaiheessa osallistujat esittäytyivät toisilleen, käytiin työpajan aikataulu, tarkoitus ja tavoite läpi fasilitaattorin tuottaman materiaalin pohjalta sekä esiteltiin työpajassa käytettävä yhteiskehittämisen menetelmä. Osallistujille jaettiin ensimmäisen työpajan tavoin esimerkkejä kuhunkin teemaan liittyvistä haastattelujen pelkistetyistä ilmaisuista. Yhteiskehittämisen toisessa työpajassa ohjeistus oli: ”Mieti ensin itsenäisesti työpajan teemoja ja ensimmäisessä työpajassa tuotettua materiaalia. Mitä konkreettisia ennaltaehkäiseviä keinoja voisi hyödyntää, jotta työhyvinvointi ei lähtisi heikentymään. Keskustele sitten ajatuksistasi kolmen hengen ryhmässä ja muodostakaa yhteistä näkemystä keinoista. Lopuksi keskustelemme keinoista vielä yhdessä.”

Tässä työpajassa kumuloituvan ryhmän menetelmän avulla haettiin yhteistä ymmärrystä ja näkemystä siihen, mitä työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen ennaltaehkäisevästä näkökulmasta olisi mielekästä ottaa käyttöön.

Toisen työpajan tuottavan ilmapiirin vuoksi aika loppui kesken. Näin ollen fasilitaattori keräsi osallistujien muistiinpanot, valokuvasi aikaansaannokset, kokosi yhteen ehdotukset työkaluiksi ja alisti ehdotukset sähköpostitse kommentti- ja korjauskierrokselle toisen työpajan osallistujille. Näiden kommenttien myötä rakentuivat lopulliset ehdotukset työkaluiksi (Liite 3).

5 TUTKIMUSOSION TULOKSET

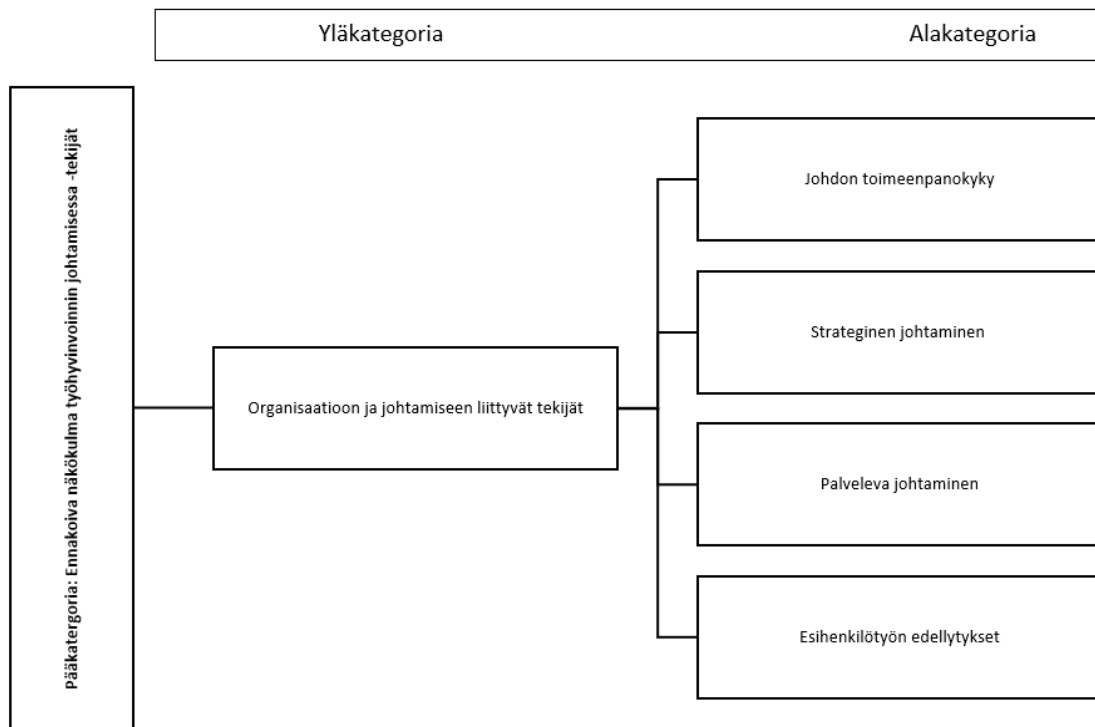
Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa koostui kummassakin tutkimuskysymyksessä viidestä yläkategoriasta. Tutkimuskysymysten mukaisesti tulokset raportoidaan niihin peilaten ja yläkategorioihin sekä alakategorioihin keskittyen. Suorat lainaukset ovat tuloksissa mukana esi-merkinomaisesti haastateltavan numerokoodilla merkittynä aineiston laajuuden vuoksi ja luotetta- vuuden lisäämiseksi. Kappaleessa 5.1 käsitellään tulokset tutkimuskysymykseen 1 ja kappaleessa 5.2 käsitellään tulokset tutkimuskysymykseen 2. Tutkimusosion sisältö on kuvattu tarkemmin lu- vussa 4.

5.1 Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa -tekijät

Ennakoivaan näkökulman työhyvinvoinnin johtamisessa liittyvät tekijät koostuivat viidestä yläkate- goriasta; 1) organisaatioon ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä 2) työntekijän ja lähiesihenkilön vuo- rovaikutukseen liittyvistä tekijöistä 3) työn sisältöön liittyvistä tekijöistä 4) työyhteisöön liittyvistä te- kijöistä ja 5) itseen liittyvistä tekijöistä.

5.1.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät

Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät muodostuivat neljästä alakategoriasta, joita olivat 1) johdon toimeenpanokyky 2) strateginen johtaminen 3) palveleva johtaminen ja 4) esihenkilötyön edellytykset (Kuvio 7).



KUVIO 7. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät; alakategoriat

Johdon toimeenpanokyvyllä tarkoitettiin lähi- ja keskijohdon suunnitelmallista toimintaa sekä esiin tuotujen asioiden edistämistä ja loppuun viemistä. Suunnitelmallisuuden merkitys nousi esiin esimerkiksi toiveena selkeämmästä viestintäsuunnitelmasta ja kokousten organisoimisesta. Organisaation rakenne aiheutti haastateltavien näkökulmasta runsaasti tehotonta ja päällekkäistä viestintää ja haastateltavat raportoivat päätösten ja informaation tulkinnallisuutta viestin lähettäjistä riippuen.

“Ku on jotain kokouksia ni tuntuu et kaikissa puhutaan samasta. Ei oo kokemusta siitä jatkuvuudesta et mitä niille asioille sit tapahtuu.” (H13)

Strateginen johtaminen ja sen merkitys ennakoivalle työhyvinvoinnin johtamiselle korostui. Esiin nousi tarve selkeille tavoitteille ja organisaation strategian ymmärtämiselle. Selkeän, tavoitteellisen toimintatavan nähtiin helpottavan omaa päätöksentekoa ja tuovan perustetta omalle toiminnalle.

Strategian merkitys korostui aineistossa myös uusien työntekijöiden kohdalla esimerkiksi perehdytystilanteissa. Tavoitteiden toteutumisen seurannan nähtiin edistävän tavoitteisiin sitoutumista.

“Mikä on meidän tehtävä, miten me tehdään se, minne ollaan menossa, missä se lukee ja kuka puhuu siitä. Se ois yks työhyvinvoinnin keino ja siihen missioon pitäis liittyä semmosta ylpeyttä siitä et on tällä työnantajalla.” (H11)

Palvelevan johtamistavan nähtiin liittyvän läheisesti työhyvinvoinnin johtamiseen ennakoivasta näkökulmasta. Osallistamisen merkitys korostui. Samoin kokemus huomioiduksi ja kuulluksi tulemisesta nähtiin tärkeänä ja tehtyjen päätösten läpinäkyvyys ja avoin kommunikointi koettiin merkityksellisenä. Yksilöllisten vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen nähtiin tärkeänä ja kiinnostuksen sekä arvostuksen osoittamisen koettiin edistävän ja ylläpitävän työhyvinvointia ennakoivasti. Palveleva johtamistapa koettiin tärkeänä myös organisaation pehmeiden arvojen esillä pitämisen kannalta.

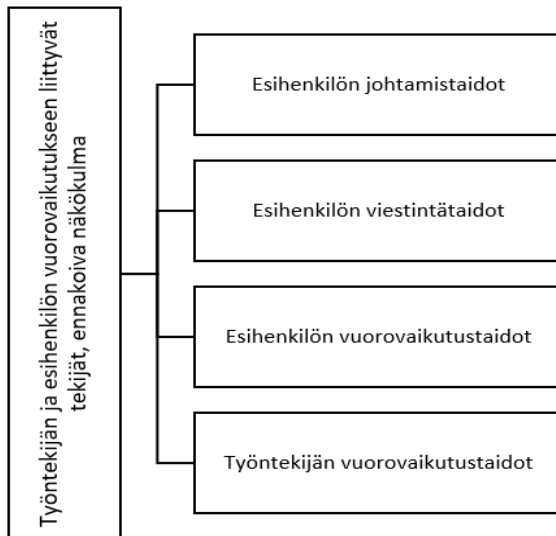
“Et organisaatio tarjoa semmoset puitteet et sitä työtä on mahdollista tehdä. Tehdä hyvin ja tietysti se, et työkuorma on kohtuullinen ja et johtoa kiinnostaa se työntekijän hyvinvointi ja hänen tekemänsä työ..” (H4)

Esihenkilötyön edellytyksien nähtiin olevan myös vaikuttava tekijä. Näillä edellytyksillä tarkoitetaan sitä, että kullakin lähiesihenkilöllä on riittävät resurssit huolehtia tehtävästään. Kohtuullinen esihenkilön työmäärä koettiin tärkeänä menestyksellisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta. Samoin esihenkilöiden jakama yhteinen ymmärrys asioista ja prosesseista sekä ylemmän johdon osoittama luottamus esihenkilöitä kohtaan liittyi olennaisesti ennakoiviin tekijöihin työhyvinvoinnin johtamisessa.

“Prosessien hämmäsyys ja epäselvyys ni se on varmaan se mikä vaikuttaa myös lähiesihenkilöiden toimimiseen.” (H7)

5.1.2 Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät

Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät koostuivat neljästä eri alakategoriasta; esihenkilön johtamistaidoista, esihenkilön viestintätaidoista, esihenkilön vuorovaikutustaidoista ja työntekijän vuorovaikutustaidoista (Kuvio 8).



KUVIO 8. Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät; alakategoriat

Esihenkilön johtamistaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot olivat selkeitä ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä. Johtamistaidot käsittivät esimerkiksi esihenkilön taidon johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä sekä taidon organisoida omaa työtään niin, että läsnä oleva johtaminen mahdollistui. Esihenkilön läsnäolo koettiin ennakoivan näkökulman kannalta merkityksellisenä niin uusien kuin kokeneidenkin työntekijöiden kohdalla. Ennakoinnin nähtiin mahdollistuvan parhaiten, kun esihenkilö oli paikalla päivittäisessä arjessa. Paikalla olevaa esihenkilöä on todennäköisempää lähestyä matalalla kynnyksellä, mikä nähtiin tärkeänä tekijänä työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutuksen kannalta.

Esihenkilön vuorovaikutustaidot, eritoten keskusteleva ja arvostava johtamistapa koettiin olennaisena tekijänä ennaltaehkäisevässä työhyvinvoinnin johtamisessa. Esihenkilön tuntiessa työntekijänsä on myös työhyvinvoinnissa tapahtuvien mahdollisten muutosten havaitsemisen todennäköi-

sesti helpompaa. Tuttua esihenkilöä ajateltiin myös olevan helpompi lähestyä. Esihenkilön rakenteiset, arvostavat, keskustelevat ja yhteishenkeä ylläpitävät viestintätaidot tukivat ennakoivaa näkökulmaa.

“Et olis mahdollisimman helppo ja välitön se vuorovaikutus ennenkaikkee lähesihenkilöön nyt.” (H12)

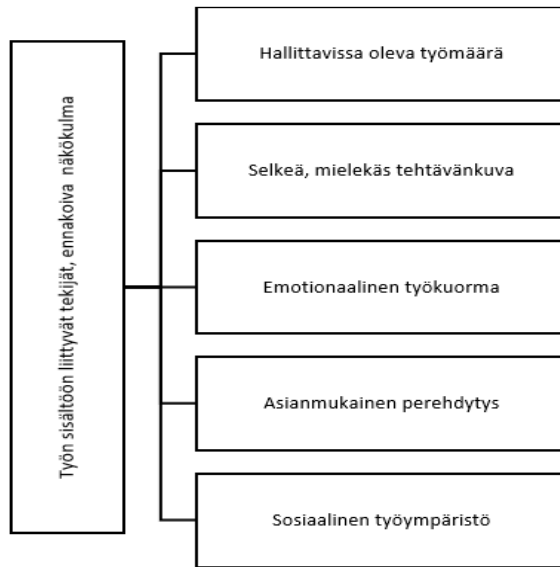
“Esimiehen positiivinen palaute, että antaa siitä kuvan että tietää mitä hän on mieltä..” (H5)

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen lisäksi myös työntekijän vuorovaikutustaidot eli molempiin suuntiin tapahtuva vuorovaikutus nousi yläkategoriana aineistosta esiin. Ennaltaehkäisevästä näkökulmasta katsottuna työntekijän esihenkilöä kohtaan osoittama avoimuus ja luottamus nähtiin tärkeänä. Luottamuksen ja avoimuuden puuttuessa koettiin työhyvinvoinnista raportoimisen olevan vaikeaa. Työhyvinvoinnin ja siihen liittyvistä asioista raportoimisen sekä puheeksi ottamisen nähtiin olevan sekä esihenkilön että työntekijän vastuulla.

“No kylhän jokaisen pitää sillä tavalla huolehtia itsestään et on tietysti vastuussa loppupeleissä itsestään”. (H3)

5.1.3 Työn sisältöön liittyvät tekijät

Työn sisältöön liittyvät tekijät muodostuivat aineiston perusteella viidestä alakategoriasta. Hallittavissa oleva työkuorma, selkeä ja mielekäs tehtäväkuva, emotionaalinen työkuorma, asianmukainen perehdytys ja sosiaalinen työympäristö liittyivät ennaltaehkäisevään näkökulmaan työhyvinvoinnin johtamisessa (kuvio 9).



KUVIO 9. Työn sisältöön liittyvät tekijät; alakategoriat

Työssä koettu suuri työpaine oli aineiston perusteella selkeä työhyvinvointia heikentävä tekijä ja hallittavissa oleva työmäärä nähtiin olennaisena ennaltaehkäisevänä tekijänä. Työn suunnitelmallinen toteuttaminen oli vaikeaa kiiretilanteessa. Ammattiryhmäkohtainen määritelty ja selkeä työnkuva edisti tulosten mukaan työhyvinvointia sekä helpotti suunnitelmallista työn tekemistä. Selkeä työnkuva liitettiin läheisesti myös asianmukaiseen perehdytykseen, mikä puolestaan näyttäytyi merkittävänä tekijänä työhyvinvointiin liittyen. Perehdytyksen merkitystä korostettiin ennaltaehkäisevässä mielessä. Työntekijän on tärkeä tietää, mitä, milloin, miten ja missä hänen odotetaan toimivan ja ilman asianmukaista ja riittävää perehdytystä sitä ei nähty mahdolliseksi. Aineistossa korostui mahdollisuus opetella työtä rauhassa, ilman täyttä suoritevaadetta. Mielialahäiriöpoliiklinikoille tulee paljon juuri valmistuneita työntekijöitä, joilta puuttuu substanssiosaaminen. Riittävän ja laadukkaan perehdytyksen nähtiin sekä lisäävän ammattiosaamista että edistävän työhön sitoutumista.

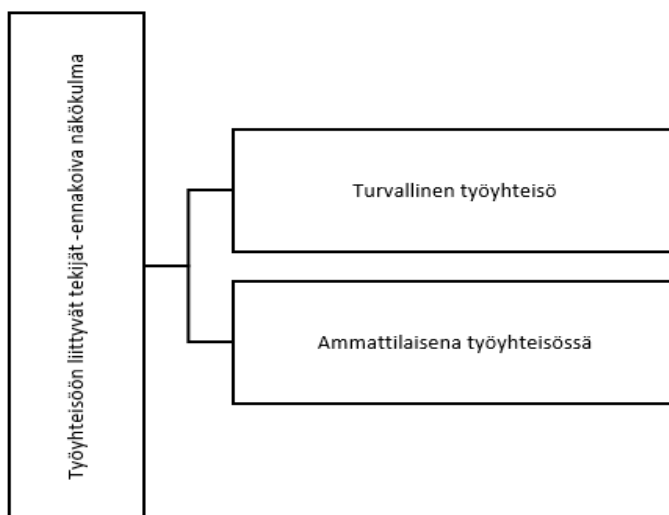
“Ja että vois tehdä työtä sillä tavalla mihin on saanut sen koulutuksen ja sen oman ammattietiikan mukaan”. (H10)

Psykiatrinen työ nähtiin sisällöllisesti ja psyykkisesti vaativana ja emotionaalisen työkuorman sekä sosiaalisen työympäristön merkitys työhyvinvoinnille korostui. Työpäivään on tärkeä sisällyttää sosiaalisia kohtaamisia, missä mikrotauottaa työtään puhumalla hetki muutakin kuin vain työasiaa. Työn sisällölliset tekijät ja työyhteisöön liittyvät tekijät olivat tältä osin vahvasti sidoksissa toisiinsa.

“..et se on ollu semmosta tempoilua mitä mielialatyöryhmissä usein on ni silloinhan se ois just se että kaikist järkevintä ois tehdä se kunnan hoitosuunnitelma ja istuu rauhassa alas.. Tehään kauheesti ylimäärästä työtä vaan sen takii et työtä on liikaa.”(H13)

5.1.4 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Toimiva työyhteisö nähtiin olennaisena voimavarana työhyvinvoinnille ennaltaehkäisevästä näkökulmasta. Yläkategorioita tunnistettiin aineistosta kaksi (2); turvallinen työyhteisö sekä ammattilaisena työyhteisössä (kuvio 10)



KUVIO 10. Työyhteisöön liittyvät tekijät; alakategoriat

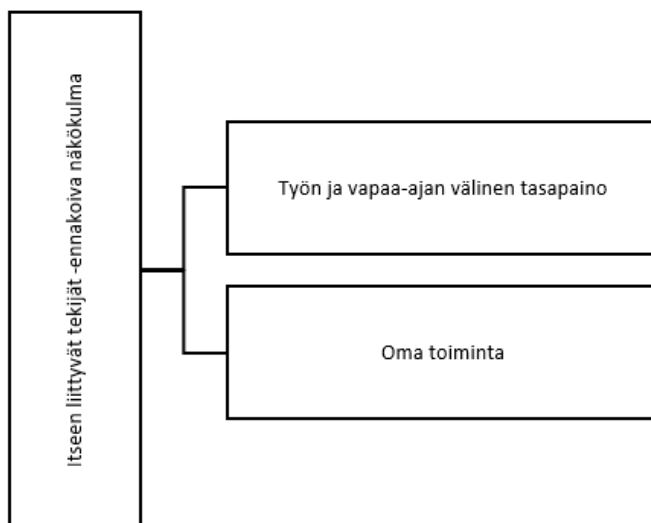
Turvallinen työyhteisö oli olennainen ennakoivan näkökulman kannalta. Ennakoivassa näkökulmassa korostuivat työyhteisön avoin vuorovaikutus, uskallus ottaa vaikeitakin asioita keskusteluissa esille, tunne siitä, että kelpaa ja on työyhteisössään arvostettu jäsen. Kysyminen ja avunpyytäminen liitettiin myös turvalliseen työyhteisöön. Kaikilla työyhteisön jäsenillä nähtiin olevan vastuu turvallisen työyhteisön ja sen ilmapiirin ylläpitämisestä ja edistämisestä.

Työyhteisön sisällä korostui työyhteisön jäsenten substanssiosaamisen hyödyntäminen. Ennakoivasti työhyvinvointia johdettaessa varmistetaan, että kaikki työryhmän jäsenet osallistuvat omalla tärkeällä panoksellaan yhteisen työn edistämiseen. Työyhteisön tuen koettiin edesauttavan itsenäistä työskentelyotetta sekä työryhmään kuulumisen tunnetta.

“Semmonenkin tuli mieleen et kysy työkaverilta et mitä kuuluu, siis ihan, miten sä voit”. (H6)

5.1.5 Itseen liittyvät tekijät

Yläkategoriana itseen liittyvät tekijät ennakoivaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen jakoutuivat kahteen alakategoriaan; työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon sekä omaan toimintaan (kuvio 11). Itseen liittyvät tekijät ja keinot kietoutuivat aineistossa läheisesti toisiinsa.



KUVIO 11. Itseen liittyvät tekijät, alakategoriat

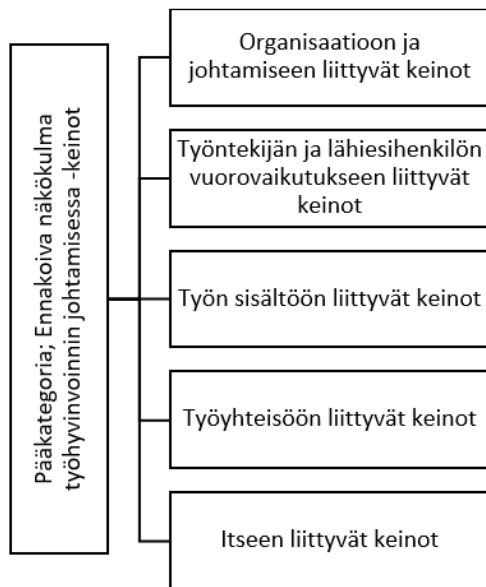
Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino oli merkittävä ennakoivasti työhyvinvointia suojaava tekijä. Emotionaalisesti kuormittavasta työstä on tärkeää palautua. Olennaista oli itselle merkityksellisten ja mielekkäiden toimintojen sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja toteuttaminen vapaa-ajalla. Samoin riittävän levon merkitys korostui.

Oman toiminnan osuus ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa nähtiin merkityksellisenä tekijänä niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Kaikkien vastuu hyvinvoivasta työyhteisöstä korostui. Tarkasteltaessa ennakoivaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että kaikki kiinnittävät huomiota siihen, miten puhuvat muille tai kohtelevat muita. Myös itsestä huolehtimisen näkökulma oli olennainen. Omalla toiminnalla katsottiin olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, miten työpäivästä palautui. Tasapainossa olevan, mielekkääksi koetun työn nähtiin edesauttavan hyvinvointia myös vapaa-ajalla. Toisaalta työelämän ulkopuolinen, tasapainoinen arki nähtiin myös työelämän stressiltä suojaavana elementtinä emotionaalisesti vaativassa työssä.

“..tässä työssä ois hirvittäväntä sellanen tilanne että olis jotenkin jäätävä työkuorma ja vaikeita tilanteita ja sit ois yksityiselämässä monta kuormitustekijää.” (H13)

5.2 Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa -keinot

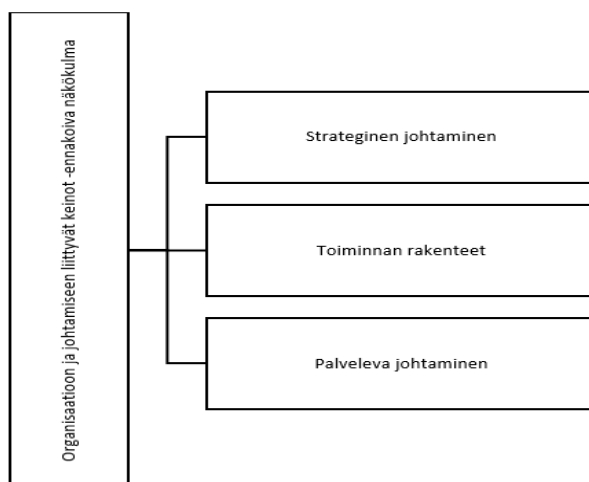
Keinot ennakoivan näkökulman toteuttamiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa jakautuivat viiteen (5) pääkategoriaan; 1) organisaatioon ja johtamiseen liittyviin keinoihin 2) työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutukseen liittyviin keinoihin 3) työn sisältöön liittyviin keinoihin 4) työyhteisöön liittyviin keinoihin ja 5) itseen liittyviin keinoihin (Kuvio 12). Työpajoissa tätä ymmärrystä laajennettiin vielä lisää työpajoihin osallistujien näkemyksillä. Tulosten tarkastelussa keskitytään ylä- ja alakategoriatasoihin, suoria lainauksia käytetään esimerkinomaisesti laajan materiaalin vuoksi ja luotettavuuden lisäämiseksi.



KUVIO 12. Tutkimuskysymys 2. Pääkategoria ja yläkategoriat

5.2.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät keinot

Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät keinot jakautuivat kolmeen (3) alakategoriaan; 1) strateginen johtaminen 2) toiminnan rakenteet ja 3) palveleva johtaminen (Kuvio 13).



KUVIO 13. Tutkimuskysymys 2. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät keinot; alakategoriat

Strategista johtamista lähestyttiin tavoitteellisen toiminnan näkökulmasta. Tavoitteiden tulisi olla selkeästi kirjattu ja ne tulisi käydä säännöllisesti läpi henkilöstön kanssa konkretisoiden sitä, mitä kukin tavoite tarkoittaa eri ammattiryhmien toiminnan näkökulmasta. Samoin tavoitteiden toteutumisen mittaamista ja seurantaan toivottiin. Strategian konkretisoimisen nähtiin helpottavan työhön sitoutumista ja perehtymistä. Organisaation työhyvinvointistrategian kirkastaminen, konkretisoiminen ja tavoitteellinen toteuttaminen nähtiin olennaisena ennakoivana keinona työhyvinvoinnin johtamisessa.

Toiminnan rakenteiden luominen ja niihin sitoutuminen nähtiin ennakoivasti työhyvinvointia suojaavina keinoina. Kategoriaan liitettiin selkeät kokousrakenteet ja konkreettinen, kirjattu viestintästrategia. Aineiston perusteella rakenteet tukevat työhön orientoitumista ja sen kautta sitoutumista. Selkeiden viestintä- ja kokouskäytäntöjen nähtiin myös vähentävän kuormitusta, kun viestintä tapahtuu sovitun kaavan mukaisesti. Kokousten määrää toivottiin myös rajattavan mahdollisuuksien mukaan.

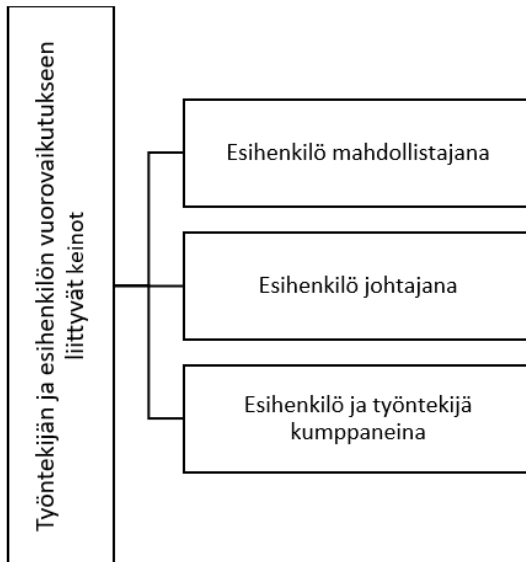
“Ja jos ajattelee johtoa, niin mun mielestä siinä olis kaikkein tärkeintä se selkee suunta ja tavoitteet ja sitten jonkun verran myös näitä ohjeistuksia miten toimia niinkun eri tilanteissa.” (H1)

Palvelevan johtamistavan merkitys korostui työhyvinvointia ennakoivasti edistävänä keinona. Palvelevaan johtamiseen liittyvät keinot kuten kunnioittava ja asiallinen puhetapa, työn kehittämisen mahdollistaminen ja töiden tarvittaessa uudelleen järjestelyt nähtiin olennaisina. Pehmeät arvot ja niistä puhuminen koettiin tärkeänä. Myös nopea epäkohtiin tai asiattomaan toimintaan puuttuminen koettiin olennaisena liittyen psykologiseen turvallisuudentunteeseen työssä. Palveleva johtamistapa linkittyy aineistossa läheisesti niin työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen kuin organisaatiossa yleisesti toteutettavaan johtamistapaan. Palveleva johtamistapa on nostettu aineistossa omaksi alakategoriakseen tämän moneen suuntaan linkittyneen ominaisuutensa vuoksi –johtamistapa heijastelee niin organisaation sisäisiä toimintamalleja ja rakenteita sekä arvomaailmaa kuin yksittäisen esihenkilön johtamistapaakin. Palveleva johtaminen on käsitteenä siis kietoutunut aineistossa moneen eri kategoriaan sekä molempiin tutkimuskysymyksiin, mutta selkeyden vuoksi se on nostettu omaksi kategoriakseen.

“...(esihenkilö) vastasi aika upeasti niin että hänen tehtävänsä on toimia niin että työntekijä pääsee kukoistamaan siinä työssään..” (H3)

5.2.2 Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät keinot

Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät keinot jakautuivat kolmeen (3) alakategoriaan; esihenkilö mahdollistajana, esihenkilö johtajana sekä esihenkilö ja työntekijä kumppaneina (Kuvio 14). Esihenkilön konkreettinen toiminta ja vuorovaikutus työntekijän kanssa nähtiin siis tärkeänä ennakoivan näkökulman sisältävässä työhyvinvoinnin johtamisessa.



KUVIO 14. Tutkimuskysymys 2. Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät keinot; alakategoriat.

Mahdollistajana esihenkilön toivottiin varmistavan, että kouluttautuminen ja työn kehittäminen on mahdollista kiireestä ja työpaineesta huolimatta. Esihenkilön rooli nähtiin kokonaisuudessaan tärkeänä toiminnan taustavaikuttajana ja tukena sekä mahdollisimman hyvien työolosuhteiden edesauttajana.

Johtajana esihenkilön läsnäolo koettiin erityisen tärkeänä ennakoivan näkökulman sisältävän työhyvinjohtamisen kannalta. Työpisteessä läsnä olevaa esihenkilöä koettiin olevan helpompi lähestyä matalalla kynnyksellä. Läsnä olevan esihenkilön koettiin myös edistävän työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta. Haastateltavat toivat esiin, että esihenkilö huomaa paremmin työntekijän voinnissa mahdollisesti tapahtuvat muutokset, jos hän tuntee heidät. Samoin työntekijän koettiin pystyvän tuomaan työhyvinvointiinsa liittyviä asioita herkemmin esiin, jos lähiesihenkilö on läsnä. Johtajana esihenkilön toivottiin puolestaan huolehtivan aktiivisesti tiedottamisesta. Esihenkilön johtamistaidot korostuivat; esiin tuotuihin asioihin toivottiin puututtavan ja reagoitavan riippumatta siitä oliko kyseessä päivittäisjohtamiseen liittyvä asia vai mahdollinen ongelma- tai kriisitilanne.

Vuorovaikutuksen merkitys korostui keinojen osalta; työntekijän ja esihenkilön välinen suhde nähtiin kumppanuussuhteena, missä annetun ja saadun palautteen merkitys työhyvinvoinnille oli olennainen. Keinoissa korostui myös epävirallisempi vuorovaikutus. Esihenkilön toivottiin tuottavan välillä muutakin kuin työasiaa. Keinoissa nousi esiin myös molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus vuorovaikutuksessa. Puhetapa tai erilaisten luottamustehtävien tai kehittämistehtävien tarjoaminen koettiin osoituksena luottamuksesta. Toisaalta luottamuksesta kertovien lisävastuiden nähtiin myös mahdollisesti kuormittavan työntekijää. Luottamuksen osoituksena nähtiin myös itsenäisen työtävän kunnioittaminen, ettei työntekijää tarvinnut "vahtia" vaan esihenkilö oli saatavilla tarvittaessa.

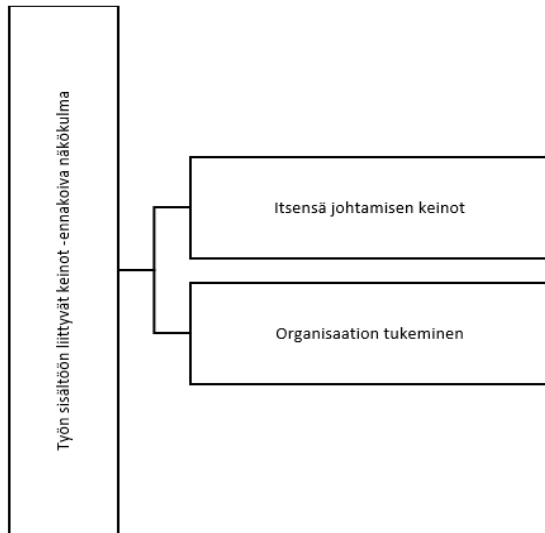
"ni sen havainnointi, se ihmisten jaksamisen ja työkuorman.. (H4)

5.2.3 Työn sisältöön liittyvät keinot

Työn sisältöön liittyvät ennalta ehkäisevän näkökulman sisältävät keinot jakoutuivat kahteen (2) alakategoriaan; itsensä johtamisen keinoihin ja organisaation tukemiseen (Kuvio 15). Psykkisesti ja emotionaalisesti kuormittavassa työssä itsensä johtamisen keinojen merkitys koettiin suurena. Ylitöiden välttäminen ja oman työn rajaaminen oli tärkeä osa itsensä johtamista. Myös avun pyytäminen nähtiin tärkeänä. Esihenkilön kanssa käytävä vuoropuhelu liittyi itsensä johtamisen keinoihin; työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kommunikointi esihenkilön kanssa koettiin olennaisena keinona työhyvinvoinnin heikkenemisen ehkäisemiselle ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Itsensä johtamisen edellytykset ja työn sisällön kehittämisen keinot nähtiin parempina ja todennäköisempinä, jos organisaatiolla oli tarjota asianmukaiset ja ajantasaiset prosessi- ja tehtäväkuvaukset.

“..ni prosessit on selkeet et kaikki tietää mitä tehdään ja semmonen selkeys siinä et mikä kuva on itellä tullut ni semmonen sekalaisuus, pirstaleisuus, sillä tavalla et yhdessä paikassa tehään yhdellä tavalla, toisessa toisella tavalla –ja miks ihmeessä?” (H7)

Onnistuneeseen ennaltaehkäisevän näkökulman sisältävään työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu, että työntekijä tukee omalla toiminnallaan esihenkilön työskentelyä, huolehtii omasta osaamisestaan ja tukee näin omalla toiminnallaan organisaatiota raportoimalla esimerkiksi osaamisvajetta tai koulutustarvetta.



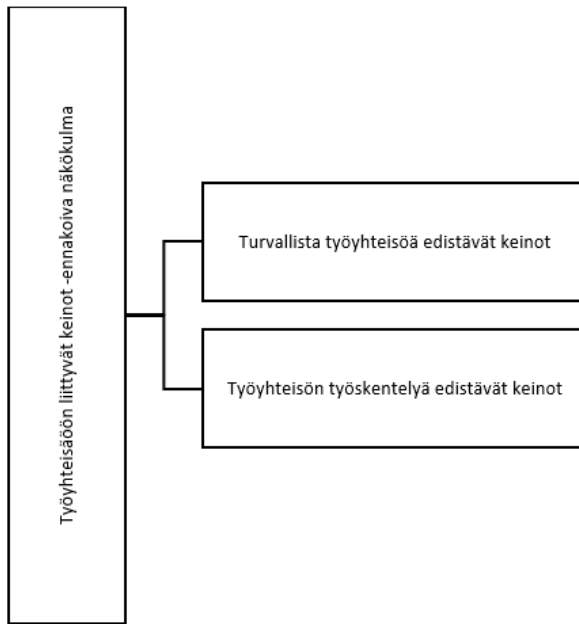
KUVIO 15. Tutkimuskysymys 2. Työn sisältöön liittyvät keinot; alakategoriat

5.2.4 Työyhteisöön liittyvät keinot

Työyhteisöön liittyvissä keinoissa tunnistettiin kaksi (2) alakategoriaa; 1) turvallista työyhteisöä edistävät keinot ja 2) työyhteisön työskentelyä edistävät keinot (Kuvio 16). Turvallisen työyhteisön edistäminen liittyi läheisesti jokaisen työyhteisössä työskentelevän omiin kommunikaatiotyyleihin ja vuorovaikutustaitoihin kuten kaikkien työryhmän jäsenten tasa-arvoiseen kohteluun tai yksinkertaisimmillaan asialliseen puhetyyliin. Vastuukysymykset korostuivat –turvallisessa työyhteisössä kaikki sen jäsenet ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja sitoutuvat edistämään turvallisuuden tunnetta.

“Ehkä se on vaan se, miten kohdellaan ihmisiä, ni siihen liittyvä kokonaisuus, miten puhutaan, mä ajattelen et se on ennaltaehkäisevää työhyvinvoinnissa et se on hirveen tärkeitä”. (H3)

Työyhteisön työskentelyyn liittyvissä keinoissa korostui me-henki ja yhteinen vastuu yhteisistä asioista kuten työryhmän yhteisten dokumenttien päivittäminen tai toimintatapojen kehittäminen. Uuden työntekijän perehdyttäminen työryhmän toimesta nousi ennakoivana työhyvinvoinnin johtamisen keinona esiin. Onnistumisista raportoiminen nähtiin olennaisena sekä positiivisena oppimisen ja kehittämisen keinona ja tätä kautta työhyvinvoinnin edistäjänä.

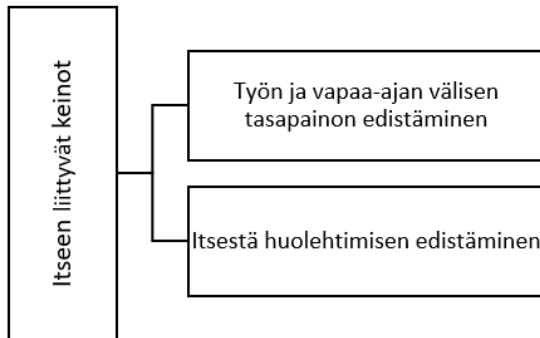


KUVIO 16. Tutkimuskysymys 2. Työyhteisöön liittyvät keinot; alakategoriat

5.2.5 Itseen liittyvät keinot

Itseen liittyvät keinot kietoutuivat läheisesti itseen liittyviin tekijöihin (kappale 5.1.5) ja jakoutuivat kahteen (2) alakategoriaan; 1) työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon edistäminen ja 2) itsestä huolehtimisen edistäminen (Kuvio 17). Työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa edistettiin aineiston perusteella esimerkiksi työtä rajaamalla, työajoista huolehtimalla sekä mielekkäitä vapaa-ajan toimintoja toteuttamalla. Itsestä huolehtimiseen sisältyi muun muassa riittävän levon varmistaminen sekä fyysisestä kunnosta huolehtiminen. Yksilöllisyys korostui itseen liittyvissä keinoissa. Tasapainossa olevan, mielekkääksi koetun työn nähtiin edesauttavan hyvinvointia myös vapaa-ajalla. Toisaalta työelämän ulkopuolinen, tasapainoinen arki nähtiin myös työelämän stressiltä suojaavana elementtinä.

“..et tekee (vapaa-ajalla) semmosia asioita mitkä kokee palauttavaks ja pyrkii huolehtimaan riittävästä unesta ja ravinnosta ja liikunnasta.. Näistä peruspali-koista.” (H4)



KUVIO 17. Tutkimuskysymys 2. Itseen liittyvät keinot; alakategoriat.

5.3 Tutkimusosion tulosten yhteys kehittämisosioon

Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa mielialahäiriöpoliklinikoilla koostuu tutkimusosion aineiston perusteella *tekijöistä*, jotka jakautuvat viiteen (5) pääkategoriaan ja 17 alakategoriaan sekä *keinoista*, jotka jakautuvat viiteen (5) pääkategoriaan ja 12 alakategoriaan. Pääkategoriat olivat yhtenevät kummassakin tutkimuskysymyksessä, joten ne yhdistettiin saman teeman alle kehittämisosion työpajoja varten. Alakategorioita muodostui niin runsaasti, että niiden pohjalta työkalujen kehittäminen työpajatyöskentelyssä olisi muodostunut liian työlääksi käytettävissä olevaan aikaan nähden. Samoin alakategoriatasoinen työskentely olisi voinut rajata ja ohjata hyvin tarkasti osallistujien kehittämistyötä ja estää näin uusien ajatusten syntymistä. Työkaluja lähdettiin kehittämään työpajoissa seuraavilla teemoilla: 1) organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät ja keinot 2) työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ja keinot 3) työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot 4) työyhteisöön liittyvät tekijät ja keinot sekä 5) itseen liittyvät tekijät ja keinot.

6 KEHITTÄMISOSION TULOKSET

Työpajojen pohjalta eri työkaluja rakentui 15, viiteen eri teemaan jakautuen. Osa työkaluista liittyi kahteen eri teemaan. Työkalut on suunniteltu mielialahäiriöpoliikklinikoiden käyttöön. Organisaatio päättää, mitä ja miten tuotettuja työkaluja hyödyntää. Organisaatio voi halutessaan ja tarpeen mukaan hyödyntää niitä muuallakin mielialahäiriöpalveluissa tai psykiatriassa laajemminkin.

6.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät työkalut

Organisaatioon ja johtamiseen liittyviä työkaluja kehitettiin työpajoissa kuusi (6). *Strategiatyökalu* sisältää neljä (4) konkreettista keinoa, joita ovat kaupunkistrategian vuosittainen läpikäyminen poliikkilinjakoittain, vuosittaisten tavoitteiden konkretisoiminen, henkilöstön edustajan nimeäminen mielialahäiriöpalvelujen johtoryhmään sekä mielialahäiriöpalvelujen arvojen nimeäminen ja niiden konkretisoiminen. *Tuloskorttityökalu* sisältää neljä (4) konkreettista keinoa, joita ovat mielialahäiriöpalvelujen tuloskortin julkaiseminen edellisen vuoden marraskuussa, henkilöstön edustajan nimeäminen tuloskortin suunnitteluun, tuloskortin tavoitteiden konkretisoiminen ammattiryhmittäin sekä tuloskortin tavoitteiden toteutumisen seuranta puolivuositain. *Viestintätyökalu* sisältää neljä (4) konkreettista keinoa, joita ovat mielialahäiriöpalvelujen viestintästrategian rakentaminen, viestinnän vastuiden ylös kirjaaminen, intranetin päivityksen frekvenssistä ja vastuista sopiminen sekä palautekanavan organisoiminen. *Koulutustyökalu* sisältää kolme (3) konkreettista keinoa, joita ovat esihenkilöiden viestintäkoulutuksen organisoiminen, esihenkilöiden palvelevan johtamisen ja/tai arvostavan johtamisen koulutuksen organisoiminen sekä työntekijöiden tarvitsemien koulutusten määrittäminen. *Prosessityökalu* sisältää kaksi (2) konkreettista keinoa, joita ovat ajantasaisten tehtäväkuvausten päivittäminen intranettiin sekä hoitoprosessien päivittäminen ja päivittämisen käytännöistä sopiminen. *Perehdytystyökalu* sisältää kaksi konkreettista keinoa, joita ovat osaamisen tasojen/vaatimusten määrittäminen ammattitaidon kehittyessä sekä rakenteisen perehdytysjakson luominen. Perehdytysjakso pitää sisällään elementit, joita ovat perehdytyksen vastuiden ja vastuuhenkilöiden nimeäminen, perehdytysjakson pituuden määrittäminen esim. 4–6 viikkoa, op-

pimiseen varattu tuntimäärä perehdytysjakson aikana, hiukan pienempi potilaslista perehdytysjakson aikana, kaikkiin mielialahäiriöpalvelujen toimintoihin tutustuminen perehdytysjakson aikana sekä säännölliset mentorin ja esihenkilön tapaamiset perehdytysjakson aikana.

6.2 Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät työkalut

Työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen liittyviä työkaluja kehitettiin työpajoissa kolme (3). *Kohtaamisia ja keskusteluja -työkalu* on vapaamuotoinen työkalu esihenkilön ja työntekijän käyttöön. Organisaatiossa on jo olemassa Vartti- keskusteluna tunnettu työkalu, joka on liitetty Onni- eli kehityskeskustelun seurannan työkaluksi. *Kohtaamisia ja keskusteluja -työkalu* on Vartti- keskustelua vapaamuotoisempi ja laajemmin käsitettävä työkalu, joka sisältää kuusi konkreettista keinoa ennakoivan näkökulman varmistamiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa; esihenkilö tarjoaa säännöllisesti lyhyitä tapaamisaikoja työntekijälle, työntekijä pyytää matalalla kynnyksellä tapaamista esihenkilön kanssa, esihenkilö on säännöllisesti fyysisesti toimipisteessä läsnä, esihenkilö ottaa säännöllisesti työhyvinvoinnin puheeksi, palautetta pyydetään, annetaan ja saadaan sekä sovitaan yksilöllisesti etäpäivistä, osa-aikatoistista ym. yksilöllisistä työjärjestelyistä.

Esihenkilön tarkistuslista- työkalu on esihenkilön oman toiminnan reflektointiin tarkoitettu työkalu, joka sisältää 20 itselle esitettävää väitettä tai kysymystä kuten "vastaan viesteihin ja soitan takaisin", "kysyn kuulumisia", "pyydän anteeksi ja opin virheistäni", "toimin esimerkkinä". Työkalun avulla pyritään kiinnittämään huomiota niihin tekijöihin, jotka nousivat aineistossa esiin ennaltaehkäisevänä näkökulmana työhyvinvoinnin johtamisessa eritoten vuorovaikutukseen sekä johtamiseen ja organisaatioon liittyvissä tekijöissä.

Työntekijän tarkistuslista- työkalu on työntekijän oman toiminnan reflektointiin tarkoitettu työkalu, joka sisältää 10 itselle esitettävää väitettä tai kysymystä kuten "edistän omalla toiminnallani hyvää työilmapiiriä" tai "kerron avoimesti tilanteestani esihenkilölleni".

6.3 Itseen liittyvät työkalut

Itseen liittyviä työkaluja kehitettiin työpajoissa kolme (3). *Itsensä johtamisen työkalu* sisältää 12 konkreettista keinoa itsensä johtamisen tueksi. Näitä keinoja ovat kirjallisten töiden ja sähköpostiviestinnän kalenteroiminen työpäivään, fraasien rakentaminen potilastietojärjestelmään kirjaamisen nopeuttamiseksi, ylitöiden välttäminen, kuormitustilanteesta raportoiminen esihenkilölle, omien vahvuuksien ja haasteiden tunnistaminen, koulutustarpeiden miettiminen ja niistä raportoiminen, osaamisen hyödyntäminen työssä, etäpäivien ja osa-aikatöiden hyödyntäminen tarvittaessa, taukojen pitäminen, muusta kuin työasiasta puhuminen työtovereiden kanssa sekä onnistumisten ja positiivisten asioiden raportoiminen. *Minäaika- työkalu* sisältää organisaatiossa ennalta sovitun ja kalenteroidun esimerkiksi 30min- 1 h ajan, jonka työntekijä voi käyttää sovitusti viikoittain haluamallaan tavalla työpäivän aikana työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen -esimerkiksi lukiamalla ammattikirjallisuutta, käymällä kävelyllä tai tekemällä rentoutusharjoituksia. Ajan voi myös halutessaan jakaa useammalle päivälle viikossa. *Oman kivijalan tarkistuslista -työkalu* sisältää viisi (5) väitettä, joiden avulla voi miettiä omaa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoaan ja ottaa tarvittaessa asioita puheeksi. Näitä ovat 1) koen, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään 2) teen mielihyvää tuottavia asioita vapaa-ajallani 3) nukun riittävästi 4) koen, että palaudun työstäni ja 5) otan mahdolliset haasteet puheeksi.

6.4 Työyhteisöön liittyvät työkalut

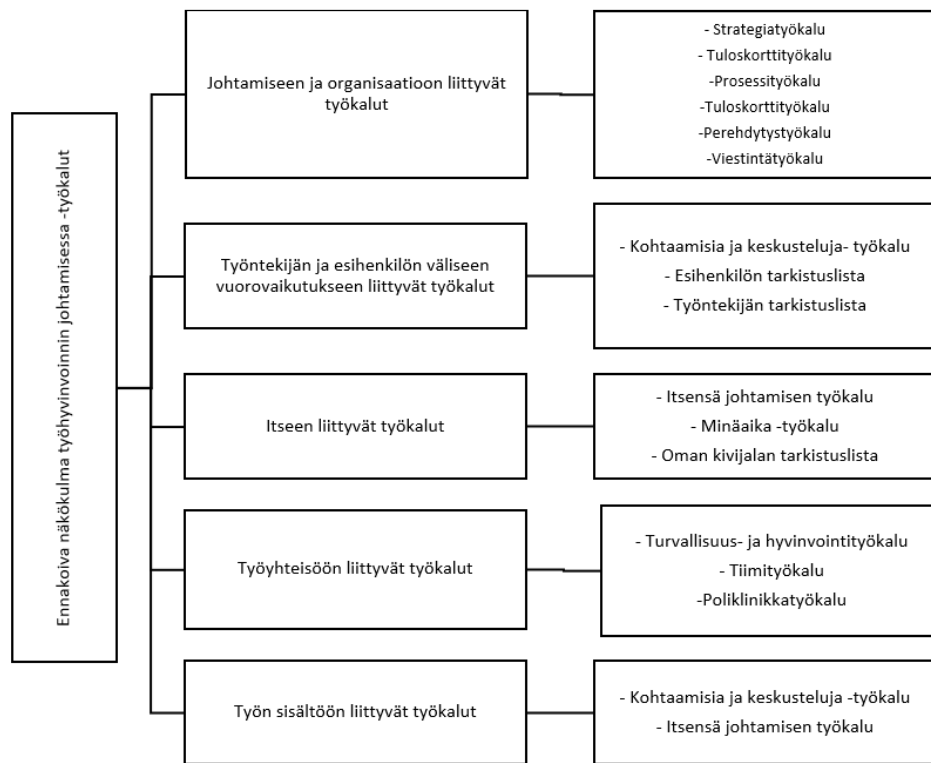
Työyhteisöön liittyviä työkaluja kehitettiin työpajoissa kolme (3). *Turvallisuus- ja hyvinvointityökalu* sisältää kolme (3) konkreettista keinoa, joita ovat psykologisen turvallisuuden arvojen laatiminen työryhmälle yhdessä esihenkilöiden kanssa, käytäntö, missä kaikki työntekijät tulevat tervehtimään uutta työntekijää mahdollisimman pian ensimmäisen päivän aikana sekä työntekijän tarkistuslista oman toiminnan reflektointiin (kappale 6.2). *Tiimityökalu* sisältää kahdeksan (8) konkreettista keinoa, joita ovat tiimin perehdytyskansion päivittäminen, onnistumisten säännöllinen raportointi, oman osaamisen kuten koulutuskokemusten jakaminen tiimikokouksissa, tiimikäytäntöjen kuten loma-ajan toimintatapojen varmistaminen, eri ammattiryhmien tehtäväkuvien tunteminen, sovitulla

frekvenssillä yhteiset lounaat tai kahvitauot, muista kuin työasioista välillä puhuminen sekä työryhmän yhteisen, toimivan tiedotuskanavan varmistaminen ja käyttäminen. *Poliklinikatyökalu* sisältää kolme (3) konkreettista keinoa, joita ovat yhteiset iltapäiväkahvit koko poliklinikalle sovittuna aikana esim. perjantaisin klo 14, yhteinen säännöllinen case-työpaja esim. 1–2 kertaa kuukaudessa sekä kesäjuhlien ja pikkujoulujen järjestäminen poliklinikoittain.

6.5 Työn sisältöön liittyvät työkalut

Työn sisältöön liittyviä työkaluja kehitettiin työpajoissa kaksi (2). Ne ovat työkaluja myös esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen työkaluissa ja itsensä johtamisen työkaluissa. *Kohtaamisia ja keskusteluja- työkalu* on vapaamuotoinen työkalu esihenkilön ja työntekijän käyttöön. Organisaatiossa on jo olemassa Vartti- keskusteluna tunnettu työkalu, joka on liitetty Onni- eli kehityskeskustelun seurantaan. *Kohtaamisia ja keskusteluja- työkalu* on Vartti- keskustelua vapaamuotoisempi ja laajemmin käsitettävä työkalu, joka sisältää kuusi konkreettista keinoa ennakoivan näkökulman varmistamiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa; esihenkilö tarjoaa säännöllisesti lyhyitä tapaamisaikoja työntekijälle, työntekijä pyytää matalalla kynnyksellä tapaamista esihenkilön kanssa, esihenkilö on säännöllisesti fyysisesti toimipisteessä läsnä, esihenkilö ottaa säännöllisesti työhyvinvoinnin puheeksi, palautetta pyydetään, annetaan ja saadaan sekä sovitaan yksilöllisesti etäpäivistä, osa-aikatöistä ym. yksilöllisistä työjärjestelyistä.

Itsensä johtamisen työkalu sisältää 12 konkreettista keinoa itsensä johtamisen tueksi. Näitä keinoja ovat kirjallisten töiden ja sähköpostiviestinnän kalenteroiminen työpäivään, fraasien rakentaminen potilastietojärjestelmään kirjaamisen nopeuttamiseksi, ylitöiden välttäminen, kuormitustilanteesta raportointi esihenkilölle, omien vahvuuksien ja haasteiden tunnistaminen, koulutustarpeiden miettiminen ja niistä raportointi, osaamisen hyödyntäminen työssä, etäpäivien ja osa-aikatöiden hyödyntäminen tarvittaessa, taukojen pitäminen, muusta kuin työasiasta puhuminen työtovereiden kanssa sekä onnistumisten ja positiivisten asioiden raportointi.



KUVIO 18. Yhteenvedo työkaluista

7 OPINNÄYTETYÖN TULOSTEN TARKASTELU

Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa koostuu tässä kyseisessä tutkimus- ja kehittämisaineistossa viidestä eri yläkategoriasta. Tutkimuskysymykset 1 ja 2 tuottivat yhtenevät yläkategoriatason tulokset, mistä syystä tuloksia tarkastellaan yhdessä opinnäytetyön teoriataustaan peilaten ja alakategoriat huomioiden. Näitä toisiinsa kietoutuneita elementtejä on haasteellista tarkastella irrallisina ja toisistaan erillisinä osioina ja elementit liittyvät toisiinsa. Aineiston ja tulosten perusteella laajan teoriataustan hyödyntäminen oli näin ollen perusteltu valinta.

Nämä yläkategoriatasoiset tulokset ja tarkasteltavat elementit ovat 1) organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät ja keinot (Manka & Manka 2023; Rytönen 2020), 2) työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ja keinot (Kauppila 2016; Matta ym. 2015), 3) työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot (Lazarus 1999; Manka & Manka 2023; Quick & Henderson, 2016; Ray, 2021), 4) työyhteisöön liittyvät tekijät ja keinot (Haar et al., 2014; Työterveyslaitos, 2023a) ja 5) itseensä liittyvät tekijät sekä keinot (Laine, 2013; Lazarus, 1999; Quick & Henderson, 2016).

7.1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät ja keinot

Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa voi olla aineiston perusteella toisaalta arjen pieniä toimenpiteitä ja tekoja, joilla organisaation kaikki jäsenet voivat edistää työhyvinvointia. Toisaalta organisaation selkeät rakenteet ja struktuurit sekä toimintakulttuuri vaikuttavat aineiston perusteella korreloivan positiivisesti koettuun työhyvinvointiin ja sitä kautta työhön sitoutumiseen (Quick & Henderson 2016). McVicarin (2016) tutkimuksen mukaan ensisijaiset preventiiviset stressinhallintainterventiot liittyivät organisaation rakenteisiin (McVicar 2016). Syitä voi olla lukuisia. Henkilöstön tiheä vaihtuvuus voi vaikuttaa perehdytyksen kehittämisen tarpeeseen. Rekrytointilanteessa organisaatioon tulee yhä enemmän henkilöstöä, jolla ei ole pitkää kokemusta psykiatriasta. Tällöin rakenteiden merkitys ymmärrettävästi korostuu. Uuden, kokemattoman työntekijän on tärkeä saada selkeää, asianmukaista ohjeistusta organisaation toimintatavoista ja prosesseista ja tietää, mitä häneltä odotetaan (Rose ym. 2023). Turvallinen pohja työn rakenteille sekä selkeät, nimetyt odotukset ja tavoitteet vaikuttavat aineiston perusteella suojaavan ennakoivasti työhyvin-

voinnin pysyvyyttä (Harisalo 2021; Manka & Manka 2023). Kehittämistyössä olennaista on innovaatioteorian mukaan organisaation motivaatio uudistumiseen (Harisalo 2021) ja yhteiskehittämisen mahdollistaminen voikin edistää organisaation jäsenten kuulumisen ja vaikuttamismahdollisuuden tunnetta (Manka & Manka 2023).

Palveleva johtamistapa nousi aineistossa esiin ennakoivana työhyvinvoinnin johtamisen elementtinä. Palveleva johtaminen tarkoittaa koko organisaation toimintamallien ja asenteiden muuttamista hierarkkisesta, byrokraattisesta ja ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta enemmän työntekijää ja hänen hyvinvointiaan korostavaan johtamistapaan, missä johtaminen voidaan nähdä ensisijaisesti palvelutehtävänä (Rytkönen 2020). Palvelevan johtamistavan liittyessä esihenkilöä kohtaan koettuun luottamukseen on sillä todettu olevan loppuunpalamista ehkäisevää vaikutusta (Ahmed ym. 2023). Työhyvinvoinnin johtaminen ennakoivasta näkökulmasta voi aineiston perusteella liittyä palvelemaan johtamistyyliin alkaen organisaation johdosta lähiesihenkilötyöskentelyyn ja työn sisältöön sekä yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen hyvästä johtamiskulttuurista (Cai ym. 2021; Laine 2013; Manka & Manka 2023; Xiao ym. 2023).

7.2 Työntekijän ja lähiesihenkilön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ja keinot

Sekä tutkimus- että kehittämisosion aineistossa korostui vuorovaikutuksen teema. Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus oli teoriataustassa nostettu erillisenä esiin (Cai ym. 2021; Dansereau ym. 1975). Tuloksissa vuorovaikutus linkittyi suurempaan kokonaisuuteen kuin ainoastaan esihenkilötyöskentelyyn ja vuorovaikutukseen työntekijän kanssa. Vuorovaikutus näyttäytyi aineistossa verkostona, johon kuuluvat niin organisaation johto, esihenkilöt ja työntekijät, työryhmät, eri ammattiryhmät tai esihenkilöt ryhmänä. Vuorovaikutus näiden kaikkien elementtien välillä liittyi ennakoivaan näkökulmaan työhyvinvoinnin johtamisessa ja yhtä elementtiä oli vaikea nostaa kaikkein olennaisimmaksi. Kuitenkin arkityön tapahtuessa oman työryhmän sisällä ja oman lähiesihenkilön kanssa vaikutti näiden vuorovaikutussuhteiden merkitys korostuvan erityisesti organisaation ja työyhteisön psykologisen turvallisuuden osalta (Työterveyslaitos 2023b) ja läsnä oleva lähiesihenkilö koettiin olennaisena ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Aineistossa vuorovai-

kutukseen esihenkilön kanssa liittyi molemminpuolinen aktiivisuus ja osallistuminen ja luottamuksen nähtiin olevan olennainen tekijä ennakoivan näkökulman kannalta. Tämä kumppanuuteen pyrkivä vuorovaikutus edistää aineiston perusteella ennakoivasti työhyvinvointia (Cai ym. 2021).

7.3 Työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot

Työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot liittyivät aineistossa itsensä johtamiseen, työn hallinnan tunteeseen ja esihenkilön kanssa tapahtuvaan avoimeen vuorovaikutukseen. Samoin organisaation tuottamat prosessit ja selkeät tehtäväkuvaukset korostuivat. Emotionaalisesti kuormittavassa työssä itsensä johtaminen kuten rajaaminen, avoimuus, tuen pyytäminen ja saaminen korostuvat (Rose ym. 2023) ja työn sisältöön liittyvät tekijät ja keinot linkittyivät samalla osaamisen lisäämiseen koulutuksen kautta. Työaikajärjestelyillä tai muilla omaa jaksamista tukevilla keinoilla nähtiin olevan merkitystä ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen kannalta (Shanker 2022). Organisaatiolla, lähesihenkilöllä ja työntekijällä itsellään on tärkeä rooli hallinnan tunteen ylläpitämisessä, mikä on olennaista ennakoivassa näkökulmassa työhyvinvoinnin johtamisessa (Lazarus 1999; Manka & Manka 2023; Quick & Henderson 2016).

7.4 Työyhteisöön liittyvät tekijät ja keinot

Turvallisella työyhteisöllä tarkoitetaan työryhmän avointa vuorovaikutusta, sallivaa suhtautumista virheisiin, erilaisuuden hyväksymistä, riskinoton sallimista ja sen myötä myös epäonnistumisen mahdollisuuden sallimista. Vuorovaikutussuhteessa voi asettaa turvallisesti itsensä haavoittuvaan asemaan, tunnustaa tietämättömyytensä tai myöntää avuntarpeensa. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yhteistyö on luontevaa ja helppoa ja kynnyksen avun pyytämiseen on matala (Työterveyslaitos 2023b). Psykologisella turvallisuudella on suuri vaikutus esimerkiksi työryhmän uudistamiseen, työtyytyväisyyteen ja vuorovaikutukseen sekä organisaation tuloksellisuuteen ja se koskettaa kaikkia, niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä (Työterveyslaitos 2023b). Tutkimusaineistossa esiin nousi edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tunne siitä, että kelpaa ja tulee arvostetuksi. Lisäksi korostettiin kaikkien työyhteisön jäsenten vastuuta ilmapiiristä. Vuorovaikutuksen merkitys korostui myös työyhteisöön liittyvissä tekijöissä (Manka & Manka 2023; Rose ym. 2023) ja keinoissa kuten

työpajoissa kehitetyissä työryhmän turvallisuus- ja hyvinvointityökalussa tai poliklinikkatyökalussa, missä varmistetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuutta työpäivän aikana säännöllisesti.

7.5 Itseen liittyvät tekijät ja keinot

Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, work-life balance (WLB) tarkoittaa käsitteenä yksilön käsitystä omien toiminnallisten rooliensa tasapainosta. Työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon katsotaan olevan merkittävä tekijä palautumisessa, työntekijöiden kokemassa hyvinvoinnissa ja työn tuottavuudessa (Cardile ym. 2023; Haar ym. 2014; Pluut & Wonders 2020). Aineistossa nousi esiin palautumisen merkitys psyykkisesti kuormittavasta työstä. Haastateltavat näkivät olennaisena itselle merkityksellisten ja mielekkäiden toimintojen toteuttamisen vapaa-ajallaan. Samoin riittävän levon merkitys tunnistettiin työhyvinvointia ennakoivasti suojaavaksi tekijäksi. Nämä suojaavat tekijät näyttäytyivät merkityksellisinä niin tilanteessa, jossa työhyvinvoinnin heikentymistä ei ollut vielä tapahtunut kuin stressin sietämisen keinonakin. Kognitiivisen stressimalli ja TPSM- teoria huomioiden on olennaista, että työn hallinta säilyy, jotta ehkäistään kohoavan stressin riskiä. Koska yksilöinä stressiin reagoidaan eri tavoin, on tärkeää, että jokaisella on omat, mielekkäät keinonsa palautumiseen (Lazarus 1999; Quick & Henderson 2016). Työpajoissa kehitetyissä työkaluissa kuten oman kivijalan tarkistuslistassa on elementtejä, joiden osallistajat ajattelivat vaikuttavan ennakoivasti työhyvinvointia suojaavina coping-keinoina (Cardile ym. 2023; Whitehead ym. 2023) ja jotka ovat hyvin subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista (Laine 2013).

8 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUDEN JA TUTKIMUSEETTISTEN KYSY- MYSTEN TARKASTELU

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se pyrkii vastaamaan miksi- kysymykseen ilmiötä kuvailtaessa kysymysten millainen, miten ja kuinka lisäksi (Puusa & Juuti 2020; Rosenthal 2016). Opinnäytetyön luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava useita tekijöitä; toisaalta yleisiä arviointikriteereitä ja toisaalta tutkimusasetelmaan liittyviä tekijöitä. (Hoitotyön tutkimussäätiö, 2018). Yleisiä laadullisen tutkimuksen arviointikriteerejä ovat Lincolnin ja Guban (1982) mukaan: 1. Uskottavuus, 2. Vahvistettavuus, 3. Refleksiivisyys ja 4. Siirrettävyys (Cutler ym. 2021; Lincoln & Guba 1982). Eettisiä seikkoja arvioidaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan kriteerien mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012).

8.1 Luotettavuuden tarkastelu arviointikriteerien mukaan

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan ja tutkittavien käsityksen yhteneväisyyttä; onko tutkija tavoittanut tutkittavien käsityksen ja todellisuuden (Cutler ym. 2021; Korstjens & Moser 2018; Lincoln & Guba 1982). Opinnäytetyön toteuttaja on toiminut sotealalla pitkään, työskentelee kohdeorganisaatiossa ja on tietoinen käytännön arjesta työpaikalla. On huomioitava, että opinnäytetyön toteuttaja on esihenkilöasemassa kohdeorganisaatiossa, millä on saattanut olla vaikutusta haastattelussa ja työpajoissa tuotettuun informaatioon tai haastattelujen tulkintaan. Vaikutelmaksi jäi, että haastateltavat ja työpajoihin osallistujat kertoivat avoimesti ja rohkeasti ajatuksiaan. Haastatteluihin ja työpajoihin osallistui monialainen ja työkokemukseltaan heterogeeninen joukko, mikä lisää uskottavuutta laajan näkökulman kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omilta tulkinnoilta on vaikea välttyä (Tuomi & Sarajärvi 2018), mistä syystä aineiston analyysi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi sekä perustellusti (Boström 2019; Cassell & Bishop 2019). Myös haastateltavien omat kokemukset ja ymmärrys ilmiöistä näyttäytyvät haastattelussa ja tutkijan tehtävä on käsitteellistää niitä (Laine 2018).

Vahvistettavuus tarkoittaa aineiston ja tutkimustulosten välistä yhteyttä (Lincoln & Guba 1982) ja ihannelanteessa tutkija keskusteleo oman aineistonsa ja aiempien tutkimusten sekä teorioiden

kanssa (Eskola 2018). Aineisto toimi tutkimuksen materiaalina –haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen ja koodattiin värikodeilla sisällönanalyysejä varten. Haastateltavat koodattiin kirjainnumeroyhdistelmällä esimerkiksi niin, että neljännen toteutetun haastattelun haastateltavan koodi oli H4. Suoria lainauksia ja sisällönanalyyseistä muodostettuja kuvioita käytettiin vahvistettavuuden lisäämiseksi.

Refleksisyyttä eli oman toiminnan ja sen vaikutuksen arviointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) pyrittiin tekemään koko opinnäytetyön prosessin ajan. Refleksisyyttä -kuten uskottavuuttakin- arvioitaessa on huomioitava opinnäytetyön toteuttajan esihenkilöasema ja työskentelykykyisessä organisaatiossa. Tutkijan ja esihenkilön roolien erottelu oli ajoittain haasteellista. Lisäksi oman haastattelijan roolin tarkastelu oli olennainen osa prosessia –miten päästä vuorovaiikutustilanteeseen haastateltavan ollessa kiireinen tai hermostunut. Haastatteluihin varattu aika osoittautui riittäväksi -työpajoissa puolestaan aikaa olisi voinut varata enemmän. Opinnäytetyön toteuttaja on haastattelijana ja ryhmätilanteiden ohjaajana kokenut, mikä helpotti tilanteissa toimimista, sillä haastattelu on tutkimusmenetelmänä vaativa (Dodgson & Trotman 2022). Opinnäytetyön sisältäessä sekä tutkimus- että kehittämisosion oli opinnäytetyötä mielekäs toteuttaa myös fasilitaattorin roolista käsin. Näin tavoitteena säilyi koko ajan toiminnan kehittäminen yhdessä toimimalla eikä puhdas tilanteen arviointi, joka olisi ollut väistämätöntä, jos asetelma olisi ollut ainoastaan tutkimuksellinen. Jatkossa ehkä olisi luontevampaa toistaa opinnäytetyön asetelma muussa kuin omassa organisaatiossa. Toisaalta organisaation tuki opinnäytetyön toteuttamiselle oli tärkeä elementti ja helpotti työskentelyä.

Siirrettävyydellä viitataan tulosten soveltamiseen toisessa yhteydessä (Korstjens & Moser 2018). Sotealan veto- ja pitovoimahaasteita sekä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä on raportoitu laajasti (Karttunen ym. 2017; Manka & Manka 2023) ja kuntasektorin organisaatioon liittyvissä tutkimuksissa voi olla yhteneväisyyksiä. Toisaalta on huomioitava organisaatioiden ainutlaatuisuus; tilanteet ovat erilaisia ja eri haasteet voivat näyttäytyä eri tavoin. Siirrettävyyden näkökulmasta tutkimusasetelma itsessään on toistettavissa, mutta tulosten soveltamiseen on tärkeä saada lisätietoa aina kustakin tutkittavasta organisaatiosta.

8.2 Tutkimuseettisten kysymysten tarkastelu

Opinnäytetyö toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) mukaisesti; 1) luotettavuus varmistettiin kvalitatiivisen tutkimuksen arviointimenetelmillä 2) rehellisyyden periaate varmistettiin menetelmien avoimella raportoinnilla ja analyysin kuvaamisella 3) arvostus tuli esiin aiemman tutkimustiedon asianmukaisena hyödyntämisenä ja kunnioittavana lähestymisenä jo tehtyä tutkimusta kohtaan 4) vastuunkanto toteutettiin tutkimustulosten asianmukaisena raportointina ja tiedon tallentamisena (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Vuori 2023; Bracken-Roche ym. 2017).

Hyvät tieteelliset menettelytavat huomioitiin opinnäytetyössä. Nämä menettelytavat liittyvät tieteellisen toiminnan osa-alueisiin, joita ovat 1) toimintaympäristö, 2) koulutus, ohjaus sekä mentorointi, 3) tieteellisen työn tekeminen, 4) eettisyys ja ennakointi, 5) tutkimusaineistojen käsittely ja hallinta, 6) yhteistyö, 7) tekijyys ja 8) asiantuntija- ja arviointitehtävät (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Opinnäytetyön toteuttaja tutustui tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen ennen tutkimussuunnitelman tekoa. Ohjausta hyödynnettiin aktiivisesti sekä ohjaavien opettajien että työelämäyhteyshenkilön kanssa. Tutkimussuunnitelma tehtiin aihe perustellen ja mahdollisimman huolellisesti. Tutkittavat osallistuivat haastatteluihin tai työpajoihin täysin vapaaehtoisesti. Kaikki osallistujat saivat opinnäytetyön infokirjeen ja suostumuslomakkeen ennen osallistumistaan. Opinnäytetyön toteutuksessa varmistettiin kaikkien osallistujien anonymiteetti, kaikki kerätty materiaali säilytettiin ja hävitettiin tietoturvallisesti sovittuun ajankohtaan mennessä eikä haastateltavia pysty tunnistamaan suorista lainauksista. Opinnäytetyön tulokset esitetään tässä raportissa ja raportti tallennetaan.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSEN TARVE

Johtopäätöksiä ja jatkotutkimuksen tarvetta pohdittaessa on tärkeä huomioida se konteksti, jossa opinnäytetyö on toteutettu. Kvalitatiivinen tutkimusasetelma ja kehitetyt työkalut kuvaavat ajankohdasta tilannetta kohdeorganisaatiossa, samoin kehitetyt työkalut liittyvät tiettyyn kontekstiin.

9.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tulosten ja niiden arvioinnin perusteella opinnäytetyön johtopäätöksiä ovat 1) *ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville*. Sitä ei voida ulkoistaa ja kaikilla organisaation jäsenillä nähdään olevan vastuu ennakoivan näkökulman huomioimisessa. Ennakointi on aina kannattavampaa kuin vahinkojen korjaaminen (Manka & Manka 2023), 2) *ennakoiva näkökulma sisältää samoja elementtejä kuin jo tunnistetut työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavat tekijät* (Haar ym. 2014; Manka & Manka 2023; Työterveyslaitos 2023b) *ja ne on tärkeä huomioida koko ajan, riippumatta työntekijän tai esihenkilön kokemuksesta*, 3) *organisaatioiden ollessa erilaisia niin henkilöstörakenteeltaan kuin kooltaan, on aineiston pohjalta perusteltua lähestyä ennakoivaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa myös yksilöllisesti, organisaatioiden erityispiirteet huomioiden*. Organisaatiotasolla on olennaista konkretisoida ennakoivan näkökulman elementtejä. Elementit huomioimalla on mahdollisuus edistää organisaatiossa työskentelevien kuulumisen ja osallisuuden tunnetta ja sen kautta mahdollisesti sitoutumista ja työhyvinvointia ja 4) *ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa koostuu monesta toisiinsa kietoutuneesta elementistä, joista yhteen vaikuttamalla voi vaikutus näkyä myös muualla, mutta joista mikään ei yksinään varmista työhyvinvoinnin pysyvyyttä*.

Yhteiskehittäminen näyttäytyi mielekkäänä tapana työstää aihetta; näin työhyvinvointi itsessään nousee organisaatiossa konkreettisesti esille (Kiviniemi & Rajakangas, 2022; Raivio, 2018) ja johtopäätöksenä onkin, että 5) *yhteiskehittämisen kautta mahdollistuu organisaation tai työyksikön omien erityispiirteiden huomioiminen*. Yhteiskehittämisen avulla on myös mahdollista edistää organisaation jäsenten vaikuttamisen mahdollisuutta (Ojasalo ym. 2020) ja sen kautta myös kehittämissä työpajoissa toteutettuihin työkaluihin sitoutumista.

9.2 Jatkotutkimuksen tarve

Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa näyttäytyy tulosten ja johtopäätösten perusteella olennaisena lisätutkimuksen kohteena tulevaisuudessa. Lisäymmärrystä ja -tietoa tarvitaan useasta elementistä. Mitä ennakoiva näkökulma kussakin organisaatiossa tarkoittaa, on tärkeä kysymys. Opinnäytetyössä organisaatioon ja johtamiseen liittyvät tekijät nousivat runsaana aineistona esiin ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa, samoja elementtejä tunnistettiin myös aikaisemmassa tutkimuksessa (McVicar, 2016). Jatkossa olisi hyvä tarkentaa ennakoivan näkökulman sisältäviä työhyvinvoinnin johtamisen elementtejä lisätutkimuksella ja saada lisätietoa ja -ymmärrystä siitä, mitkä tekijät ja keinot korostuvat ennakoivassa näkökulmassa ja onko niistä löydettävissä yhdistäviä tai toisaalta eriäviä elementtejä eri organisaatioissa. Tätä tietoa olisi hyvä hyödyntää työelämässä sotealan veto- ja pitovoiman sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistämässä ja johtamisen kehittämässä. Toisaalta olisi hyvä saada myös lisätietoa ennakoivien toimenpiteiden vaikuttavuudesta esim. sairauspoissaolojen määrään tai työhyvinvointikyselyiden tuloksiin.

Kohdeorganisaatiossa olisi mahdollista toteuttaa seurantatutkimus ja tehdä johtopäätöksiä mahdollisten toteutettujen kehittämistoimenpiteiden ja -työkalujen vaikutuksesta. Myös työhyvinvointikyselyiden tulosten seuranta on tärkeä toteuttaa kohdeorganisaatiossa; paranevatko tulokset. Yksilön näkökulmasta voisi olla mielekästä tarkentaa resilienssin merkitystä ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa; miten henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat stressin tai työhyvinvoinnin kokemukseen (Hargrove et al., 2011; Quick & Henderson, 2016; Saari, 2016) ja miten niitä voidaan huomioida päivittäisjohtamisessa, jotta työntekijöiden ja esihenkilöiden vahvuudet saadaan entistä paremmin esiin.

LÄHTEET

- Ahmed Fawad, Xiong Zenghe, Faraz Naveed Ahmad, & Arslan Ahmad (2023). The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 912–924. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>
- Ann Cutler Natalie, Halcomb Elizabeth & Sim Jenny (2021). Using naturalistic inquiry to inform qualitative description. *Nurse Researcher*, 29(3), 29–33. <https://doi.org/10.7748/nr.2021.e1788>
- Anttonen Hannu & Räsänen Tuula (toim.) *Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos 2009. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi & Ilmarinen Juhani (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Yhteistyössä Työterveyslaitos. Helsinki. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Bakker Arnold B., Demerouti Evangelina & Sanz-Vergel Ana I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Boström Petra (2019). In Search of Themes – Keys to Teaching Qualitative Analysis in Higher Education. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3898>
- Bracken-Roche Dearbhai, Bell Emily, Macdonald Mary Ellen & Racine Eric (2017). The concept of ‘vulnerability’ in research ethics: an in-depth analysis of policies and guidelines. *Health Research Policy and Systems*, 15(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s12961-016-0164-6>

- Cai Di, Cai Yahua, Sun Yan, Xu Ruibing & Feng Baoyi (2021). Leader-Follower Congruence in Need for Achievement and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Applied Psychology*, 70(4), 1492–1511. <https://doi.org/10.1111/apps.12286>
- Cardile Davide, Corallo Francesco, Ielo Augusto, Cappadona Irene, Pagano Maria, Bramanti Placido, D'Aleo Giancaetano, Ciurleo Rosella, & De Cola Maria Cristina (2023). Coping and Quality of Life Differences between Emergency and Rehabilitation Healthcare Workers. *Healthcare*, 11(16), 2235. <https://doi.org/10.3390/healthcare11162235>
- Cassell Catherine & Bishop Vicky (2019). Qualitative Data Analysis: Exploring Themes, Metaphors and Stories. *European Management Review*, 16(1), 195–207. <https://doi.org/10.1111/emre.12176>
- Connelly Lynne M., & Peltzer Jill N. (2016). Underdeveloped Themes in Qualitative Research. *Clinical Nurse Specialist*, 30(1), 52–57. <https://doi.org/10.1097/NUR.000000000000173>
- Cypress Brigitte (2018). Qualitative Research Methods. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 37(6), 302–309. <https://doi.org/10.1097/DCC.0000000000000322>
- Dansereau Fred, Graen George & Haga William J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Denny Elaine, & Weckesser Annalise (2022). How to do qualitative research? *BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology*, 129(7), 1166–1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Dodgson Mary Kate & Trotman Andrew J. (2022). Lessons Learned: Challenges When Conducting Interview-Based Research in Auditing and Methods of Coping. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 41(1), 101–113. <https://doi.org/10.2308/AJPT-19-098>
- Elo Satu, Kajula Outi, Tohmola Anniina, & Kääriäinen Maria (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.

- Eskola Jari (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Raine Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 2*. PS-Kustannus. Jyväskylä
- Forsten-Astikainen Riitta & Kultalahti Susanna (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe Ja Kieli*, 1, 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Haar Jarrod M., Russo Marcello, Suñe Albert, & Ollier-Malaterre Ariane (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hargrove M. Blake, Quick James Campbell, Nelson Debra L., & Quick Jonathan D. (2011). The theory of preventive stress management: a 33-year review and evaluation. *Stress and Health*, 27(3), 182–193. <https://doi.org/10.1002/smi.1417>
- Harisalo Risto (2021). *Organisaatioteoria*. Tietosanoma/Art House Oy. Helsinki.
- Helsingin kaupunki 2022. (2022). *Kasvun paikka -Helsingin kaupunkistrategia 2022-2025*. Saatavissa: <https://stplattaprod.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20kasvun%20paikka.pdf>.
- Hippel Courtney, Brener Loren, Rose Grenville, & von Hippel William (2019). Perceived inability to help is associated with client-related burnout and negative work outcomes among community mental health workers. *Health & Social Care in the Community*, 27(6), 1507–1514. <https://doi.org/10.1111/hsc.12821>
- Hoitotyön tutkimussäätiö (2018). Kriteerit laadulliselle tutkimukselle. Joanna Briggs Collaboration. Saatavissa: <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf>.
- Isotalus Pekka & Rajalahti Hanna (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Jääskeläinen Arja (2013). *Työyhteisön kehittäminen osallistavilla menetelmillä*. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Karanika-Murray Maria, Bartholomew Kimberly J., Williams Glenn A. & Cox Tom (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress*, 29(1), 57–74. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003994>

Karttunen Anna, Sipponen Jouni, Tukiainen Tanja, Taskinen Helena, Hakulinen Hanna, Kesti Pirkko, Laaksonen Maire, & Lammintakanen Johanna (2017). Työhyvinvoinnin johtaminen - Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Grano Oy. Jyväskylä. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf.

Kauppila Olli-Pekka (2016). When and How Does LMX Differentiation Influence Followers' Work Outcomes? The Interactive Roles of One's own LMX Status and Organizational Context. *Personnel Psychology*, 69(2), 357–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12110>

Kiviniemi Kari (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 2*. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kiviniemi Liisa & Rajakangas Eeva (2022). Yhteiskehittäminen tuo tuloksia työhyvinvoinnin johtamiseen. *Oamk Journal*. Saatavissa: <http://Urn.Fi/Urn:Nbn:Fife2022061747280>, 97.

Korkiakangas Eveliina, Batista Liisa, Turpeinen Merja, Salmi Anne, & Laitinen Jaana (2019). Työkyvyn talo- mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän Tutkimus*, 17 (2).

Korstjens Irene & Moser Albine (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>

Kultalahti Susanna (2015). It's so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding generation Y at work. Acta Vasaensia. Vaasa. Saatavissa:

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7471/isbn_978-952-476-651-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Laine Pertti. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen -hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa* Annales Universitatis Turkuensis C 372. Painosalama Oy. Turku. Saatavissa: <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Laine Timo (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin 2*. PS-Kustannus. Jyväskylä

Lammintakanen Johanna (2021). Henkilöstö voimavarana -osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lazarus Richard S. (1999). *Stress and emotion a new synthesis*. Springer Publishing Company, Incorporated.

Lincoln Yvonna & Guba Egon (1982). *Establishing Dependability and Confirmability in Naturalistic Inquiry Through an Audit*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED216019.pdf>.

Manka Marja-Liisa (2015). Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Teoksessa Ursin, Klaus, Pekkola, Elias & Stenvall Jari (toim.), *Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja* (pp. 245–261). Tampere University Press. Tampere.

Manka Marja-Liisa & Manka Marjut (2023). *Työhyvinvointi* (3.painos). Alma Talent Oy. Helsinki.

Martin Angela, Karanika-Murray Maria, Biron Carolina & Sanderson Kristy (2016). The Psychosocial Work Environment, Employee Mental Health and Organizational Interventions: Improving Research and Practice by Taking a Multilevel Approach. *Stress and Health*, 32(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/smi.2593>

- Matta Fadel K., Scott Brent A., Koopman Joel & Conlon Donald E. (2015). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- McVicar Andrew (2016). Scoping the common antecedents of job stress and job satisfaction for nurses (2000-2013) using the job demands-resources model of stress. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E112–E136. <https://doi.org/10.1111/jonm.12326>
- Nascimento Tiago & Pestana Gabriel (2019). Improving Efficiency in Organizations by Monitoring Stress and Promoting Awareness and Wellbeing at the Workplace. *Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management*. <https://doi.org/10.34190/KM.19.165>
- Niinihuhta Milja & Häggman-Laitila Arja (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders’ leadership styles and nurses’ work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5). <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Ojasalo Katri, Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo (2020). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Perko Kaisa (2017). Leadership and Employee well-being: a psychological perspective based on resource theories. Tampere University Press. Tampere. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101509/978-952-03-0463-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pluut Helen & Wonders Jaap (2020). Not Able to Lead a Healthy Life When You Need It the Most: Dual Role of Lifestyle Behaviors in the Association of Blurred Work-Life Boundaries With Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294>
- Puusa Anu & Juuti Pauli (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.Tallinna.
- Quick, James & Henderson, Demetria (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>

- Raivio Helka (2018). (toim.) *Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta*. Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankkeen (SOSKU) 2015- 2018 loppuraportti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja 7/2018. Juvenes Print -Suomen Yliopistopaino. Tampere.
- Ray Tapas K. (2021). Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 2021–0122. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0122>
- Rose Heidi, Skaczkowski Gemma & Gunn Kate M. (2023). Addressing the challenges of early career rural nursing to improve job satisfaction and retention: Strategies new nurses think would help. *Journal of Advanced Nursing*, 79(9), 3299–3311. <https://doi.org/10.1111/jan.15636>
- Rosenthal Meagen (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8(4), 509–516. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2016.03.021>
- Rytkönen Kirsi (2020). Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 67–70. <https://doi.org/10.37450/ht.98079>
- Saari Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon Tutkimus*, 35(3), 232-243.
- Scanlan Louise M., Devine Susan G. & Watkins David L. (2021). Job satisfaction of mental healthcare workers in multidisciplinary teams. *Journal of Mental Health*, 30(1), 80–87. <https://doi.org/10.1080/09638237.2019.1644489>
- Seeck Hannele (2021). *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Shanafelt Tait D. & Noseworthy John H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- Shanker Anurag (2022). Flexible Work Arrangements and its Impact on Work-Life Balance. *Optimizaton: Journal of Research in Management*, 14(2).

- Sosiaali- ja terveysministeriö (2023). Työhyvinvointi. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2023). *Työkykyohjelma -käsitteet*. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyokykyohjelma/kasitteet#tyokyky>.
- Tuomi Jouni & Sarajarvi Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk_ohje_2012.pdf.
- Työterveyslaitos (2023a). *Työkyky*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.
- Työterveyslaitos (2023b). *Mitä on psykologinen turvallisuus?* Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>.
- Työterveyslaitos (2023c). *Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palaudu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>.
- Vaismoradi Mojtaba, Turunen Hannele & Bondas Terese (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398–405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Vakkayil Jacob, Torre Edoardo Della & Giangreco Antonio (2017). “It’s not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548–562. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.002>
- Vataja Katri (2012). Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. *Hallinnon Tutkimus*, 31(3).

Vuori Jaana (2023). Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, Jaana (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Weltermann Birgitta M., Kersting Christine, Pieper Claudia, Seifried-Dübon Tanja, Dreher Annegret, Linden Karen, Rind Esther, Ose Claudia, Jöckel Karl-Heinz, Junne Florian, Werners Brigitte, Schroeder Verena, Bois Jean-Marie, Siegel Achim, Thielmann Anika, Rieger Monika A., Kasten Stefhanie, Rind E., Block J. (2020). IMPROVEjob – Participatory intervention to improve job satisfaction of general practice teams: a model for structural and behavioural prevention in small and medium-sized enterprises – a study protocol of a cluster-randomised controlled trial. *Trials*, 21(1), 532. <https://doi.org/10.1186/s13063-020-04427-7>

Whitehead Dean, Hamidi Yadollah, Ebrahimi Hossein, Hazavehei Seyed Mohammad Mahdi & Kharghani Moghadam S. M. (2023). Relationships Between Lifestyle, Quality of Life, Organizational Culture and Job Satisfaction Among Nurses Related to Health Promoting Hospital (HPH) Standards. *Health Services Insights*, 16. <https://doi.org/10.1177/11786329231193792>

Xiao Qijie, Liang Xiaoyan, Liu Liping, Klarin Anton & Zhang Chunyu (2023). How do work–life balance programmes influence nurses' psychological well-being? The role of servant leadership and learning goal orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 79(7), 2720–2731. <https://doi.org/10.1111/jan.15654>



Informointikirje

Opinnäytetyön alustava nimi: Työhyvinvoinnin johtaminen -arjen työkaluja työntekijän ja esihenkilön käyttöön ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden

Opinnäytetyö on osa Oulun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ja kehittämisen YAMK-opintoja. Opinnäytetyö toteutetaan mielialahäiriöpalveluissa tutkimuksellisenä kehittämistoimintana ja sisältää teemahaastatteluina toteutettavan tutkimusosion ja kaksi palvelumuotoilun menetelmin toteutettavaa työpajaa.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen on osa Helsingin kaupungin Kasvun paikka -kaupunkistrategiaa vuosille 2022-2025. Strategian yhtenä tavoitteena on "henkilöstölle pitovoimainen Helsinki", missä tunnustetaan nykytilanteen haasteita kuten rekrytointiin ja pitovoimaan liittyviä tekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää niitä tekijöitä, mitä työntekijät ja lähiesihenkilöt pitävät olennaisina työhyvinvoinnin johtamisessa ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda mielialahäiriöpalveluihin arjen työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen työntekijän ja esihenkilön käyttöön ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden -joko olemassa olevia työkaluja hyödyntäen tai tarpeen mukaan uusia työkaluja kehittäen.

Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistoimintana: 5-6 työntekijän tai esihenkilön yksilöllisenä teemahaastatteluna, yhden alueellisen mielialahäiriöpoliklinikan työryhmän teemahaastatteluna sekä kahtena työpajana, joiden arvioitu kesto on n. 2 tuntia/kerta. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistua voi joko yksilölliseen haastatteluun, yksilölliseen haastatteluun ja työpajoihin, ainoastaan työpajoihin tai ryhmähaastattelun osalta ainoastaan ryhmähaastatteluun tai ryhmähaastatteluun ja työpajoihin tai ainoastaan työpajoihin. Haastatteluun ja/tai työpajoihin suostunut henkilö voi missä vaiheessa tahansa perua osallistumisensa. Opinnäytetyössä ei kerätä nimiä tai allekirjoituksia. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastateltavien ja työpajoihin osallistujien anonymiteetti säilyy tutkimusraportissa. Mitään tietoja ei luovuteta ulkopuolisille henkilöille, ryhmille tai maille. Tulokset julkaistaan YAMK-opinnäytetyössä. Materiaalit säilytetään lukitussa kaapissa ja tutkimustiedot kuten litteroidut haastattelut hävitetään 31.12.2023 mennessä Laakson mielialahäiriöpoliklinikan tietosuojajätteessä.

Lisätietoja opinnäytetyöstä antaa

Päivi Jalonen p. xxxx xxxxxx
SJK22SY, OAMK



Suostumuslomake

Työhyvinvoinnin johtaminen -arjen työkaluja työntekijän ja esihenkilön käyttöön ennaltaehkäisevä näkökulma huomioiden

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukselliseen kehittämistoimintaan (haastattelu ja/tai työpajatyöskentely) toteutettavaan opinnäytetyöhön.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani informointikirjeen. Ymmärrän, että opinnäytetyössä toteutetut haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan ja työpajojen tulokset valokuvataan. Olen tietoinen, että haastatteluissa tai työpajoissa mahdollisesti esiin tulevia tunniste- tai henkilötietoja käsitellään tietoturvallisesti ja että valmiissa opinnäytetyössä anonymiteettini säilyy. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet ovat minulle selvät ja olen saanut vastauksen kaikkiin opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut riittävät tiedot opinnäytetyön toteutuksesta. Opinnäytetyö noudattaa hyviä tieteellisen käytännön periaatteita eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta haastatteluissa ja työpajoissa, tallentamisessa ja esittämisessä sekä tulosten arvioinnissa.

Ymmärrän, että minulla on oikeus kieltäytyä osallistumasta opinnäytetyön toteutukseen tai voin perua osallistumiseni missä opinnäytetyön vaiheessa tahansa. Olen tietoinen siitä, että mikäli peruutan osallistumiseni tai osallistumiseni keskeytyy jonkin muun syyn vuoksi, voidaan kerättyä materiaalia edelleen käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Osallistumalla haastatteluun ja/tai työpajoihin osallistun opinnäytetyön toteutukseen vapaaehtoisesti.

Kaikissa opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä voin ottaa yhteyttä opinnäytetyön toteuttajaan Päivi Jaloseen p. xxxx xxxxxx



Hyvä lukija,

Mielialahäiriöpoliklinikoiden työntekijät ja esihenkilöt ovat antaneet tärkeän panoksensa tämän opinnäytetyön toteutukseen osana sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen YAMK-opintoja. Työhyvinvointi on meidän kaikkien yhteinen asia, joka on tärkeä pitää esillä koko ajan, ennen kuin mitään hälyttävää tapahtuu. Ennakointi on aina helpompaa kuin vaurioiden korjaaminen. Jokaisella meistä on vastuu toteuttaa pieniä, työhyvinvointia edistäviä tekoja arjessamme. Perustan on oltava kunnossa; organisaation ja johtamisen on kyettävä luomaan turvallinen, työn veto- ja pitovoimaa edistävä työilmapiiri ja -ympäristö. Työryhmillä ja kaikilla meillä on yksilöinä mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisena työympäristönä mielialahäiriöpalvelut koemme. Opinnäytetyön työkalupakissa on kirjattuna niitä asioita, joiden yhteisesti olemme ajatelleet vaikuttavan ennakoivan näkökulman toteutumiseen työhyvinvoinnin johtamisessa omassa työympäristössämme.

Kiitos kuuluu siis kaikille teille, jotka osallistuitte haastatteluihin tai työpajoihin. Kiitos arvokkaista keskusteluista, jotka lisäsivät omaa ymmärrystäni ja vahvistivat sitä ajatusta, minkä uskon kaikkien tietävän; meillä työskentelee ammattilaisia, jotka haluavat tehdä vaikuttavaa työtä, hyödyntää osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla ja jotka uskovat siihen, että asioihin voi vaikuttaa, jos yhdessä niin päätämme. Se vaatii sitoutumista meiltä kaikilta.

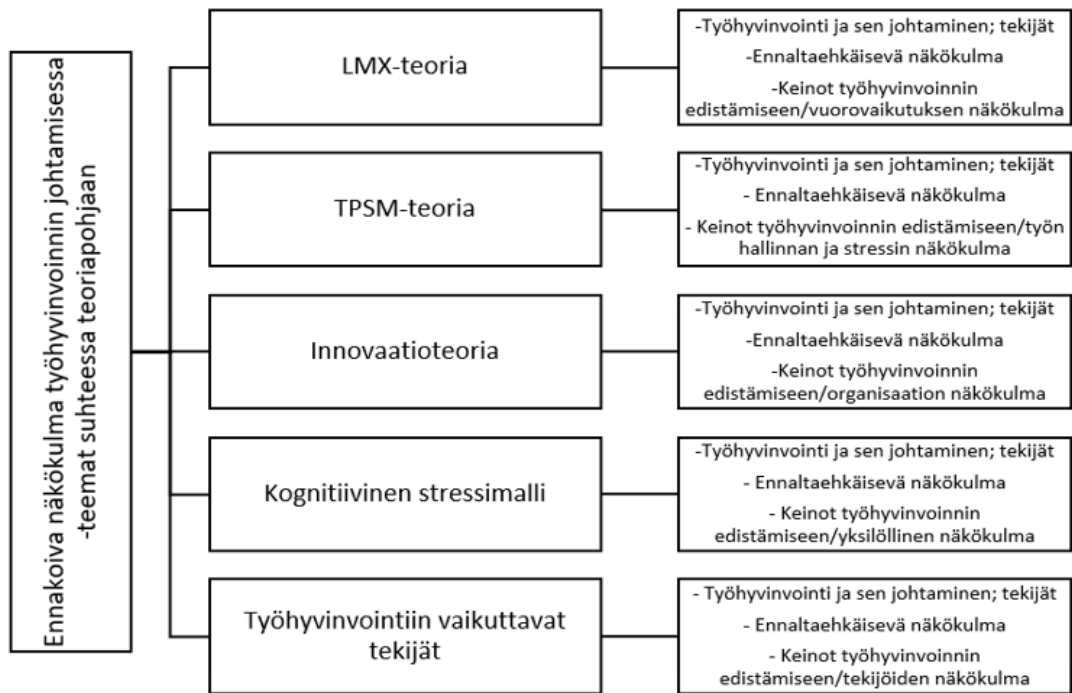
Toivon, että tämä opinnäytetyö konkreettisine toimintaehdotuksineen herättää ajatuksia ja ehkä haastaakin joltain osin. Silloin ajattelen tavoitteiden tulleen saavutetuksi.

Päivi Jalonen

OAMK, Master Sote, Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen
tutkinto-ohjelma (YAMK)

Teoriatausta

- Toimi tutkimusosion teemahaastattelujen teoriapohjana
- Teemahaastattelujen induktiivinen sisällönanalyysi nosti esiin kehittämisosion teemat työkalupakin pohjaksi



Kuvio 1. Teoriatausta

Työkalut

- Kahdessa eri yhteiskehittämisen työpajassa tuotettuja
- Viisi teemaa
- 15 eri työkalua
- Osa työkaluista liittyy kahteen eri teemaan
- Kaikkien hyödynnettävissä



Kuvio 2. Työkalut

1 Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät työkalut

1.1 Strategiatyökalu

- Kaupunkistrategian vuosittainen läpikäyminen poliklinikoittain
- Konkretisoidaan tavoitteet -> mitä tarkoittaa mielialahäiriöpalveluissa
- Henkilöstön edustus mukana mielialojen johtoryhmässä
- Nimetään mielialahäiriöpalvelujen arvot ja miten se näkyy käytännön työssä

1.2 Tulokorttityökalu

- Tulokortti valmis edellisen vuoden marraskuussa
- Henkilöstön edustus mukana tulokortin suunnittelussa
- Tulokortin tavoitteiden konkretisointi ammattiryhmittäin
- Tavoitteiden toteutumisen seuranta 6 kk kohdalla

1.3 Viestintätyökalu

- Mielialahäiriöpalveluihin rakennetaan viestintästrategia
- Määritellään kirjallisesti vastuut viestinnässä
- Intranetin päivityksestä sopiminen –frekvenssi ja vastuuhenkilö
- Palautekanavan organisoiminen

1.4 Koulutustyökalu

- Viestintäkoulutus rakenteisesti esihenkilöille
- Palvelevan johtamisen ja arvostavan johtamisen koulutukset rakenteisesti esihenkilöille
- Määritellään työntekijöille tarvittavat koulutukset

1.5 Prosessityökalu

- Ajantasaiset tehtäväkuvaukset intraan
- Prosessien kuvaaminen ja päivittäminen -vastuunjako: ketkä ja millä frekvenssillä

1.6 Perehdytystyökalu

- Määritellään osaamiselle tasot -mitä missäkin vaiheessa tulee hallita ammattitaidon kehittyessä
- Uusille työntekijöille rakenteinen perehdytysjakso
- Määritellään vastuut perehdytyksessä -kuka vastaa mistäkin
- Perehdytysjakson pituus x viikkoa
- Perehdytysjakso sisältää ennalta sovitun ajan/ viikko, joka on tarkoitettu oppimiselle
- Uudella työntekijällä rakenteisesti hiukan vähemmän potilaita/viikko perehdytysviikkojen ajan
- Perehdytysjakso sisältää kaikkiin mielialojen toimintoihin tutustumisen
- Perehdytysjakso sisältää kaikilla työntekijöillä nimetyn mentorin ja esihenkilön tapaamiset säännöllisesti. Näitä jatketaan yksilöllisesti sovitulla frekvenssillä perehdytysjakson päätyttyä

2 Työntekijän ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen liittyvät työkalut

2.1 Kohtaamisia ja keskusteluja -työkalu/ "Vartti-keskustelu"

- Esihenkilö tarjoaa säännöllisesti lyhyitä tapaamisaikoja Onni-keskustelujen ulkopuolella
- Työntekijä pyytää tapaamista esihenkilön kanssa matalalla kynnyksellä
- Esihenkilö on säännöllisesti fyysisesti toimipisteessä läsnä
- Esihenkilö ottaa säännöllisesti työhyvinvoinnin puheeksi
- Pyydetään, annetaan ja saadaan palautetta
- Sovitaan yksilöllisesti etäpäivistä, osa-aikatyöstä ym työjärjestelyistä

2.2 Esihenkilön tarkistuslista

- Vastaa viesteihin, soitan takaisin
- Kysyn kuulumisia
- Myönnän virheeni ja opin niistä

- Pyydän anteeksi
- Hoidan tehtäväni ja informoin viivästyksistä tai muutoksista
- Puhun kunnioittavasti ja ystävällisesti
- Toimin esimerkkinä
- Toimin niin, että työntekijäni saavat loistaa
- Tuen ja luotan
- Hyödynnän ihmisten vahvuuksia
- Pyydän ja annan apua
- Edistän omalla toiminnallani hyvää työilmapiiriä
- Edistän omalla toiminnallani psykologista turvallisuutta töissä
- Olen selkeä viestinnässäni
- Puutun ja rajaon tarvittaessa
- Tiedotan ja informoin
- Varmistan, että työntekijäni tietävät tehtävänkuvansa ja sen, mitä heiltä odotetaan
- Selvitän asioita ja vastaan kysymyksiin
- Ohjaan ja neuvon
- Kuuntelen ja kuulen

2.3 Työntekijän tarkistuslista

- Edistän omalla toiminnallani hyvää työilmapiiriä
- Edistän omalla toiminnallani psykologista turvallisuutta töissä
- Puhun kunnioittavasti ja ystävällisesti
- Toimin esimerkkinä
- Pyydän apua
- Annan apua

- Pyydän anteeksi
- Opin virheistäni
- Hoidan tehtäväni ja informoin viivästyksistä tai muutoksista
- Kerron avoimesti tilanteestani esihenkilölleni

3 Itseen liittyvät työkalut

3.1 Itsensä johtamisen työkalu

- Kalenteroin ajan kirjallisille töille ja sähköposteille
- Vältän ylityötä
- Rakennan potilastietojärjestelmään fraasit helpottamaan työtäni
- Raportoin esihenkilölle liiallisesta työkuormasta
- Tunnen vahvuuteni ja haasteeni
- Mietin koulutustarpeitani ja raportoin ne esihenkilölleni
- Hyödynnän vahvuuksiani ja osaamistani
- Hyödynnän etäpäiviä, osa-aikatyötä ym.
- Pidän taukoja
- Puhun välillä muustakin kuin työasioista
- Raportoin myös onnistumisia ja positiivisia asioita

3.2 Minäaika

- Esim. 1h aika/ viikko, jonka voi käyttää yksin tai työkaverin kanssa valitsemallaan tavalla yhdessä tai useammassa osassa työhyvinvoinnin edistämiseen; esim. liikuntasuoritus, rentoutusharjoitus, ammattikirjallisuuden lukeminen, tulevan viikon organisoiminen..

3.3 Oman kivijalan tarkistuslista

- Koen, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään
- Teen mielihyvää tuottavia asioita vapaa-ajallani

- Nukun riittävästi
- Koen, että palaudun töistä
- Otan puheeksi haasteet omassa kivistalassani

4 Työyhteisöön liittyvät työkalut

4.1 "Tiimin turvallisuus- ja hyvinvointityökalu "

- Kaikki tiimiläiset tulevat toivottamaan uuden työntekijän tervetulleeksi
- Laaditaan esihenkilöiden kanssa psykologisen turvallisuuden arvot, joihin kaikki sitoutuvat. Sovitaan toimintamallista, mikäli arvojen vastaista toimintaa tulee esiin.
- Tarkistuslista tiimiläiselle; ks kohta 2.2

4.2 Tiimityökalu

- Päivitetään tiimin perehdytyskansio
- Jaetaan rakenteisesti omaa osaamista (esim. Koulutukset) -kalenteroidaan tiimiaikoihin
- Tiimissä esille myös onnistuneita caseja säännöllisesti
- Varmistetaan, että käytännöt on sovittu; miten toimitaan loma-aikojen sijaistuksissa ym.
- Varmistetaan, että kaikki tuntevat toistensa työnkuvat moniammatillisessa tiimissä
- Syödään välillä yhdessä lounasta tai juodaan kahvit
- Puhutaan välillä muustakin kuin työasioista
- Varmistetaan, että tiimillä on toimiva yhteinen viestintäkanava

4.3 Poliklinikkatyökalu

- Yhteiset iltapäiväkahvit koko poliklinikalle tiettyyn aikaan (esim. pe klo 14)
- Mielialahäiriöpoliklinikan yhteinen säännöllinen case-työpaja säännöllisesti (esim. 1-2x kk pe klo 8-10)
- Kesäjuhlat ja pikkujoulut esim. poliklinikoittain