

HAVAHTUMINEN TYÖHYVINVOINNIN MAHDOLLISTAMISEEN

Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä
– tutkimushankkeen tulosten esittelyä

Juha Siitonen, Hannele Repola ja Heljä Robinson

2. korjattu painos

Oulun yliopisto, Oulu 2002
ISBN 951-42-6913-6
ISSN 1456-7113

ISBN 951-42-6913-6
ISSN 1456-7113

OULUN YLIOPISTOPAINO
Oulu 2003

Sisällysluettelo

KIITOKSET	5
TIIVISTELMÄ JA TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET	6
1 JOHDANTO	9
1.1 Aiheen ajankohtaisuus	9
1.2 Tutkimusasetelma	9
2 TUTKIMUSHANKKEEN TAVOITTEET	11
2.1 Metodologiana grounded theory	11
3 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	13
3.1 Tehtävät, menetelmät ja toteutuminen, hankkeen I-vaihe	13
3.2 Tehtävät, menetelmät ja toteutuminen, II-vaihe	16
4 I-VAIHEEN TULOKSET	19
4.1 Koulu yhteisöjen tulokset	19
4.1.1 Havahtuminen – työhyvinvoinnin ydinkäsite	20
4.1.2 Havahtuminen tunteiden merkitykseen	24
4.1.3 Mahdollistava johtajuus	26
4.1.4 Perusasenteen merkitys	28
4.1.5 Oma itsenään oleminen	33
4.1.6 Havahtuminen mahdollisuuksien kirjoon	43
4.1.7 Arvojen monitahoinen merkitys	45
4.1.8 Oma aika	48
4.1.9 Merkityksellisyys	50
4.1.10 Osaamisen hallinta	51
4.1.11 Työyhteisö	52
4.1.12 Havahtuminen mahdollistavaan työkuultuuriin	53
4.2 Elektrobitt Oy:n tulokset	55
4.3 Empowerment-orientaation soveltuvuus ja toimivuus työhyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi	57
5 II-VAIHEEN TULOKSET	60
5.1 Johdanto	60
5.2 Terveysasemapiiriin erityiskysymyksiä	62
5.2.1 Yhteiset palaverit monipuolisesti tukemassa jaksamista	62
5.2.2 Moniammatillinen tiimityö ja yhteistyö tukena omalle työlle	63
5.2.3 Havahtuminen oman työn perustehtävään	64
5.2.4 Asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisena ihmisenä	64
5.2.5 Haastatteluiden tulokset	65
5.2.6 Pohdintaa terveysasemapiiriin tulosten pohjalta	70
– TARINALLINEN HAHMOTELMA IHMISTEN KOHTAAMISPAIKASTA, HYVÄN VOINNIN TERVEYSKESKUKSESTA	73
– KUNTALAISTEN JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ TERVEYSKESKUS	77
5.3 Keskusviraston erityiskysymyksiä	78
5.3.1 Kypsä aikuisuus	78
5.3.2 Haastatteluista esille noussutta	84
5.4 Molempien tutkimuskohteiden yhteisiä kysymyksiä	86
5.4.1 Sosiaalinen tuki: kontaktit yhteisön ulkopuolelle ja yhteisön sisällä	86
5.4.2 Sisäinen syvä tarve: halu auttaa toista ihmistä	88
5.4.3 Oman itsen kuuntelu	89
5.4.4 Resurssit ja työn muut realiteetit	90
5.4.5 Työn kehittäminen ja muuttuminen	92
5.4.6 Palaute ja arvostus	94
5.4.7 Elämänasenne: elämä on kokonaisuus, työ yksi osa elämää	95
5.4.8 Mahdollisuuksien kirjo: tulevaisuuden eri vaihtoehdot	96
5.4.9 Oma asenne jaksamisen tukena	96
5.5 Johtajuus	97
5.5.1 Johdanto	97
5.5.2 Arvostus	98
5.5.3 Palaute	100
5.5.4 Läsnäolo	101
5.5.5 Kuuntelu	103

5.5.6	Luottamus	105
5.5.7	Innostaminen ja motivaation mahdollistaminen	106
5.5.8	Pohdintaa johtajuudesta	107
5.6	Pohdintaa terveysasemapiirin ja keskusviraston tuloksista	108
5.7	Elektrobitin kulttuurin arvioimisen prosessi	109
6	JOHTOPÄÄTÖKSET TULOSTEN JA KOKEMUSTEN POHJALTA	120
7	KIRJALLISUUTTA	121
LIITTEET		
LIITTEENÄ TUTKIMUSHANKKEESSA JULKAISTUT ARTIKKELIT		

KIITOKSET

Kiitämme työsuojelurahastoa ennakkoluulottomuudesta, kun se lähti syksyllä 1999 tukemaan työhyvinvoinnin tutkimushankettamme. Kiitämme Oulun kaupunkia ja Elektrobitt Oy:tä hyvästä yhteistyöstä ja ennen kaikkea siitä, että ne ovat olleet työsuojelurahaston kanssa hankkeen rahoittajia ja tutkimusympäristöjen tarjoajia. Oulun yliopiston työtieteen laboratorio on antanut tutkimuksen toteuttamispuitteet, mistä kiitämme erityisesti hankkeemme vastuullista johtajaa ja työtieteen laboratorion esimiestä Seppo Väyrystä.

Tutkimustamme ovat olleet tukemassa ja edistämässä monet henkilöt ja yhteistyökumppanit. Hankkeen valvoja Ilkka Tahvanainen työsuojelurahastosta, henkilöstöjohtaja Unto Lehtonen Oulun kaupungista ja Anne Keränen Elektrobitt Oy:stä ovat läheisesti tutkimukseemme liittyneitä henkilöitä. Ilman heidän panostaan ja osallistumistaan ei tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut mahdollista. Heidän lisäksi monet asiantuntijatahot ovat käyneet keskustelua kanssamme tuoden esiin arvokkaita näkemyksiänsä, mikä on laajentanut ymmärrystämme työhyvinvoinnin kysymyksistä. Johtoryhmämme jäseninä ovat edellisten lisäksi toimineet Irma Kiikkala (Stakes), Anne Mironen (KTV), Seppo Partinen ja Vesa Saarinen (SAK), Marja-Liisa Pylväs (Tehy), Marjatta Pitkänen (Akava-Js), Esa Pellikainen (TT), Risto Hämäläinen (Orion Pharma) ja Leena Piikivi (ProWellness).

Keskustelut ovat auttaneet kehittämään ja jäsentämään empowerment-orientaatiota, mikä on tuonut lisäarvoa tutkimukseemme. Kiitämme kaikkia näitä henkilöitä tästä arvokkaasta ja innovatiivisesta tuesta hankkeemme toteuttamiselle. Kiitämme Orion Pharman Oulun tehdasta ja tehtaanjohtajaa Risto Hämäläistä, joka erityisesti hankkeen alkuvaiheessa loi uskomusta hankkeen mahdollisuuksiin ja merkityksellisyyteen työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Hankkeeseemme liittyi läheisesti Orion Pharman Oulun tehtaan alasajon tutkiminen, joka myös antoi uuden viitekehyksen empowerment-orientaation arvioimiselle.

Kiitämme kaikkia tutkimukseemme osallistuneita henkilöitä Oulun kaupungista ja Elektrobitt Oy:stä. Ilman tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ja työyhteisöjä tutkimuksen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Tutkimusyhteisöt ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt osoittivat tutkijoita kohtaan luottamusta antaessaan tutkijoiden vapaasti työskennellä yhteisöissään ja myös ilmentäessään avoimuutta keskusteluissaan tutkijoiden kanssa. Toivomme, että olemme jo tutkimusprosessillamme voineet tuoda aineksia, jotka ovat tukemassa näiden työyhteisöjen ja yksittäisten ihmisten hyvinvointia tulevaisuudessakin.

Hankkeesta on julkaistu useita artikkeleita eri lehdissä. Sairaanhoitajalehdessä julkaistu artikkeli valittiin lukijaaänestyksessä vuoden 2001 artikkeliksi (Osat 1 ja 2). Kiinnostus hanketta ja empowerment-orientaatiota kohtaan on näkynyt lukuisissa koulutus- ja luennoimispyynnöissä, joihin olemme pyrkineet vastaamaan mahdollisuuksien mukaan. Nämä mahdollisuudet ovat olleet merkittäviä tilaisuuksia viedä empowerment-ajattelua eteenpäin ja myös arvioida sen pätevyyttä hyvinvoinnin edistämässä, mutta ennen kaikkea niissä on avautunut mahdollisuus ihmisenä kasvuumme.

Kiitämme Heljä Robinsonia, jonka terveiset Bradley'n yliopiston tutkimusympäristöstä sekä hänen positiivinen ja energinen elämänsenteensä loivat uskoa tutkimushankkeemme merkitykseen. Arvostamme suuresti sitä, että hän päätti sapattivuotenaan osallistua hankkeeseemme yhtenä tutkijana tuoden näkemystä angloamerikkalaisesta empowerment-keskustelusta omaan tutkimukseemme. Pääsimme yhdessä produktiiviseen keskusteluun empowermentin merkityksestä työhyvinvoinnin edistämässä.

Oulussa 9. joulukuuta 2002

Juha Siitonen

Hannele Repola

TIIVISTELMÄ JA TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET

Oulun yliopiston työtieteen laboratorion hallinnoiman tutkimushankkeen tavoitteena on ollut selvittää, miten työhyvinvointia, jaksamista ja voimaantumisprosesseja voidaan edistää, sekä etsiä sellaisia asioita, jotka ovat keskeisiä työuupumuksen ja jaksamisen ongelmien ennalta ehkäisemisessä ja hoitamisessa.

Hankkeen taustateoriana on ollut empowerment- eli voimaantumisorientaatio sekä empowerment-tutkimukset ja -teoriat, jotka on kehitetty tutkijatiimin kahden jäsenen aiemmissa väitöstyötutkimuksissa.

Oulun kaupungin tutkimusyhteisöissä (kolme koulua, terveysasemapiiri ja keskusviraston yksikkö) aineisto kerättiin laadullisin menetelmin grounded theory -metodologian tutkimuksellisia periaatteita noudattaen. Työhyvinvointiin yhteydessä olevien asioiden löytämisessä pyrittiin tutkimukselliseen syvyyteen jatkuvan vertailun menetelmällä. Tämä toteutettiin aineiston keräämisen jaksottamisella ja erityisellä aineiston keräämisen, analyysin ja tulkinnan proseduurilla. Tutkittavien yhteisöjen ja henkilöiden määrä (N=39) pyrittiin pitämään tutkijaresurseja vastaavina. Keskeisimpinä aineistoina ovat tutkittavien reflektiopäiväkirjat, haastattelut ja tutkijoiden pitämät havainnointipäiväkirjat.

Elektrobitin henkilöstökyselyn (N=403) suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointiprosessissa tutkija pyrki osallistuvan havainnoinnin menetelmällä jäsentämään ja arvioimaan yrityksen menestymisen kannalta tärkeää hyvinvoinnin mahdollistavaa empowerment-kulttuuria.

Hankkeessa vahvistui aiempien tutkimustemme (Siitonen 1999; Robinson 1994) käsitys, että hyvinvointia, voimaantumista (empowerment) ja työniloa ei voida antaa toiselle. Työorganisaatioissa tämän sisäistäminen toimii samalla todellisen muutoksen ja hyvinvoinnin edistämisen avaimena. Voimme ainoastaan pyrkiä edistämään ns. hyvinvoinnin mahdollistavaa kulttuuria. Tämä vaatii erityisesti johtavassa asemassa olevilta nöyryyttä, hienotunteisuutta ja kypsää aikuisuutta.

Työhyvinvoinnin edistämisen kannalta keskeisimmäksi ydinprosessiksi ja -käsitteeksi nousikin *havahtumisen* käsite, johon on yhteydessä 11 alakategoriaa (tunteet, mahdollistava johtajuus, perusasenne, omana itsenä oleminen, mahdollisuuksien kirjo, arvot, oma aika, merkityksellisyys, osaamisen hallinta, työyhteisö ja mahdollistava työkuulttuuri). Tutkimusyhteisöinä näissä löydöksissä oli kolme koulua, ala-aste, yläaste ja lukio.

Yhtenä tutkimustehtävänä oli etsiä hyvinvointia edistäviä mekanismeja (organisatorisia, sosiaalisia yms.). Tulos oli, että tutkimuksessa ei onnistuttu löytämään mallinnettavia mekanismeja, jotka olisivat tukemassa yksilö- ja yhteisötason työhyvinvointia. Sen sijaan tutkimuksessa onnistuttiin määrittelemään monia asioita ja toimintoja, jotka ovat erittäin keskeisiä empowermentin, työnilon ja hyvinvoinnin kokemisen ja edistämisen kannalta. Samalla selvisi mekanistisen ajattelun vaarallisuus hyvinvoinnin edistämisen pyrkimyksissä.

Terveysasemapiirin ja keskusviraston aineistoista löytyi sekä yhteisiä että toimialoittain painottuvia työhyvinvoinnin erityiskysymyksiä. Molemmissa yhteisöissä keskeiseksi osoittautui aiemmin löytyneen havahtumisen lisäksi mm. johtajuus, palauteprosessit ja elämänsäsenne. Johtajuuteen ja hyvään esimiestyöhön liittyi keskeisinä käsitteinä arvostus, palaute, läsnäolo, kuuntelu, luottamus, innostaminen ja motivaation mahdollistaminen. Keskeisin keskusviraston aineistosta noussut asia oli kypsän aikuisuuden merkitys yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille. Terveysasemapiirin työhyvinvointiin yhteydessä oleviksi erityiskysymyksiksi nousivat yhteiset palaverit, moniammatillinen tiimityö, havahtuminen oman työn perustehtävään ja asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisena ihmisenä. Tulosten pohjalta pohdinnassa esitellään yhteiskunnalliseen keskusteluun tarkoitettu teoreettinen hahmotelma kuntalaisen ja terveyskeskuksen oman väen ”hyvän voinnin terveyskeskukseksi”.

Hankkeessa kehitettiin Elektrobitt Oy:n johtamisen tueksi henkilöstökysely, jonka tehtävänä oli

- * Elektrobitt-hengen vaaliminen ja yrityskulttuurin arvioiminen
- * Yleisen ilmapiirin arvioiminen
- * Hyvinvoinnin ennakoiminen
- * Innovatiivisuuden ja muutosvalmiuden arvioiminen

Kyselyn kehittämistyön tavoitteena oli kehittää arviointimenettelyä,

a) jolla voidaan arvioida yrityksen omia työyhteisöjä Elektrobittin yrityskulttuurin lähtökohdista, ja

b) jonka pohjalta voidaan edelleen kehittää henkilöstön hyvinvointia (yksilöllisiä ja yhteisöllisiä prosesseja), osaamista ja muutosvalmiutta, ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Tutkijoista ja yrityksen henkilöstön kehittämisestä vastaavista koostuvan tiimin tehtävänä oli kyselyn perustan ja -prosessin suunnittelu. Keskeistä siinä oli yrityksen työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuurin jäsentäminen. Seuraavana tehtävänä oli arvioida markkinoilla olevat keskeisimmät kyselyt ja niiden sopivuus halutun kulttuurin arvioimisen.

Huomion arvoinen tulos oli se, että valmiit kyselyt eivät suunnittelutiimin ja johdon mielestä sopineet kovin hyvin yrityksen ei-syyllistävän ja hyvinvoinnin mahdollistamiseen pyrkivän työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuurin arvioimiseen. Valmiiden kyselyiden koettiin viestittävän Elektrobittille vierasta *holhoavaa* kulttuuria.

Asiasanat: Empowerment, voimaantuminen, työhyvinvointi, jaksaminen, havahtuminen, työkuulttuuri, johtaminen, kypsä aikuisuus, henkilöstökysely, grounded theory

Raportin lopussa on liitteenä tutkimushankkeessa julkaistut artikkelit:

Robinson H & Siitonen J (2001) Havahtuminen: työhyvinvoinnin ydin. Voiko työhön todella tulla voimaantumaan? (Osa 1.) Sairaanhoidaja 6 vol 74: 6–9. (www.sairaanhoitajaliitto.fi)

Siitonen J (2001) Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16: 65–77.

Siitonen J & Robinson H (2001a) Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki: RT-Print Oy s 61–72. (Tilaus: P. 015-5550301 kotilo@co.inet.fi)

Siitonen J & Robinson H (2001b) Työhyvinvoinnin mahdollisuuksien tarkastelua. Voiko työhön todella tulla voimaantumaan? (Osa 2.) Sairaanhoidaja 8 vol 74: 7–10. (www.sairaanhoitajaliitto.fi)

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Hyvinvoivan työntekijän merkitys työelämän keskeisimpänä voimavarana on tullut yhä todellisemmaksi sitä mukaa, kun raportoinnit työelämäämme vaivaavasta työssä jaksamisen ja työuupumuksen ongelmista ovat tulleet julkisuuteen. Ammatillisen osaamisen ohella työntekijän kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin on todettu vaikuttavan keskeisesti työorganisaation menestymiseen. Kuitenkin jo vuosien takaiset tutkimustulokset (mm. Kalimo & Toppinen 1997; Viinamäki 1997) työuupumuksesta ja työssä jaksamisesta, monitekijäisestä hyvinvoinnin häiriöstä, oppimisen vajeesta sekä yksilö- että organisaatiotallolla, ja eläköitymisiästä ja eläkkeelle hakemisen syistä kiistatta osoittavat, että ihmisten ja työyhteisöjen hyvinvointiin yhteydessä olevista voimaantumisprosesseista ei olla onnistuttu huolehtimaan riittävästi.

Tämän tutkimushankkeen taustateoriana on empowerment- eli voimaantumisorientaatio, jossa keskeisenä on empowermentin, motivaation, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja ammatillisen osaamisen edistämisen ongelma-alueisiin syventyvä ajattelu. Empowerment-orientaatiossa ihmisen voimaantumista voidaan lähestyä monista näkökulmista, mm. psykologisesta, sosiologisesta, kasvatusta- ja käyttäytymistieteellisestä, terveyden edistämisen, yritys-elämän, johtamisen, henkilöstöhallinnon tai työtieteen näkökulmasta. Tämän hankkeen teoreettisen kehyksen keskeisin ideasto tulee esille *Juha Siitosen (1999) väitöskirjassa "Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua"* (<http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/>).

Hankkeen suunnittelun taustalla vaikuttivat erityisesti seuraavat asiat ja tarpeet:

- Ihmisten jaksamisen ja voimaantumisen tukemisen ajankohtaisuus
- Ratkaisujen löytäminen akuuttiin tarpeeseen, mutta ennen kaikkea työhyvinvoinnin ongelmien ennalta ehkäisemiseen
- Tarve arvioida ja jäsentää sitä modernia empowerment-orientaatiota, jonka mukaista mahdollistavaa kulttuuria monissa hyvinvoivissa työyhteisöissä onkin jo pyritty edistämään
- Voimaantumisteorian keskeisten ideoiden soveltaminen työhyvinvoinnin tutkimisessa ja edistämisessä

1.2 Tutkimusasetelma

Tutkimushanke oli kaksivaiheinen:

I- vaihe (1.8.2000–31.7.2001)

II-vaihe (1.8.2001–31.8.2002)

Tutkimushankkeessa mukana olevat organisaatiot

Rahoittajat: Työsuojelurahasto, Oulun kaupunki ja Elektrobit Oy

Toteuttaja: Oulun yliopiston Prosessi- ja ympäristötekniikan osaston työtieteen laboratorio

Tutkimusorganisaatiot: Oulun kaupunki (I-vaihe: ala-aste, yläaste ja lukio; II-vaihe: yksi terveysasema-piiri ja keskusviraston yksikkö) ja oululainen Elektrobit Oy

Johtoryhmän jäsenten taustaorganisaatiot: Työsuojelurahasto, Oulun yliopisto, Oulun kaupunki, Elektrobit Oy, Orion Pharman Oulun tehdas, TT, AKAVA-JS, KTV, SAK, TEHY, Stakes (ProWellnessin edustaja jättäytyi pois johtoryhmästä keväällä 2001)

Hankkeeseen oli lupautunut osallistumaan myös Orion Pharman Oulun tehdas ja ProWellness Ltd Oulusta. Orionin Pharman Oulun tehtaalla tilanteen muutti Orion konsernin päätös lopettaa Oulun tehtaalla toiminta vuoden 2001 loppuun mennessä. Tutkimushankkeemme johtoryhmän suosituksen pohjalta Orion Pharman Oulun tehtaalla johtaja päätti hakea Työsuojelurahastolta kehittämisavustusta tehtaansa alasajon ja henkilöstön hyvinvoinnin keskinäisen yhteyden tutkimiseen empowerment-orientaa-

tion viitekehystä hyödyntäen. Työsuojelurahasto myönsi kehittämisavustuksen ja toteuttaminen on tehty läheisessä yhteistyössä tämän tutkimushankkeen kanssa (ks. raportti Repola & Siitonen 2002). Hyvinvointiteknologian yritys ProWellness Ltd oli aktiivisesti mukana hankkeen suunnitteluvaiheessa, mutta vetäytyi myöhemmin hankkeesta oman liiketoiminnallisen profiloitumisensa myötä.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu I- ja II-vaiheen toimijat ja menetelmät.

Tutkimushankkeen ajankohta	I-VAIHE 1.8.2000–31.7.2001		II-VAIHE 1.8.2001–31.8.2002		
Nimi	Empowerment työssä jaksamisen edistämässä		Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä		
Yleistavoite	Tutkimushankkeen (I- ja II-vaihe) <i>yleistavoitteena</i> on arvioida, miten voidaan edistää erilaisissa työyhteisöissä toimivien ihmisten tasa-arvoista hyvinvointia, työssä jaksamista ja voimaantumisprosesseja.				
Tutkijat	KT Juha Siitonen, erikoistutkija (projektipäällikkö) KM Hannele Repola, tutkija Professori Heljä Robinson, vieraileva tutkija (15.1.–15.6.2001, 26.9.–10.10.2001, 28.5.–11.6.2002), Bradley'n yliopisto, USA * Hankkeen vastuullisena johtajana toimi professori Seppo Väyrynen Oulun yliopiston työtieteen laboratorista				
Tutkimusyhteisöt	Oulun kaupunki – ala-aste, yläaste ja lukio	Elektrobit Oy – Oulun yksikkö	Oulun kaupunki – yksi keskusviraston toimisto	Oulun kaupunki – yksi terveysasemapiiri	Elektrobit Oy – Suomen toimipisteet (10)
Tutkimusmetodologia	Grounded theory –metodologia				
Tutkimusmenetelmät	Jatkuvan vertailun menetelmä yhdistettynä seuraaviin aineiston keräämisen menetelmiin:				
	– reflektio-päiväkirjat (3 jaksoa) – ryhmäkeskustelut – haastattelut – havainnointi	– seminaari-työskentely / tuplatiimitekniikka – havainnointi	– reflektio-päiväkirjat (2 jaksoa) – ryhmäkeskustelut – haastattelupeli – havainnointi	– reflektio-päiväkirjat (2 jaksoa) – ryhmäkeskustelut – haastattelut – havainnointi	– kysely – osallistuva havainnointi
Tutkittavien määrä	16	10	11	12	403

Taulukko1. Tutkimusasetelma.

2 TUTKIMUSHANKKEEN TAVOITTEET

Tutkimushankkeen *yleistavoitteena* on arvioida, miten voidaan edistää erilaisissa työyhteisöissä toimivien ihmisten tasa-arvoista hyvinvointia, työssä jaksamista ja voimaantumisprosesseja.

Yleistavoitteeseen haettiin vastausta seuraavien osatavoitteiden kautta:

1. Tavoitteena on arvioida empowerment-orientaation soveltuvuutta työhyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi?
2. Tavoitteena on a) etsiä mitkä asiat ovat yhteydessä työhyvinvointiin? (I- ja II-vaihe)
b) etsiä työhyvinvointia edistäviä mekanismeja (I-vaihe).
3. Tavoitteena on arvioida a) hyvinvointiteknologian mahdollisuuksia henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemisessa (I-vaihe)
b) millaista on jaksamisen, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistava kulttuuri? (II-vaihe)

2.1 Metodologiana grounded theory

Grounded theory sopii lähtökohdiltaan tutkimusmetodologiaksi työhyvinvoinnin ja siihen yhteydessä olevien asioiden tutkimiseen, koska se on tarkoitettu metodologiseksi lähestymistavaksi hankkeisiin, joissa etsitään jotain uutta tai pyritään tunnistamaan heikosti tunnettuja ilmiöitä ja prosesseja. Grounded theoryn sisällä on kaksi koulukuntaa: glaserilainen ja straussilainen (ks. Siitonen 1999 tai <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/html/x255.html>). Tutkimusaineiston keräämisen ja analyysin prosessi on toteutettu glaserilaisen proseduurin mukaan. Straussilaisuus tulee siinä, että empowerment-orientaatio on otettu mukaan aineiston keräämisen, analyysin ja tulkinnan taustateoriaksi.

Grounded Theory sopii

- aihealueiden tutkimiseen, joista on vähän olemassa olevaa teoriaa, tai joista ei ole riittävästi tietoa, tai joihin halutaan uutta näkökulmaa
- toiminnan tutkimiseen, jossa ennalta arvaamattomien ilmiöiden ja tekijöiden mahdollisuus on suuri
- tutkimuksiin, joissa etsitään ennakkoluulottomasti ja ilman esioletuksia aihealueeseen liittyviä sosiaalisia prosesseja, ilmiöitä tai merkityssuhteita

Grounded theory -metodologian luonnehdintaa

Grounded theory -lähestymistavalla tehtyä tutkimusta arvioitaessa ei ole keskeistä se, kuinka moni tutkittava on ollut jotain mieltä tietyistä asiasta tai ilmiöstä. Sekään ei ole oleellista, miten tutkittavat kokevat tietyn asian tai edes se, miten heidän äänensä saadaan kuuluviin. Tärkeintä on saada tietää, mitkä ovat keskeisimmät sosiaaliset prosessit tai ilmiöt.

Tutkijalla on koko aineiston keräämisen ja analyysiprosessin ajan kyselevä ja ihmettelevä asenne. Hän esimerkiksi kyselee, mitä on menossa, kuinka se tapahtuu, mitkä ovat keskeisiä ilmiöitä ja prosesseja. Tutkija oikeastaan etsii tutkimusongelmaa, ydinongelmaa ja siihen liittyvää ydinilmiö(i)tä. Sen hahmottaminen, oivaltaminen, löytäminen tai nouseminen (niin kuin sitä usein kutsutaan) voi tapahtua hyvin yllättävässä tai ennalta arvaamattomassa tilanteessa. Ydinilmiön ei tarvitse välttämättä perustua tutkimushankkeen alkuvaiheessa kerättyyn usein määrällisesti suureen aineistoon. Tutkijasta voi tuntua, että suurella vaivalla kerätty aineisto menee hukkaan. Ydinongelma voi löytyä määrällisesti hyvin vaatimatonta aineiston osasta tai memojen eli muistilistojen kirjoittamisen tilanteessa tapahtuvasta oivalluksesta.

Grounded theory -metodologian jatkuvan vertailun menetelmällä etsitään aineistopohjaisia löydöksiä. Työhyvinvoinnin ydinprosessien etsimisessä tutkijalla on ihmettelevä asenne. Hän aloittaa koodausen jo aineiston keräämisen tilanteessa, kategorisoi, kirjoittaa muistilistoja eli memoja, vertailee löydöksiä monin tavoin, analysoi, tulkitsee, käsitteellistää, ja samanaikaisesti pyrkii syventämään ymmärrystään tutkimuslöydöksistään olemassa olevan kirjallisuuden ja toisten tutkijoiden näkemysten kautta.

3 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tehtävät, menetelmät ja toteutuminen, hankkeen I-vaihe

Keskeisin aineisto on kerätty Oulun kaupungin kouluilla laadullisin menetelmin grounded theory -metodologian tutkimuksellisia periaatteita noudattaen. Tutkimukselliseen syvyyteen on pyritty jatkuvan vertailun menetelmällä. Tämä on toteutettu aineiston keräämisen jaksottamisella ja erityisellä aineiston keräämisen, analyysin ja tulinnan proseduurilla. Tutkittavien yhteisöjen ja henkilöiden määrä on pyritty pitämään tutkijaresursseja vastaavina. Keskeisimpinä aineistoina ovat tutkittavien reflektiopäiväkirjat, haastattelut ja tutkijoiden pitämät havainnointipäiväkirjat. Yrityksaineisto on kerätty Elektrobitt Oy:n työntekijöille järjestetyssä workshop-seminaarissa (kysymykset/tuplatiimi-tekniikka) ja seminaaria seuranneissa arviointi- ja keskustelutilaisuuksissa, joihin osallistui johdon edustajia ja henkilöstön kehittämispäällikkö.

I. tavoite: Empowerment-orientaation soveltuvuus henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi

Empowerment-orientaation soveltuvuuden arvioiminen työhyvinvoinnin ja jaksamisen edistämisen taustateoriaksi sisältyy tutkimushankkeen molempiin vaiheisiin: I-vaiheessa soveltuvuuden arvioimisen kohteina olivat Oulun kaupungin opetustoimi/tutkimuskoulut, yritykset Elektrobitt Oy ja Orion Pharma, hyvinvointiteknologia/ProWellness-ohjelmisto, sekä II-vaiheessa Oulun kaupungin yksi terveysasemapiiri ja keskusvirasto yksikkö ja Elektrobitt Oy.

Empowerment-orientaation soveltuvuuden arviointi on edellyttänyt tutkijoilta empowerment-orientaation määrittelyä. Tähän tutkijat ovat pyrkineet a) omien käsitystensä jäsentämisellä ja yhdessä reflektoidulla, b) tutkimuskirjallisuuden avulla, c) eri alojen tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla, ja d) voimaantumista käsittelevissä artikkeleissa asiaa pohtien ja jäsentäen (ks. Liitteen artikkelit Siitonen 2001; Siitonen & Robinson 2001a).

Empowerment-orientaation soveltuvuutta työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi on arvioitu seuraavalla menettelyllä:

- Tutkijoiden oma subjektiivinen arviointi; Hankkeen kolme tutkijaa ovat keskenään pyrkineet kriittiseen reflektioon valitun teoriataustan soveltuvuudesta henkilöstön kehittämistyöhön.
- Tutkijat ovat perehtyneet muihin henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämishankkeissa käytettyihin taustateorioihin ja arvioineet niiden pätevyyttä, soveltuvuutta ja mahdollisuuksia.
- Toisilta tutkijoilta saatua palautetta arvioimalla.
- Yhteistyökumppaneilta saatua palautetta arvioimalla. Esimerkiksi Oulun kaupungin opetustoimen henkilöstön jaksamisen arvioinnin -työryhmältä saatu palaute on ollut merkityksellistä. Samoin Elektrobitt Oy:ssa saadut tulokset ja palaute, joiden perusteella Elektrobittin edustajat ovat esittäneet haluavansa syventää ja laajentaa tutkimuksellista yhteistyötä nimenomaan empowerment-orientaation lähtökohdista.
- Tutkijoiden pitämässä koulutuksessa käytyjen keskusteluiden ja palautteen arvioimisen avulla.
- Tutkimushanketta kohtaan osoitettua mielenkiintoa ja runsaita yhteydenottoja arvioimalla.

2. tavoite: Työssä jaksamista ja työhyvinvointia tukevien mekanismien ja asioiden etsiminen

Tämän tutkimustehtävän taustana oli se, että muissa tutkimuksissa on perusteellisesti selvitetty uupumuksen luonne ja syntymekanismit sekä uupumuksen taso eri toimialoilla. Nämä tutkimukset on tehty pääasiallisesti stressiteorioiden pohjalta. Ne olivat tuoneet esille uupumuksen surkeuden, mutta eivät juurikaan ole vastanneet siihen, miten jaksamista, voimaantumista ja työhyvinvointia voidaan edistää. Tämän vuoksi onkin tärkeää tutkia, voidaanko tunnistaa jaksamisen edistämiseen yhteydessä olevia mekanismeja (mm. sosiaalisia, organisatorisia), ja onko mahdollista määritellä ja mallintaa näitä meka-

nismeja. Tähän tehtävään pyrittiin saamaan vastauksia tutkimalla Oulun kaupungin opettajia ja heidän työyhteisöjään.

Tutkimuskoulujen (Oulun kaupungin ala-aste, yläaste ja lukio) opettajayhteisöt päättivät vapaaehtoisesti osallistua tutkimushankkeeseen. Näiltä kouluilta valittiin myös vapaaehtoiset reflektiopäiväkirjojen kirjoittajat, joita pyydettiin pohtimaan jaksamista, voimaantumista ja (työ)hyvinvointia menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmista (ks. liite 1). Näin grounded theory -tutkimuksen analyysiin saatiin empowermentin prosessiluonne sekä mahdollistettiin työhyvinvoinnin ydinilmiön (tai -prosessin, -ongelman, -kategorian tai -käsitteen) etsimisessä tärkeä moniulotteisuus, mm. historialliset, yhteiskunnalliset, sosiaaliset, organisatoriset, kulttuuriset, yhteisölliset ja henkilökohtaiset ulottuvuudet.

Kuviossa 1 on esitetty reflektiopäiväkirjaprosessin vaiheet: Kirjoittaminen, analysointi ja ryhmäkeskustelut. Tällaisia jaksoja tutkimuskouluilla oli kolme. Kirjoittamisen päätyttyä jokainen päiväkirjanpitäjä haastateltiin. Tulosten esittely sisältyi myös suunnitelmaan. Tuloksia yhteisesti arvioimalla pyrittiin siihen, että kaikki yhteisön jäsenet pääsisivät kasvamaan yhdessä ja voisivat olla yhdessä arvioimassa yhteisönsä hyvinvoinnin kannalta keskeisiä asioita ja kulttuuria. Kokemuksia hyödynnettiin II-vaiheen toteuttamisessa.

TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Oulun kaupunki / tutkimuskoulut

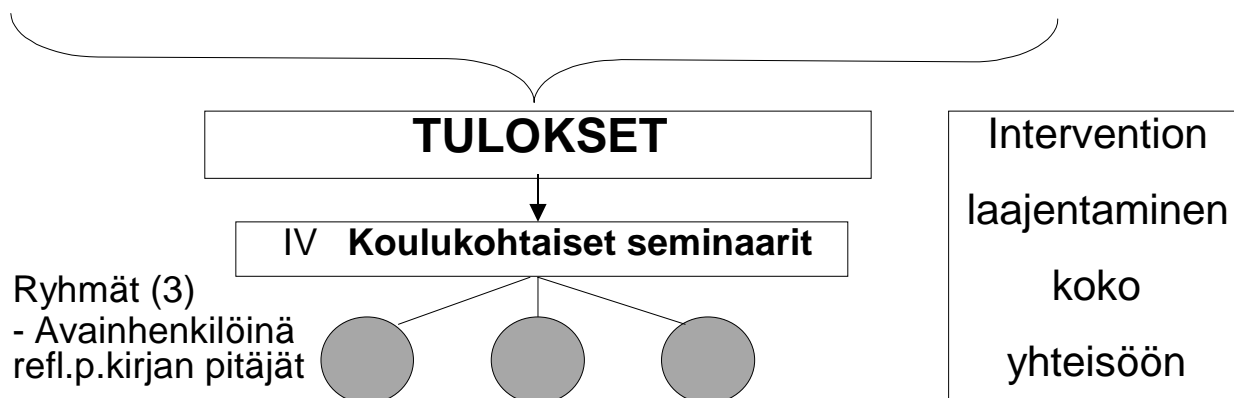
I Reflektiopäiväkirjat

-Kolme jaksoa (16.10.00-19.1.01)

-Kirjoittaminen
-Analysointi
-Ryhmäkeskustelut

II Haastattelut

III Havainnointiaineisto



Kuvio 1. Oulun kaupungin opetustoimen pilottikouluilla toteutettavan tutkimusprosessin kuvaus.

3. tavoite: Hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien arvioiminen henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemisessa

Hankkeessa asetettiin tavoitteeksi Oulun kaupungin opetustoimen arviointisuunnitelmaan liittyen arvioida kokeiltavan hyvinvointiteknologian (internetpohjainen ProWellness-ohjelmisto) mahdollisuuksia työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Menetelmällisestä osuudesta oli tarkoitus päättää sen jälkeen, kun on ensin arvioitu kokeiltavan tietojärjestelmän mahdollisuudet opettajien itsearviointiin ja -reflektion välineenä.

Tämän tutkimustehtävän ja menetelmien kehittäminen jäi kesken ProWellness-yrityksen jättäytyttyä pois tutkimushankkeestamme ohjelmien kehittämiseen vaikuttavien liiketoiminnallisten linjaustensa vuoksi.

Yleisarvio tavoitteiden toteutumisesta

Tutkimukselle asetettuihin 1. ja 2. tavoitteeseen pääsimme etsimällä vastauksia todellisissa työyhteisöissä. Varsin monipuolisen empiirisen aineiston, tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen sekä työyhteisöjen kehittämisestä kiinnostuneiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa keskustelemisen avulla olemme päässeet tässä hankkeessa kiinni moniin henkilöstön hyvinvoinnin ja työorganisaation kehittämisen kannalta keskeisiin aisoihin, toimintoihin, tunteisiin, asenteisiin ja mahdollisuuksiin. 1. ja 2. tavoitteen toteutumisen osalta yleisarvosanaksi antaisimme erinomaisen.

3. tavoitetta ei voitu toteuttaa suunnitelman mukaisesti, koska ProWellness-ohjelmistoa kehittävä hyvinvointiteknologian yritys muutti aikaisempaa kehittämisstrategiaansa ja katsoi parhaakseen vetäytyä tässä vaiheessa tutkimuksellisesta yhteistyöstä hankkeemme kanssa. Yritys päätti panostaa markkinatilanteen vuoksi yksilön terveyden edistämisen kysymyksiin, erityisesti diabeteksen hoidon edistämiseen ohjelmistonsa avulla. Jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät prosessit ovat sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä. Tuolloin yhteisöllisten prosessien huomioimiseen ProWellness yrityksellä ei ollut vielä mahdollisuuksia, vaikka yrityksen edustajat tiedostivatkin niiden keskeisyyden henkilöstön hyvinvoinnin ja työyhteisöjen menestymisen kannalta.

ProWellness-ohjelmistoon tutustumisen ja yrityksessä työskentelevien terveydenalan asiantuntijoiden kanssa asiaan perehtymisen perusteella voidaan olla toiveikkaita sen suhteen, että muutaman vuoden kuluttua hyvinvointiteknologian avulla voidaan joustavasti (ehkä on-line) arvioida yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin tilaa sekä tukea työssä jaksamista ihmisten oman ja yhteisen hyvinvoinnin kannalta.

Tavoitekohtainen toteutuminen

1. tavoite: Tutkimuksen I-vaiheessa empowerment-orientaation soveltuvuutta ja toimivuutta henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi arvioitiin todellisissa työyhteisöissä (koulut ja Elektrobot). Soveltuvuuden ja toimivuuden kannalta empowerment-orientaation määrittely on kriittinen kohta. Tässä keskustelussa pääsimme mielestämme hyvin eteenpäin. Hankkeen II-vaiheessa jatkoimme uusissa työyhteisöissä tavoitteen selvittämistä.

2. tavoite: Tutkimuksessa ei onnistuttu löytämään erityisiä mallinnettavia mekanismeja, jotka olisivat tukemassa yksilö- tai yhteisötason työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Sen sijaan tutkimuksessa onnistuttiin määrittelemään monia asioita ja toimintoja, jotka olivat erittäin keskeisiä jaksamisen, voimaantumisen, työn ilo ja hyvinvoinnin kokemisen ja edistämisen kannalta.

Tutkimuksen 1. ja 2. tavoitteen samanaikainen selvittäminen toi esille ns. mekanistisen ajattelun vaarallisuuden jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämisen pyrkimyksissä. Tulimme siihen johtopäätökseen, että työyhteisöille tarjottavat valmiit jaksamisen (ja voimaannuttamisen) mallit ja ohjelmat voivat olla jopa haitallisia henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta.

I-vaiheen tulosten perusteella voidaan sanoa, että jaksamisen edistämiseen yhteydessä olevien yksittäisten asioiden lisäksi on tärkeää ymmärtää, millaisessa kulttuurissa työhyvinvointi on mahdollista. Keskeiseksi onkin noussut kysymys, millaista on hyvinvoinnin mahdollistava empowerment-kulttuuri (ks. kuvat 3 ja 4).

3. tavoite: ProWellness-yrityksen vetäytyttyä tutkimuksesta kesken hankkeen, hyvinvointiteknologian mahdollisuuksien arvioiminen jaksamisen tukemisessa jäi kesken. Tavoitetta ei tältä osin saavutettu.

Arvio toteutumisesta yhteistyötahoittain

Oulun kaupunki

Tutkimuksellinen yhteistyö Oulun kaupungin kanssa onnistui erinomaisesti. Tutkittavan toimialan, työyhteisöjen ja henkilöiden valinta sujui joustavasti ja hyvässä yhteisymmärryksessä. Johtavana ajatuksena yhteistyökumppaneiden valinnassa oli vapaaehtoisuus. Kouluyhteisöissä keräsimme monipuolisen aineiston. Aineiston kerääminen, analysointi ja tulkinta grounded theoryn jatkuvan vertailun menetelmällä osoittautui hieman suuritöisemmäksi prosessiksi kuin mitä suunnitteluvaiheessa olimme ennakoineet. Nvivo-analyysiohjelmaa valmistava australialainen yritys järjesti ohjelman käyttökoulutuksen hankkeemme kannalta ajoissa, mutta teknisten vaikeuksiensa vuoksi toimitti ohjelman myöhässä, emmekä siten voineet hyödyntää analyysiohjelman etuja. Saimme kuitenkin aineistot käsiteltyä ja tulokset esittelimme johtoryhmälle ja yhteistyökumppaneille 15.5.2001 järjestämässämme Hyvinvointi ja voimaantuminen haasteena -seminaarissa.

Elektrobit Oy

Yhteistyö Oulun teknologiakylässä pääpaikkaansa pitävän Elektrobit Oy:n kanssa sujui erinomaisesti. Tavoitteena oli hankkeen I-vaiheessa aloittaa tutkimuksellinen yhteistyö pienimuotoisesti ja antaa yritykselle aikaa arvioida hankkeen teoreettisen orientaation soveltuvuutta yrityksen taustafilosofiaan, arvoihin, työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuuriin. Tutkimusaineisto kerättiin kymmenelle henkilöstön edustajalle järjestetyssä workshop-seminaarissa. Tulokset esiteltiin johdon edustajille. Asetetut tutkimukselliset tavoitteet saavutettiin erinomaisesti. Tutkijat osallistuivat myös yrityksen henkilöstölle suunnatun hyvinvoinnin, osaamisen ja innovatiivisuuden kyselyn suunnitteluun. Elektrobit Oy on päättänyt osallistua myös hankkeen II-vaiheeseen ja syventää tutkimuksellista yhteistyötä henkilöstönsä hyvinvoinnin tukemisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä.

Orion Pharma, Oulun tehdas

Tutkimuksellinen yhteistyö Orion Pharman Oulun tehtaan kanssa sujui tavoitteiden mukaisesti siihen asti, kun Orion-konserni ilmoitti toimintansa lopettamisesta Oulun tehtaalla ja tehtaan alasajosta vuoden 2001 loppuun mennessä. Oulun tehtaan työ-, henkilöstö- ja johtamiskulttuuri vaikutti kuitenkin niin kiinnostavalta, että hankkeemme johtoryhmä ehdotti tehtaanjohtajalle alasajon aikana tapahtuvan henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen tutkimisesta. Orion Pharman Oulun tehdas haki ja sai Työsuojelurahastolta kehittämisavustusta aiheen tutkimiseen. Orionin tutkimus tehtiin empowerment-orientaation lähtökohdista läheisessä yhteistyössä tämän hankkeen kanssa (Ks. Repola & Siitonen 2002).

ProWellness

Yhteistyö ProWellnessin kanssa alkoi lupaavasti, mutta päättyi myöhemmin yrityksen profiloiduttua liiketoimintastrategiassaan yksilöllisen terveyden edistämisen problematiikkaan. Tämän hankkeen yhteisöllisiä näkökulmia yritystä ei voinut huomioida tässä vaiheessa.

3.2 Tehtävät, menetelmät ja toteutuminen, II-vaihe

Tutkimuksen II-vaiheessa etsimme vastauksia Luvussa 2. esitettyihin hankkeemme keskeisiin tavoitteisiin. Menetelmällisesti II-vaihe toteutettiin hyvin pitkälle I-vaiheen tavoin. Tämän vuoksi emme lähde toistamaan aiemmin kuvaamiamme aiheiston keruun prosesseja ja yksityiskohtia. Kuvaamme ainoastaan sellaiset II-vaiheessa toteutetut menettelyt, jotka poikkeavat I-vaiheen menettelytavoista.

Tutkimuksessamme selvitettiin työhyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen yhteydessä olevia asioita ja ilmiöitä. Julkisen sektorin tutkimusaineiston muodostivat I-vaiheen tavoin reflektiopäiväkirjat, tutkimukseen osallistuvien haastattelut sekä tutkijoiden tekemät havainnot aineistonkeruun aikana. Yksityisen sektorin yhteistyökumppanin Elektrobit Oy:n kanssa kehittelimme henkilöstökyselyn, jonka

tulokset toimivat yrityksen oman kulttuurin kehittämisen ja arvioinnin välineenä. Tutkija toimi Elektrotissa osallistuvana havainnoitsijana.

Aineistonkeruu ja analysointi Oulun kaupungin tutkimusyhteisöissä

Tutkimuksen aineiston keruu eteni siten, että tutkimukseen osallistuneet kirjoittivat omasta jaksamisestaan, työhyvinvoinnistaan vapaaseen tyyliin reflektiopäiväkirjoja tietyn jakson ajan, jonka jälkeen he lähettivät kirjoituksensa tutkijoille analysoitavaksi. Kirjoittamisjaksot oli kaksi (I-vaiheessa kolme), kahdesta viiteen viikkoa. Jaksojen pituus vaihteli, mikä johtui mm. lomien jaksottumisesta kirjoitusjaksojen ajalle. Analysoinnin jälkeen tutkijat palasivat esittämään kirjoittajille tekemiään analyyseja yhteisiin palautetilaisuuksiin.

Analyysi esitettiin nyt kaikista kirjoituksista, joten kirjoittajien anonyymisuus säilyi. Ensimmäisenä vuonna (I-vaihe) palautetilaisuuksissa käytiin läpi jokaisen kirjoittajan tekstit anonyymisuuden periaatetta noudattaen. Toisena vuonna (II-vaihe) kirjoittajille esitettiin tutkijoiden tekemä kirjoitusten analyysi, joka koski kaikkia kirjoituksia. Tähän päädyttiin, sillä yksilökohtaisten analyysien esittäminen osoittautui aikaa vieväksi ja toisena vuonna tutkimukseen osallistuneita oli huomattavasti enemmän.

Nämä ryhmäkeskustelut ja palautetilaisuudet toimivat samalla merkittävänä pohdiskelu- ja vuorovaikutustilanteina, jossa tutkittavat saivat kuulla alustavia analyyseja kirjoituksistaan. Osoittautui että tutkittavat odottivat mielenkiinnolla palautetta teksteistään, samalla he saivat pohtia yhdessä ja keskustella paitsi tukijoiden myös toistensa kanssa. Tässä mielessä palautetilaisuudet toimivat myös eräänlaisena interventiona, mikä mahdollisesti vei tutkimukseen osallistuneiden ja sitä myötä myös tutkimusyhteisöä eteenpäin. Palautetilaisuudessa käydyt yhteiset keskustelut nostivat tietoisuuteen asioita, joita ei oltu kenties aikaisemmin pohdittu. Palautteenantamisen periaatteena oli myönteinen, ei-syyllistävä henki, mikä on voimaantumisasiologian taustalla. Tutkijathan etsivät kirjoituksista työhyvinvointiin yhteydessä olevia asioita ja prosesseja. Palautetilaisuuksilla pyrittiin edistämään ei-syyllistävää kulttuuria ja käsittelemään kirjoitusten kriittiset asiat hienotunteisesti tulkittuna rakentavaan muotoon.

Tutkimusmenetelmistä

Hankkeen II-vaiheessa tutkimukseen osallistui Oulun kaupungista kaksi tutkimuskohdetta. Toinen tutkimuskohde oli terveyskeskus ja toinen yksikkö keskusvirastosta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin edelleenkin reflektiopäiväkirjoja ja myös tutkijoiden tekemät havainnot toivat lisänäkemymiä tutkimusaineistoon. Lisäksi tutkimukseen osallistuneet haastateltiin kirjoittamisjakson päätyttyä.

Haastattelut

Haastattelujen tavoitteena oli syventää ja selventää reflektiopäiväkirjoista saatua aineistoa sekä tuoda tutkijoille lisätietoa tutkimuskohteiden toiminnasta. Tutkimuskohteet olivat eri tyyppisiä, eri toimialoilta, joten haastattelut toteutettiin kummankin tutkimuskohteen erityispiirteet huomioivalla tavalla. Haastattelut suunniteltiin siten, että ne täydentäisivät ja selventäisivät kirjoittamisaineistoa ja tutkijoiden alustavia analyyseja. Terveyskeskuksessa toteutetussa haastattelussa osa kysymyksistä koski terveysasemapiirin toimintaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä on oikeudenmukainen ja reilu johtajuus (Ks Liite 2).

Keskusvirastossa haastattelut toteutettiin ”pelinä”

Keskusviraston tutkimuskohteessa haastattelu toteutettiin ns. pelinä siten, että haastateltavalle annettiin pelivälineiksi 51 työhyvinvointiin liittyvää käsitettä ja neliosainen pelikenttä, joiden kautta hän sai pohdita työhyvinvointia. *Pelissä eli haastateltavan kerronnallisessa ääneen pohdinnassa* oli peilattavana neljä työhyvinvoinnin keskeistä näkökulmaa tai tahoja: minä, työyhteisö, esimies ja muu taho (perhe, ystävät; toiset työyksiköt; hallinto; lähivaikuttajat; ympäristö; yhteistyöverkosto; globaali toiminta, muu).

Valittujen työhyvinvoinnin käsitteiden taustalla oli reflektiopäiväkirja-aineiston materiaali ja aineiston analyysin sen hetkisinä tuloksina saatu käsitteistö (kategoriat) sekä muutamia tutkimuksen 1-vaiheessa nousseista käsitteistä. Näin haastattelu toimi osana grounded theory -metodologian jatkuvan vertailun ja ydinilmiön etsimisen prosessia. Haastateltavat saivat vapaasti ottaa esiin käsitteitä, jotka kokivat tärkeiksi. Näin haluttiin nähdä, mitkä asiat nousevat esiin tutkittavien vapaan valinnan tuloksena ja millä tavalla he määrittelevät kyseisen käsitteen. Kiinnostuksen kohteena oli myös nähdä, koetaanko tietyt asiat enemmän työyhteisöön tai esimieheen tai toisaalta tutkittavaan itseen liittyviksi. Tutkittavat saivat myös lisätä jonkin oman käsitteen, mikäli näin halusivat: muutamit henkilöt käyttivät tätä mahdollisuutta. Tällä tavalla pyrittiin syventämään reflektiopäiväkirja-aineiston tuloksia.

Elektrobit Oy:n tutkimusprosessin toteutuminen

Tutkimustehtävänäimme oli arvioida, millaista on jaksamisen, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistava kulttuuri. Tähän tutkimustehtävään päädyimme I-vaiheessa selvittäessämme Elektrobit Oy:ssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja voimaantumiseen yhteydessä olevia prosesseja..

Käytännön tutkimussuunnitelman laatimisen vaiheessa Elektrobit Oy:n johto pyysi henkilöstön kehittämispäällikköä kokoamaan ryhmän, jonka tehtävänä oli *henkilöstökyselyprosessin* toteuttaminen Elektrobit Oy:n Suomen toimipisteissä. Pidimme suurena luottamuksen osoituksena sitä, että meidät tutkijat pyydettiin mukaan yritykselle tärkeän ja herkän kyselyprosessin luomiseen ja toteuttamiseen. Samalla tutkimushanke sai käytännöllisen ja haasteellisen tehtävän.

Elektrobitin henkilöstökyselyn (N=403/494) suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointiprosessissa tutkijan tehtävänä oli pyrkiä osallistuvan havainnoinnin menetelmällä jäsentämään ja arvioimaan yrityksen menestymisen kannalta tärkeää hyvinvoinnin mahdollistavaa empowerment-kulttuuria.

Kyselyprosessin läpivieminen yhteisenä ponnistuksena yrityksen avainhenkilöiden kanssa onnistui erinomaisesti. Kyselyn toteuttamisen ajankohdan siirtyminen muutamalla kuukaudella alkuperäisestä suunnitelmasta hieman vaikeutti koko tutkimushankkeemme pitämistä sovitussa aikataulussa. Elektrobitissa kehittäessämme kysely on osoittautunut toimivaksi työkaluksi. Yrityksen johtoryhmä on päättänyt ottaa kyselyn yrityksen johtamiseen todelliseksi työkaluksi. Kysely toistetaan vuosittain. Tulosten pohjalta asioihin reagoidaan ja toimenpiteitä kohdistetaan tulosten viitoittamalla tavalla.

4 I-VAIHEEN TULOKSET

Hyvä elämä syntyy, kun ihminen, omien upeuksiensa ylärekisterissä, toteuttaa itseään ympäristön kannalta rakentavasti. Tämä edellyttää arvoja, kykyä myötäelää ja kykyä hahmottaa todellisuutta ihanteiden avulla, siis kykyä ohjata käyttäytymistään ajattelunsa kautta. (Saarinen & Lonka 2000.)

4.1 Koulu yhteisöjen tulokset

Grounded theory -tutkimuksessamme yhtenä tavoitteena oli etsiä työhyvinvoinnin ydinprosesseja. Löydösten mukaan havahtuminen on ydinkäsite työhyvinvoinnin ja siihen liittyvän jaksamisen, voimaantumisen ja työn ilon saavuttamisessa. Tulokset perustuvat Oulun kaupungin kolmella koululla (ala-aste, yläaste ja lukio) lukuvuonna 2000–2001 tehtyyn tutkimukseen, mutta antavat perusteita arvioida kaikilla toimialoilla vaivavaa työuupumuksen ongelmaa sekä jaksamisen, voimaantumisen ja työn ilon haastetta.

Tutkimuksemme perusteella jaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisi kiinnittää huomio kuviossa 2 esille tuleviin asioihin:

Ydinkäsitteenä HAVAHTUMINEN ja alakategorioina

- Tunteet
- Mahdollistava johtajuus
- Perusasenne
- Omana itsenä oleminen
- Mahdollisuuksien kirjo
- Arvot
- Oma aika
- Merkityksellisyys
- Osaamisen hallinta
- Työyhteisö
- Mahdollistava työkuultuuri

Näitä tulisi arvioida sekä yksilöiden että yhteisöjen näkökulmasta. Tuloksena saatujen kategorioiden (tai käsitteiden) moniulotteisuus ja eritasoisuus antavat vihjeen siitä, kuinka monilla asioilla on yhteys jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kukin käsite sisältää lisäksi lukuisan määrän ala- ja lähikäsitteitä sekä käsitteiden välisiä keskinäisiä yhteyksiä.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kategoriat ja ydinilmiö havahtuminen.

Liitteenä olevissa Sairaanhoidajalehden artikkeleissa (Robinson & Siitonen 2001 ja Siitonen & Robinson 2001b) olemme tiivistetysti esittäneet tutkimuksemme päälöydöksen havahtuminen ja kuviossa 2 esitetyt työhyvinvoinnin kategoriat.

4.1.1 Havahtuminen – työhyvinvoinnin ydinkäsite

Kouluyhteisöissä kerättyä aineistoa analysoidessamme etsimme työhyvinvoinnin ydinilmiötä, -prosessia tai -käsitettä, joka olisi erityisen keskeinen, ja jolla olisi luonteva yhteys muihin aineiston kategorioihin, ja jonka kautta työhyvinvoinnin kannalta keskeiset ongelmalliset tilanteet näyttäisivät olevan selitettävissä ja ratkaistavissa.

Havahtuminen osoittautui tällaiseksi työhyvinvoinnin edistymisen kannalta keskeisimmäksi ydinkäsitteeksi.

Havahtumista tarvitaan työorganisaation eri tasoilla. Erityisesti vastuullisen johdon ja esimiesasemassa olevien havahtuminen on keskeistä hyvinvointiin yhteydessä olevien asioiden edistämisessä.

Havahtumisen käsitteellämme on aineistopohjainen perusta. Aineiston analyysi ja tulkintaprosessissa laadimme koodausproseduuriin liittyen satoja käsitekarttoja. Aineiston jatkuvan vertailun prosessissa yhdistelimme jaksamiseen ja työhyvinvointiin yhteydessä olevia prosesseja ja keskeisiä käsitteitä. Löydetyistä käsitteistä etsimme lisävalaistusta kirjallisuuden kautta. Aineiston kategorioinnissa kysyimme jatkuvasti itseltämme ja tutkijatiimimme jäseniltä, mitkä ovat keskeisimpiä prosesseja työhyvinvoinnin kannalta, mikä on ydinprosessi ja mitä tässä tapahtuu. Vähitellen työhyvinvoinnin kategoriajärjestelmä alkoi jäsentyä ja saada pysyvyyttä. Ydinkäsite löytyi analyysiprosessin loppuvaiheessa, kun keskeisimmät kategoriat oli jo saturoitu. Tutkijatiimissä totesimme, että tässä ovat keskeisimmät kategoriat, mutta mikä on työhyvinvoinnin ydinprosessi. Luimme kirjallisuutta, tutustuimme muiden asiantuntijoiden näkemyksiin, keskustelimme ja reflektoimme tiimissämme ääneen. Totesimme hyvinvoinnin olevan

moniulotteinen kokonaisuus, jonka merkitystä ihmisen tulisi perusteellisesti miettiä ja pysähtyä pohtimaan. Muistimme yhden tutkittavan pohtineen omaa tilannettaan kiireen keskellä ja havahtuneen miettimään tutkijoiden varoituksia loppuun palamisesta:

”Verenpaine” pysyy korkealla työpäivinä, eräs oppilas käveli perässäni työhuoneeseeni. Hän laski, että matkalla opettajanhuoneesta työhuoneeseeni ainakin 7 eri ihmistä pysäytti minut ja kysyi jotakin/ilmoitti asioitaan. Oppilas kauhisteli, miten sinä kykenet pysymään ajan tasalla, muistamaan ja hoitamaan useita asioita yhtä aikaa. Sanoin, etten aina pystykään, välillä väistämättä jokin asia unohtuu, kunnes joku taas siitä muistuttaa. Oppilaan kunnioittava asenne *havahdutti*, samalla miellytti, mietitytti -> tutkijat varoittelivat loppuun palamisesta tulevaisuudessa -> pitää muistaa rajansa/rajallisuutensa, tärkeät asiat paperille. (U2R, kursivointi tutkijan tekemä.)

Tämä aineiston kohta sisälsi sekä prosessin että käsitteen, josta olimme keskustelleet monisanaisesti tiimissämme. Esimerkkimme opettajan havahdutti oppilaan kysymys ja kunnioittava suhtautuminen. Saa-toimmekin todeta havahtumisella ja kategoriajärjestelmämme muilla käsitteillä olevan keskinäisen yhteyden. Ihminen tarvitsee *havahtumista* uupumuksen vaarojen, jaksamisen ongelman ja työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämiseen. Tarvitaan havahtumista *omaa aikaan, tunteisiin, perusasenteen ja arvojen* arvioimiseen, *mahdollisuuksien kirjon* sisäistämiseen, *omana itsenä olemisen* merkitykseen, *mahdollistavaan johtajuuteen* sekä muidenkin työhyvinvoinnin kannalta keskeisten asioiden ja ilmiöiden arvioimiseen. Olimme löytäneet ydinkäsitteen, jonka kautta työhyvinvointiin yhteydessä olevat keskeiset asiat (Kuvion 2 kategoriat) näyttivät olevan ratkaistavissa.

Havahtuminen-käsitteen yksinkertainen määrittelemisen osoittautui miltei mahdottomaksi tehtäväksi. Tulimme siihen tulokseen, että havahtuminen on moniulotteinen mysteerinen konstruktio, jonka ydinolemus helposti tuhoetaan varomattomalla määrittelyllä. Toisaalta käsitteestä on vaikea saada otetta. Se sujahtaa pois hypypysistä kuin liukas kala: Juuri kun on saamassa siitä otteen, se lipsahtaa käsistä.

Mitä on havahtuminen?

Havahtuminen on pysähtymistä ja asioiden perinpohjaista uudelleen arvioimista. Se on vaikeasti määriteltävä ilmiö, tapahtuma tai prosessi, sillä määriteltäessä se helposti käsitteellistetään kuolleeksi. Havahtuminen voi olla kuin unesta heräämistä. Silmien avauduttua ihminen alkaa arvioida tilannetta uudelleen sekä kuunnella itseä ja toisia. Havahtuminen voi johtaa löytöjen tekemiseen työyhteisössä, työtilanteessa ja ihmisessä itsessään.

Havahtumista voi tapahtua erilaisissa kommunikaatiotilanteissa, ajasta ja paikasta riippumatta. Se voi olla käytäväkeskusteluissa tapahtuneen välähtävän ahaa-elämyksen tulos tai seurausta pitkällisestä prosessista, esimerkiksi koulutuksesta tai kehittämistyöstä. Sitä voi tapahtua itselle merkityksellisen asian edessä – suuren, pienen, tärkeän tai pelottavan. Havahtuminen voi tapahtua myös hiljentymisen tai oravanpyörästä ulos ajautumisen, pääsemisen tai hyppäämisen yhteydessä. Se voi tapahtua työorganisaation perustehtävää arvioitaessa tai kun pyritään yhdessä ajattelemaan ja ymmärtämään tulevaisuutta asenteella ”tutki tuntematonta”.

Havahtuminen on itsensä havahduttamista ja yhdessä havahtumista. Se on samankaltainen kuin voimaantumisen prosessi, sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kokemus ja ilmiö. Ei riitä, että yhteisössä on valmiudet, yksilön on myös itse havahduttava. Havahtuminen tukee ei-syylisyyden, välittävän, tunteiden ilmaisemisen ja kuuntelemisen mahdollistavan keskustelukulttuurin kehittymistä. Meidän tulisi aina silloin tällöin pysähtyä miettimään asioita, keskustella itsemme kanssa ja muistuttaa itseämme esimerkiksi palautteen antamisen merkityksestä. Jorma Heikkilä ja Kristiina Heikkilä tähdentävät, että työpaikalla voi jokainen aina silloin tällöin havahduttaa itsensä ja kysyä: Kulkeeko persoonani mukana vai jäikö se parkkipaikalle odottelemaan ja systeemi astui ovesta sisään (Heikkilä & Heikkilä 2001, 230).

Anthony de Mello puhuu Havahtuminen-kirjassa heräämisestä, tietoisuuden tarpeellisuudesta, joka edellyttää pysähtymistä. Seuraava esimerkki kuvaa monille tutun kokemuksen työyhteisöstä, jossa harastetaan näennäiskuuntelua.

”Henry, oletpa sinä muuttunut! Olit ennen niin pitkä ja nyt noin lyhyt. Olit niin komea ja nyt noin laihtunut. Olit ennen niin vaalea ja hiuksesi ovat nyt noin tummentuneet. Mitä sinulle on tapahtunut?

– En minä ole Henry. Nimeni on John.

– Vai olet sinä muuttanut nimesikin!

Miten tällaiset ihmiset saa kuuntelemaan?” (de Mello 2000, 27.)

Kuunteleminen ja avoin kommunikaatio ovat yhteydessä työyhteisön jäsenten välisen keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen rakentumiseen. Johtajat ovat tässäkin asiassa avainasemassa. Epäkunnioittava suhtautuminen henkilöstöön näivettää työyhteisöä, kun taas kannustava, avoin ja kunnioittava johtaminen on tukemassa hyvinvointia ja havahtumisen mahdollisuuksia. Uudistamisen tie edellyttää itsereflektiota ja ajattelun muuttamista. Havahtuminen on myös riskinottoa, joka edellyttää, että meidän on tiedostettava tarve muuttua ja toteutettava muutos (Kiikkala et al. 2000; Sydänmaanlakka 2001).

Anthony de Mellon mukaan muutoksen näkeminen on haasteellista, koska ihmiset pelkäävät tunnetun menettämistä: ”Kuunteleminen ja näkeminen ovat maailman vaikeimpia asioita. Me emme halua nähdä. – me emme halua katsoa, koska me saatamme muuttua. Me emme halua katsoa. Jos katsotte, ette voi enää hallita elämääne, jota niin huolellisesti yritätte pitää koossa. Niinpä herääminen ei vaadi energiaa, voimaa tai nuorekkuutta, ei edes paljon älyä. Kaikkein eniten tarvitaan valmiutta oppia uutta. Mahdollisuutenne herätä ovat suoraan verrannolliset siihen määrään totuutta, jonka pystytte ottamaan vastaan juoksematta karkuun. – ensimmäinen reaktio on pelko. Emme me pelkää tuntematonta. Ette voi pelätä jotain, mitä ette tunne. Kukaan ei pelkää tuntematonta. Todellisuudessa te pelkätte tunnetun menettämistä. Sitä te pelkätte”. (de Mello 2000, 27–28.)

Resurssit, havahtuminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Kaija Suonsivun runo todistaa nasevasti, miten työpaikkojen tärkeistä ja mahtavista hallinnollisista tukirakenteista huolimatta henkilöstö voi pahoin.

*Henkilöstökö pahoinvoi,
älä hassuja puhu.
Onhan meillä
hallintoihmiset,
työterveyshuolto,
työsuojelu,
luottamusmiehet,
työnohjaus,
koulutus,
laatutyöskentely,
siskot,
laatuyhdyshenkilöt
ja määrärahat.*

*Kyllä nyt osastosi henkilöstönkin
jotain pitää kestää.*

(Kaija Suonsivu, 1997)

Runossa kuvatut henkilöstön hyvinvoinnin tukiresurssit on mahdollista saada hallinnollisilla järjestelyillä ja rahalla. Jotain jää kuitenkin puuttumaan, koska suuri osa hoitotyötä tekevästä kokee voivansa pahoin kaikesta hallinnollisesta tuesta huolimatta. Tästä syystä tarvitaan havahtumista siihen, että henkilöstö on yhteisön tärkein voimavara, ja että runossakin mainitut tukiresurssit kätkevät sisäänsä valtaavan inhimillisen rikkauden tuntevina ihmisinä, tuoreina näkemyksinä, innostavana palautteena, hyväk-

syvinä tunneviesteinä ja turvallisuuden tunteina yhteisen kokemuksen pohjalta. Tarvitaan keskinäisen tuen hyväksymistä ja todellisen välittämisen kokemuksia, jotka tulevat ihmisyyden arvostamisesta ja toistensa kunnioittamisesta.

Mitä havahtumisesta seuraa? Seuraukset voivat olla hyvin moninaisia ja merkityksellisiä sekä ihmisten itsensä että heidän läheistensä, samoin kuin asiakkaiden, työyhteisöjen menestymisen ja koko yhteiskunnan kannalta. Havahtuminen voi johtaa arvojen tarkasteluun ja minäkäsityksen uudelleen arvioimiseen. Seurauksena voi tulla halu pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, johon liittyy pyrkimys hienotunteiseen käyttäytymiseen ja kypsään aikuisuuteen. Ihmisten aktivoituminen, avoimuuden, luottamuksen ja tunnetietoisuuden lisääntyminen voi johtaa myös muutostarpeeseen, johon kyseisessä yhteisössä ei ole mahdollista heti päästä. Tällaista kriisiä voidaan pitää välttämättömänä ja toivottavana työorganisaation perustehtävän arvioimisen vaiheena pyrittäessä kohti selkiytyntä visiota ja henkilökohtaisten vastuiden määrittelyä.

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys havahtuminen-käsitteestä (keväällä 2001):

HAVAHTUMINEN

❖ *Miten havahtumista tapahtuu? Mitä havahtuminen on? Mitä havahtumisesta seuraa?*

Yhdessä havahtumista tai itsensä havahduttamista:

Kuuntelua, näkemistä, löytöjä työyhteisössä, työtilanteessa ja ihmisessä itsessään

Pysähtyy miettimään, keskustelee itsensä kanssa, muistuttaa itseään

Havahtuminen hyvinvoinnin ennakointiin

Pitkällinen prosessi (esim. koulutuksen vaikutus) tai välähtävä ahaa-elämys

Itselle merkityksellisen asian (suuri, pieni, tärkeä, pelottava?) edessä havahdutaan

Pysähtyminen

Hiljentyminen, hyppääminen oravanpyörästä ulos

Hyppy tuntemattomaan asenteella 'tutki tuntematonta'

Havahtumista tapahtuu erilaisissa kommunikaatiotilanteissa (esim. spontaani käytäväkeskustelut)

Havahtumista seuraa tietoisuuden syveneminen, oivallus

Lisävaloa tilanteeseen, jonka on nähnyt vain tietyllä tavalla

Näkökulman tuoreutumisen tai muutos

Toivorikkaus

Herkkyyys

Uteliaisuus

Intuitio

Ihmettely

Tunnetietoisuus

Riskinotto haasteiden vastaanottamiseen

Havahtuminen voi johtaa kriisiin mutta kriisi voi avata myös uusia näköaloja ja mahdollisuuksia

Havahtuminen voi johtaa perusarvojen tarkasteluun ja minäkäsityksen uudelleen arviointiin

Havahtumisesta tulee intoa ja energiaa mutta se voi myös johtaa muutostarpeeseen, johon ei siinä yhteisössä ole mahdollista päästä.

❖ *Minkälaista havahtuminen on luonteeltaan?*

Vaikeasti määriteltävä mysteeri, joka määriteltäessä käsitteellistetään kuolleeksi

Mielen nöyryys: tiedän, etten tiedä kaikkea

4.1.2 Havahtuminen tunteiden merkitykseen

Tutkimuksessamme ilmeni, että tunteilla on keskeinen ja monitahoinen merkitys työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä. Ne yhteisöt, joissa sekä esimiehillä että alaisilla on aito mahdollisuus tunneilmaisuihin, omistavat todellisen sosiaalisen pääoman. Työorganisaatioissa pitäisi havahtua ja pysähtyä perinpohjaisesti arvioimaan tunteiden merkitystä. Aron (2001) mukaan tunteet nimittäin vaativat pysähtymistä, aikaa ja kuuntelua. On erittäin tärkeä nähdä, että tunteissa on ihmisen voima (Nissinen 2001).

Tunteet säätelevät ja energisoivat ihmisen toimintaa (Ford 1992; Siitonen 1999). Erityisesti nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja itselle asetettuihin uusiin tavoitteisiin pyrittäessä tunteilla on suuri merkitys. Tunteiden antamien johtolankojen avulla ihminen tulkitsee erityisesti ympäristönsä ilmapiirin turvallisuutta, hyväksyntää, tukea ja toimintavapautta. Tulkintaansa ihminen käyttää päättäessään hylätä tai pyrkiä saavuttamaan päämäärän. Jaksamisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että työyhteisöstä kehittyisi hienotunteinen mahdollistava yhteisö.

Kyky kuulla ja kuunnella omia sisäisiä viestejään auttaa myös toisten ihmisten todellisessa kuulemisessa ja kuuntelemisessa. Toisen kuunteleminen ja sitä kautta toista ymmärtämään pyrkiminen ja sanaton viestintä ovat tärkeitä tunneilmaston ylläpitäjiä. Työpaikoillamme on paljon näennäiskuuntelua, kuuntelun teeskentelyä. Tunteiden tunteminen on edellytyksenä sille, että voimme hyväksyä ja kuulla tunteita myös toisissa. Me kaikki, johtajat mukaan lukien voimme hyväksyä itsessämme ja toisissamme haavoittuvuuden, rajallisuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteet. Tämän hyväksyminen on tukemassa keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta ja sitä kautta hyvinvointia.

Monien työorganisaatioiden johtamisessa on perinteisesti korostunut loogis-rationaalinen kaavamaisuus ja byrokraattisen organisaation luominen. Tällainen management-tyylin johtaminen on vierastanut tunteiden havaitsemista, huomioon ottamista, käsittelyä ja hyväksymistä. Tunnetaitojen merkitys työyhteisössä kasvaa, mitä haastavammaksi ja monimuotoisemmiksi työolosuhteet, työpaine ja resurssipula muuttuvat. Uskomme että monissa työorganisaatioissa alkaa olla valmiudet uuden johtamistyylin omaksumiseen. Tarvitaan johtajia ja esimiehiä, joilla on valmiudet järjestää tilanteita, joissa voidaan opetella avointa kuuntelemista ilman kritiikkiä, kunnioitetaan erilaisuutta, ja pohditaan omaa ja muiden ajattelua, fiilistä, tunteita sekä oletuksia maailmasta (ks. myös Heikkilä & Heikkilä 2001 ja Langinvainio 1999). Esimiesten tulisikin kehittää herkkyytään aistia yhteisössään tunneilmaston väreilyt.

Tunteiden huomioon ottaminen on erityisen merkityksellistä ihmissuhdetyössä. ”Tunteen pitää virrata tekojemme suunnassa. Jos sanalliset ja sanattomat viestit ovat ristiriidassa keskenään, kuulija ottaa aina tunneviestin totena ja pitää silloin asiaviestiä valheena ... tunneviestien ymmärtämisen pitää olla ensisijainen tavoite, koska muihin tavoitteisiin voidaan päästä vasta tämän jälkeen.” (Tahkokallio 1998, 121.) Samalla kun tunteet tekevät työstä mielenkiintoisemman, ne myös monimutkaistavat sitä sillä ihmissuhdeammateissa on ”työtehtäviä, jotka sisältävät vahvaa emotionaalista ylikuormitusta” (Niskanen, Murto & Haapamäki, 2000).

Tunteiden perusteella teemme johtopäätöksiä myös siitä, mihin haluamme kiinnittää huomiota, ja se mihin kiinnitämme huomiota, on yhteydessä oppimiseemme (Sylwester 1996). Minkä olemme oppineet voimakkaan tunnelatauksen yhteydessä, sen muistamme pitkään. Lisääntyvä tutkimustieto osoittaa, että kouluissa, joissa koulusaavutukset ovat hyvät, keskitytään tietoisesti lasten sosiaalisen ja emotionaalisen kehittymisen tukemiseen (mm. Robinson 1994; Elias et al. 1997). Tieto ja tunne toimivat toisiaan täydentäen.

Ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen on toisesta välittämistä, rakkautta. Lindqvist (2000, 35) muistuttaa, että koimmepa rakkauden millä tavalla hyvänsä ”se ilmenee aina myötätuntoisuutena, välittämisenä, sisäisenä kosketuksena toisen ihmisen tarinaan ja kohtaloon”. Välittääkö opettaja todella oppilaisiaan? Välittääkö sairaanhoitaja potilaastaan? Välittämisen ydin on siinä, että elämäni jokaisena hetkenä olen elävänä omana itsenäni läsnä jollekulle, jolle olen tärkeä ja ainutlaatuinen ihminen ja joka oikeasti tahtoo minulle hyvää.

Työyhteisön jäsenet toimivat toistensa peileinä, ”mielialamittareina”, kuten yksi tutkittavamme totesi (O27.3.01). Hyvä mieli tarttuu ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ihmissuhdetyötä tekevien väsymiseen liittyy osittain vuorovaikutuksellisuuden haasteellisuus. Tähän työn luonteeseen liittyy erään opettajan huudahdus: ”En jaksakaan aina vuorovaikuttaa!” Vuorovaikutukselliset tilanteet ovat nopeasti vaihtuvia ja yllättäviä, ääretöntä joustavuutta ja kärsivällisyyttä vaativia tilanteita. ”Uupunut ihminen pimahdtaa siinä, missä energinen ihminen nauraa hyväntahtoisesti ja tutkiskelee missä menee” (M6R2)

Tunnetietoisuutta voidaan tukea ja kehittää ihmisissä. Tunneällyn merkitys on tärkeää kaikessa yhteiselämässä. Sosiaaliset taidot kuten kyky keskustella, kommunikoida, tehdä työtä toisen kanssa, jakaa kokemuksia ja ylläpitää toimivia ihmissuhteita ovat tunneälyä. Samoin sitä ovat tietoisuus itsestä, empatiakyky, toiveikkuus, mielentilojen hallinta ja itsehillintä, sinnikkyys vaikeuksissa ja kyky siirtää tarpeidensa tyydytystä. (Goleman 1997.)

Tapa millä ihminen ohjaa itseään sisäisin viestein on merkitystä ihmisen hyvinvoinnin kannalta. Kylpeminen kielteisissä viesteissä näkyy myös työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Tällaisia kielteisiä sisäisen puheen muotoja ovat pakko-ajattelu (minun täytyy, nyt pitäisi jne.), liiallinen yleistäminen, mustavalko-ajattelu, persoonallistaminen, tunnepohjainen päättely, negatiivisten asioiden suurentelu ja positiivisten vähättely. (Niskanen et al. 2000.) Sisäisellä puheella on yhteys oman minän hahmottamiseen. Itsensä tunteminen lisää rohkeutta olla aidosti sitä, mitä on. Yksilön pessimismi ja optimismi tuntuvat kuuluvasti sisäisessä puheessa. Optimistiset henkilöt voivat paremmin kuin pessimistit, elävät pitempään, ja sairastelevat elämässään vähemmän kuin pessimistit (Seligman 1990). Optimismi ja realiteettitaju kulkevat aina tiukasti yhdessä (Saarinen 2001). Liioiteltu, yltiöpäinen optimismi voi johtaa sokeutumiseen vastoinkäymisille. Optimismilla on kuitenkin vahvaa annettavaa työyhteisölle. Työyhteisön tavoitteena tulisi olla erään tutkittavamme mukaan se, ”että jokainen työntekijä voisi aamulla lähteä hyvällä mielellä töihin; että töissä olisi jotain myönteistä odotettavaa ja että sinne tekee ihan mieli lähteä” (132). Työhön voi tulla voimaantumaa.

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys tulostemme Tunteet-kategoriasta (kevällä 2001):

TUNTEET TÄYDESTÄ SYDÄMESTÄ

❖ Tunteiden tunnistaminen, kokeminen ja ilmaiseminen

Tunneherkkyys

Avoimuus

Auttamisen halu on todellista

Ymmärretään, että työ on myös tunteilla elämistä

Aitous

Onnistumisen elämykset ”yhdessäolo on loistava lahja!”

Tunteiden tunnistaminen itsessä

Ilon havaitseminen pienissä arjen kokemuksissa

Keskeneräisyyden, rajallisuuden ja haavoittuvuuden hyväksyminen itsessä ja toisissa

Ilmapiirin ja tunteiden havaitseminen ja tulkinta ei-kielellisellä tasolla: eleet, äänenpainot, sävyt, ilmeet, katse, tilan käyttö, kehon asennot

❖ Tunnetietoisuus ja tunneällyn merkitys on osa toimintaa

Itsetuntemus

Tunteiden hallinta

Toiveikkuus ja optimismi

Empatiakyky

Sosiaaliset taidot

- ❖ Avoin tunnekulttuuri
 - Toiminta tunnetasolla välittämistä, aktiivista vireyttä, kärsivällistä ymmärtämystä, aitoa läsnäoloa, kunnioittavaa vuorovaikutusta, elämän ihmettelyä
 - Tunneilmaston aistiminen ja siihen reagoiminen tilanteeseen sopivalla tavalla
 - Kuuntelemisen taito: todellista kuuntelemista, aitoa välittämistä
 - Tunnekanavat auki
 - Aito kiinnostus ihmisistä, heidän elämästään, ajatuksistaan ja tunteistaan
 - Hyväksynnän tunne
- ❖ Sisäinen puhe kannustavaa
 - Sisäinen puheen kuuleminen
 - Sisäisen puheen yhteys perusasenteeseen, palautteeseen
- ❖ Luovuus: tilaa ideoille, yhdistelemiselle, vuorovaikutukselle
- ❖ Huumori
 - leikkimielisyys, hassuttelu
 - hulluttelu lämmöllä
 - spontaanius

4.1.3 Mahdollistava johtajuus

Mahdollistava johtajuus on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Keskeisenä haasteena on nimenomaan mahdollistaminen, koska johtajakaan ei voi varsinaisesti antaa hyvinvointia toiselle.

Työorganisaatioissa, joiden arvoperustassa henkilöstön hyvinvointi on keskeisellä sijalla ja ihminen on arvioitu organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi, pidetään resurssikysymysten hoitamista ja hienotunteisen mahdollistavan yhteisön kehittämistä kunnia-asiana ja organisaation olemassaolon perusedellytyksenä. Johtamiskulttuuria kehittämällä voidaan lisätä toiveikkuuden mielialaa ja uskoa siihen, että työyhteisöä ollaan kehittämässä hyvinvoinnin mahdollistavaksi yhteisöksi.

Mitä on mahdollistava johtajuus?

Tutkimustulostemme mukaan (ks. kuvio 2) siihen liittyy nöyryys, hienotunteisuus ja monet kypsään aikuisuuteen sisältyvät ihmistuntemuksen ja ihmissuhdetaitojen valmiudet. Keskeistä on välittäminen ja kuuntelemisen taito sekä toisen elämäntilanteen huomioon ottaminen. Avoimessa ihmisläheisessä vuorovaikutuksessa kasvaa molemminpuolinen arvostus, hyväksyntä ja luottamus. Mahdollistamiseen liittyy toimintavapauden salliminen ja riskien ottamiseen kannustaminen. Kun työntekijät kokevat, että heillä on johdon tuki rohkeille kokeiluille ja uudistuksille, he ottavat myös vastuun osaamisensa kehittämisestä ja sitoutuvat asettamiensa päämäärien saavuttamiseen. Mahdollistava johtajuus antaa tilaa luovuudelle ja mahdollisuuden myös epäonnistumisille. Tärkeää on myös se, että johtaja voi olla oma itsensä ja hyväksyy tunteensa, oman haavoittuvuutensakin. Yksi tutkimuskoulujemme rehtoreista sanoikin, että on vapauttavaa, kun ei tarvitse näytellä eikä olla naamari päässä näyttämöllä.

Mahdollistava johtajuus ei ole ovivalojen takaa johtamista tai holhoavaa johtamista, jolla tarkoitamme rakenteilla, ohjelmilla, määräyksillä ja säännöillä johtamista. Mahdollistava johtajuus on avointa kommunikaatiokulttuuria tukevaa johtamista. Johtamiskirjallisuudessa puhutaan leadership-tyylistä, proses-sijohtamisesta, kaizen-tyylistä, fuusio-tyylistä jne. (ks. mm. Heikkilä & Heikkilä 2001; Strömmer 1999). Työhyvinvointia edistämään pyrkivälle mahdollistavalle johtajuudelle on ominaista yhdessä

ajattelemisen, asioiden uudelleen arvioiminen, jokaisen kunnioittaminen, luottamuksen kehittäminen, omista virheistä oppiminen, sosiaalisten taitojen korostaminen, yhteisen tiedon luominen ja yhteistoiminnallisuuteen pyrkiminen. Mahdollistavaan johtajuuteen kuuluu myös taito ja nöyryys antaa toisten pärjätä ja olla edelläkävijöitä. Tällaiset johtajat eivät tunne toisten menestyksen uhkaavan itseään, vaan päinvastoin, tuntevat itse voimaantuvansa nähdessään toisten loistavan. Kyse ei ole yksilökeskeisestä ja hajauttavasta johtamisesta, jossa yksittäisen ihmisen erinomaisuus pääsisi loistamaan, vaan siitä, että usean ihmisen ideat ja yhteisen ajattelun tulokset voitaisiin yhdistää ja sillä tavalla tuottaa jotain uutta.

Mihin suuntaan johtajuuden arvellaan kehittyvän? Kansainvälisesti tunnetun leadership-konsultin John O Burdettin mukaan USA:ssa johtamiskeskustelussa on alettu puhua empowermentista ja jaetusta johtajuudesta (ks. Haikala 2001). Nämä liittyvät oleellisesti hyvän yhteisön kehittämiseen, johon eurooppalaisen johtajuuden ihanteessa on jo viime vuosina pyrittykin. Tässä on hyvä muistaa empowermentin luonne asioiden, toimintojen ja hyvinvoinnin mahdollistavan yhteisöllisyyden ja työkuulttuurin edistämisessä (ks. Siitonen & Robinson 2001a). Hyvä johtajuus on Burdettin mukaan ennen kaikkea kykyä antaa alaisten olla omina itsenään pakottamatta heitä rooleihin. Se koostuu sekä ammatillisesta osaamisesta että kyvystä johtaa ja innostaa ihmisiä. Hän kuvaa asiaa neljällä komponentilla: head, hand, heart & spirit. Siinä kun head ja hand kuvaavat ”kovaa” osaamista (strateginen ajattelu, prosessien, teknologian ja systeemien hallinta), kertovat heart ja spirit pehmeistä asioista: vuorovaikutuskyvyt, henkilökohtaiset arvot, oppiminen, totuudellisuus, aitous ja halu palvella. Teknisellä osaamisella saadaan hyviä managereita, mutta ilman pehmeitä arvoja heistä ei tule hyviä leadereita. Psykologi Mark Hannumin mielestä hyvän henkilöstöjohtajan profiiliin kuuluvat myös ”pehmeä purenta” – kyky puuttua asioihin loukkaamatta ihmisiä, kyseenalaistaminen – uskallus tehdä hampurilaisia pyhistä lehmistä, sekä rehellinen ja avoin keskustelu. (Haikala 2001.) Harley (1995) mukaan organisaation johtamisessa keskeistä on pitää tasapainossa operationaaliset kysymykset ja humaani elementti.

Johtajien tulisi voida rauhassa arvioida kuvion 2 työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Heidän tulisi aina silloin tällöin havahduttaa itsensä ja pysähtyä miettimään tilannetta. Johtamistaito alkaa itsensä tuntemisesta. Johtajan on hyvä pohtia johtaako hän yhteisöä ylhäältä hallinnosta vai toimiiko hän yhteistoiminnallisesti yhteisössään. Hänen on tärkeää tietää hallinnollisten asioiden lisäksi, miten ihmiset todella kokevat työnsä, mitä unelmia, ajatuksia ja iloja heillä on, miten koulutus on muuttanut ihmisiä tai min-kälaisia uusia ideoita heillä on. Osallistamalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla johtaja voi tukea hyvinvoinnin mahdollistavaa työkuultuuria ja osoittaa, että hän todella välittää ihmisistä, on mukana arjen tilanteissa ja inhimillisen elämän kohtaloissa sekä luottaa heidän kykyihinsä yhteisten päämäärien eteenpäin viemisessä.

Tutkittavien kirjoituksissa tulee usein esiin kiitollisuus, arvostaminen ja kunnioitus työtovereita ja heidän työpanostaan kohtaan. Tällainen arvostava ja kunnioittava suhtautuminen heijastuu ulospäin synnyttäen myönteistä ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta. Kiitollisuus ja kunnioittava suhtautuminen ovat siten todellisia voimavaroja työssä jaksamisessa. Kiitollisuuteenkin on mahdollista havahtua: Jos pitää asioita itsestäänselvyyksinä, jääkö silloin tilaa kiitollisuudelle?

Perusasenne elämään

Joidenkin tutkimukseen osallistuvien (N=16) reflektiopäiväkirjojen teksteistä suorastaan pulppuaa myönteinen perusasenne ja kiitollisuus elämää kohtaan. Haastatteluissa useimmat tutkittavat totesivat elämän perusasenteensa olevan lähtöisin lapsuudesta, mutta luonnollisesti myös elämäkokemusten todettiin vaikuttavan asenteeseen. Koetut vaikeudet voivat jopa kasvattaa myönteisyyttä elämää kohtaan. Vaikeuksista selviäminen voi vahvistaa luottamusta omiin selviytymiskykyihin. Asennetta pystyy halutessaan tietoisesti muokkaamaan. Muutamat tutkittavista opettajista ilmaisivat asian näin:

”Perusihminenä olen aika synkkä ja pessimistinen, koulukäytännöissä olen opetellut semmoisen positiivisen.” (M6R)

”Elämässäni on ollut niin paljon vaikeuksia, suhtaudun positiivisesti asioihin. Jos tulee esteitä, niin mennään yli tai ali, mutta mennään kuitenkin. En pelkää huomista päivää. Mää oon niin monista asioista selvinnyt, uskon selviäväni kaikesta.” (O3H)

”Elämä on lahja, lyhyt, mutta mahtava. Itsekin voin siihen vaikuttaa.” (O5R)

”Elämä on ihanaa! Oikeastaan on ihan kiva olla opettaja, vaikka työtä on tosi paljon. Kuitenkin päivät ovat aina erilaisia. Se varmaan on aika merkityksellistä. Näin olen ajatellut.”(O3R)

Asenne heijastuu ulospäin

Asenne heijastuu henkilöstä ulospäin ja sillä on suoranainen vaikutus ilmapiiriin. Myönteisellä asennoitumisella oppilaisiin, kollegoihin, voi luoda myönteistä tunnelmastoja ja vaikuttaa päivän sujumiseen, kuten seuraavassa käy ilmi:

”Mutta tänään sitten taas huomasin, että paljon on omasta itsestäni kiinni, miten miellyttävästi tai hankalasti päivä menee. Jos jo aamulla töihin lähtiessä on pipo tiukalla ja kiire mielessä, voi jo melkein varmuudella odottaa yhteentörmäyksiä. Jos taas osaa suhtautua sopivan rennosti ja katsoa (ja kuunnella) joitain asioita läpi sormien, säästyy paljolta harmilta ja yhteentörmäyksiltä.” (M7R)

Seuraavissa esimerkeissä kirjoittajat ovat tiedostaneet oman asenteensa ratkaisevan merkityksen sekä opettajan itsensä että myös oppilaan ja hänen perheensä kannalta:

”Opettajan sanalla ja muullakin ´oheisviestinnällä´ on usein suuri merkitys sekä oppilaalle että hänen perheelleen. Myönteinen kannustava ja rohkaiseva opettajan asenne tarttuu usein vanhempiin ja oppilaisiinkin ja täten elää ´todeksi´ perhe – elämässäkin.

Negatiivinen asenne voi taas lamauttaa yrittämisen halunkin tai nostattaa jopa uhmaa ja vastarintaa koko opetusta ja koulutusta kohtaan. Meidän tulisi muistaa, että jo alkuopetuksessa luodaan asenne oppimista kohtaan sekä luodaan perusta sille, millainen kuva oppilaalle muodostuu itsestään oppijana. Tänä päivänä markkinoidaan itsensä kehittämistä, jatkuvaa kouluttautumista jne, joten myönteisen asenteen syntyminen oppimista kohtaan on todella oleellinen osa.” (O3R3)

”Ehkä kuitenkin oma henkilökohtainen asenne millä tavalla sinä siihen todellisuuteen suhtaudut, kyllä se ehkä ratkaisevan tärkeä on. Aina opettaja voisi hyvin helposti jäädä että jäät itkemään niitä olosuhteita ja keksimään syitä miksi et voi tehdä asioita, kun ei oo sitä ja sitä, kun on semmonen sopiva asenne kun silloin voi tehdä koulumaailmassakin ja omassa henkilökohtaisessa elämässä voi tehdä hyvin paljon asioita. Asennetta pitää ylläpitää ja toki tulee sellaisia toivottomuuden hetkiä.” (M6H)

Asennettaan pohtii myös seuraava opettaja. Tämä esimerkki kuvaa ennakoasenteen merkitystä oppitunnin sujumiseen:

”Olessani tänään kollegani sijaisena yhden tunnin huomasin, miten leppoisaa tämä työ voi joskus olla. Opetusryhmä oli eräs 7. luokka, jota en ollut tavannut ennen. Olin kuitenkin rauhallisella mielellä luokkaan mennessäni, koska kollegani oli maininnut minulle ryhmän olevan ”ihan kiva” ja suht rauhallinen. Jo tunnin alussa tunsin oloni kotoiseksi ryhmän kanssa. Jotkut oppilaista jutustelivat tuttavallisesti, päivittelivät kurjaa säätä ja siitä johtuvaa bussin myöhästymistä. Ajattelin ensin, että en ryhtyisi opettelemaan oppilaiden nimiä yhden tunnin takia. Muutin kuitenkin mieleni ja pyysin oppilaita kertomaan etunimensä. Omaksi hämmästykseni opin n. 17 nimeä muutamassa minuutissa. Yleensä minulla on vaikeuksia oppilaiden nimien muistamisessa. Tunti sujui todella leppoisasti ja rauhallisesti, kun pystyin puhuttelemaan oppilaita nimeltä.

Mietin jälkeenpäin, mitkä asiat oikein vaikuttivat siihen, että kaikki sujui niin jouhevasti. Yksi tärkeä tekijä oli varmasti oma mielialani: en tuntenut etukäteen mitään paineita, olin jo mennessäni varma, että tunti sujuisi ongelmitta. Ennakoasenteeni tuohon minulle uuteen ryhmään oli myönteinen. Kun katselin oppilaita luokan edessä seisten, huomasin ajattelevani, että heidän ovat kaikki mukavia, että näiden kanssa kyllä pärjää. Ehkä tuo asenteeni jotenkin näkyi myös ulospäin oppilaille ja sai heidät tuntemaan, että olen mielelläni siinä heidän kanssaan työskentelemässä. Hyvin usein se on niin pienestä kiinni, myös päinvastaisessa tapauksessa. Onko niin, että loppujen lopuksi pystymme aika huonosti peittämään sen, mitä sisälämme liikkuu oppilaiden edessä seisossamme.” (M7R)

Perusasenne työhön ja uusiin haasteisiin

Perusasenne ilmenee myös suhtautumisessa työhön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin mielekkäinä ja haasteellisina tai päinvastoin. Mm. henkilön omat tehokkuususkomukset ja itseluottamus vaikuttavat siihen, nähdäänkö työ haasteellisena. Tehokkuususkomukset ovat merkityksellisiä ihmisen pohtiessa kykeneekö hän saavuttamaan asetetut tavoitteensa. (Siitonen 1999, 136–141.) Kyky arvostaa saamiaan mahdollisuuksia johtaa kiitollisuuden tunteeseen, josta viimeinen lainaus on oiva esimerkki.

”En ylipäätään tähän mennessä ole koskaan kokenut työntekoa vastenmielisenä, oli se sitten ilmoitustilan myyntiä, ruohonleikkuutta, radiopuhelinten kokoamista tai kymppiopettajien opettamista. Luulen, että ihminen pyrkii löytämään tylsistäkin töistä aina jotain haastetta, että kykenee selviytymään.” (U2R)

”Minä ainakin olen nauttinut kolme vuotta siitä työstä, johon olen pätevä ja jossa voin päteä ja joka kaiken lisäksi on älyttömän kivaa.” (U2R)

”Luokkani oppilaat ovat pikku hiljaa alkaneet tottua toisiinsa? Toiset edistyvät tosi hienoa vauhtia, toiset taas hitaammin. Opetusta täytyy eriyttää koko ajan yhä enemmän. Työlästä mutta haastavaa ja mielenkiintoista. Lukeminen alkaa toisilla edistyä, mutta osa on vielä ihan alkutekijöissä. Matematiikka on useimmille helpompaa kuin lukeminen ja kirjoittaminen.”(O3R)

”On varmasti, uskon niin, ainutkertainen tilaisuus elämäni aikana olla tällaisessa prosessissa. Mitenkähän minun kohdallani sattuikin tällainen ”sauma”. Olen siitä iloinen ja kiitollinen. Kyllä huomaa sen, että oma tietous ja tietoisuus lisääntyvät. Toivottavasti myös opitut asiat siirtyvät käytäntöön.” (O3R)

Kun työtään pitää mielenkiintoisena, haastavana ja innostavana, voi työ itsessään toimia voiman lähteenä. Tässä tapauksessa voidaan puhua työn voimaannuttavasta luonteesta.

”Voi kuulostaa kliseemäiseltä ja hurskastelulta, kun väitän, että minulle opettajantyö antaa joka päivä voimia. Kertaakaan ei ole tuntunut niinä viitenä vuonna, jotka olen tässä työssä ollut, siltä, että onpa ikävää mennä töihin. Paras innoituksen lähde on varsinaisesti se kohderyhmä, jota varten töitä tehdään, eli oppilaat. Opettaminen, jutteleminen, ohjaaminen, se antaa mielettömästi voimia, vaikka se niitä kovasti vaatii. Silti joka päivä pussinpohjalle jää jotakin.” (U2R1)

Perusasenne oppilaisiin

Opettajien perusasenteella oppilaisiin näyttäisi olevan yhteys jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Opettajien myönteinen perusasenne oppilaisiin kuvastui seuraavasti: he välittävät oppilaistaan, suhtautuvat oppilaisiin mahdollisuutena ja iloitsevat heidän kehittymisestään ja onnistumisistaan. Samalla he saavat palautetta työnsä onnistumisesta. Oppilaiden onnistumiset ja oppilaan hyvä olo ovat yhteydessä työn ilon kokemukseen.

”Oppilaat ovat tänään taas niin mukavia ja innokkaita. Luokassani on opiskelija, tosi fiksu tyttö. Hänestä tulee luokka-avustaja.” (O3R1)

”Oppilaista yksi tulee luokalleni? Mahtavaa! Hän osaa lukea. Huomenna hän saa pienen lahjan, syömme kakkua ja katsomme piirretyn elokuvan. Opettajakin on tosi tyytyväinen! On tullut tulosta!!! ”(O3R1)

”Maanantai – viikon ensimmäinen työpäivä. Oppilaat ovat edelleen yhtä innokkaita. Luokassani on uusi oppilas. Hän tarvitsee paljon huomiota ja rohkaisua, jotta ryhmään sopeutuminen olisi mahdollisimman joustavaa. Onneksi luokan oppilaat ovat reippaita, oppimishaluisia ja sosiaalisia.” (O3R1)

”Eipä silti, kun nyt yhtäkkiä käyn mielessäni läpi kaikki opetusryhmäni, ei siellä tällä hetkellä ole yhtään oppilasta yläastelaistenkaan joukossa, joka vaivaisi jotenkin mieltäni tai jota kohtaan minulla olisi negatiivisia ajatuksia. Itse asiassa voin rehellisesti sanoa, että suorastaan pidän lähes kaikista oppilaistani. Tämähän taitaakin olla myös melko tärkeä asia jaksamisen kannalta.”(M7R2)

”Mieleepainuvimpia ovat tilanteet, jolloin joku tarkkaavaisena seuraava, usein kielellisesti lahjakas oppilas itse oivaltaa jonkin uuden asian esim. saksan kielen rakenteesta vertaamalla sitä jo kauemmin opiskelemaansa kieleen: englantiin. Oppilaan kasvoilta paistaa oivaltamisen hämmennys ja ilo. Tällaisia hetkiä kokee usein lahjakkaampien oppilaiden ryhmissä. Olen saanut ala-asteella opettaa yli viiden vuoden ajan kuvataideluokkalaisia ja nyt toista vuotta musiikkiluokkalaisia ja on todettava, että noissa ryhmissä oppilaat ovat keskimääräistä lahjakkaampia ja koulumyönteisempiä. Yksi tärkeimpiä tekijöitä opettajana jaksamisessa on nähdä oppilaiden halu oppia.”(M7R2)

Oppilaan hyvä olo – opettajan hyvä olo

Opettaja voi kokea suorastaan saavansa voimia ja energiaa oppilailta. Oppilaan hyvä olo heijastuu opettajaan ja päinvastoin. Oppilaiden kanssa työskentelystä voi kokea saavansa energiaa, kuten seuraavista esimerkeistä käy ilmi:

”Se että oppilaalla on hyvä olla, taitaakin olla yksi omista voimanlähteistäni. Muistan kun Mike (nimi muutettu) tuli luokalleni ja tuntui etten lainkaan saa häneen yhteyttä. Asia vaivasi. Ja nyt tuo sama poika osallistuu kaikkein aktiivisimmin keskusteluihin oppitunnilla ja on muutenkin iloinen ja positiivinen.” (O4R1)

”Päivä menee tosi mukavasti. Ihmeesti oppilaat antavat opettajallekin omaa energiaansa. On riemastuttavaa ja motivoivaa huomata, kuinka lapset oppivat ja kehittyvät.”(O3R2)

”Voi kuulostaa kliseemäiseltä ja hurskastelulta, kun väitän, että minulle opettajantyö antaa joka päivä voimia. Kertaakaan ei ole tuntunut niinä viitenä vuonna, jotka olen tässä työssä ollut, siltä, että onpa ikävää mennä töihin. Paras innoituksen lähde on varsinaisesti se kohderyhmä, jota varten töitä tehdään, eli oppilaat. Opettaminen, jutteleminen, ohjaaminen, se antaa mielettömästi voimia, vaikka se niitä kovasti vaatii. Silti joka päivä pussinpohjalle jää jotakin.” (U2R1)

Työniloa opettaja kokee seuraavassa esimerkissä löytämästään yhteydestä oppilaaseen. Opettajan ja oppilaan välille löytynyt yhteys on palkitsevaa opettajalle, hän kokee onnistumista ja työniloa. Tämä on yhteydessä arvostukseen ja vastuun ottamiseen.

”Muutamilla pojilla on ollut pieniä tempauksia. Arto kiroilee käytävillä ja Kari, Teijo ja Seppo (nimet muutettu) kiinnittivät AJATTELEMATTOMUUTTAAN 1. luokan oppilaan selkään lapun ”potkaise minua kovaa”. Näitä sitten selviteltiin. Mutta onneksi luokka on sellainen, että asiat on helppo selvittää. Uuden pojan jatkuvat poissaolot vai vaivaavat mieltä. Muutenkin tuntuu ettei häneen saa kunnolla kontaktia. Paljon voimakkaammin tunsin kontaktin puutteen kyllä silloin kun Mike tuli meidän luokalle. Nyt olenkin sitten sitä iloisempi löytyneestä yhteydestä!” (O4R2)

Opettajan perusasenne näkyy käytännössä hänen tavoitteenaan luoda oppimista edistävä ilmapiiri:

”Myös oppitunnilla panostan paljon ilmapiiriin, minkä ilotta oppii, sen surutta unohtaa. Joittenkin, oikeastaan useimpien luokkien kanssa on hauskaa ja rentouttavaa oppia uusia asioita.” (M6R1)

Oppilaiden ymmärtäminen

Opettajien suhtautuminen oppilaisiin ymmärtävää: oppilaat ovat vielä lapsia. Oman hyvinvoinnin ja jaksamisenkin kannalta on tärkeää osata katsoa oppilaiden toimintaa laajemmasta perspektiivistä, ymmärtäen ettei nuorten ”testaaminen” ole välttämättä tarkoitettu henkilökohtaiseksi hyökkäykseksi opettajaa vastaan:

”Joudun eräällä tapaa tasapainottelemaan eräiden 9-luokklaisten oppilaiden kanssa. Missä määrin huomioida älykkään oppilaan ajoittaista häiriköintiä? Miten suhtautua toisen oppilaan ylimieliseen käytökseen?”

”Kokemuksen myötä itsetuntoa on siinä määrin, ettei se tipahda maanrakoon, vaikka murrosikäinen sitä välillä testaa. Eikä liioin tarvitse ruveta ”tyhjästä” järjestämään keskustelua. Seurailen tilannetta ja puutun asiaan, jos tulee toistuvasti aihetta.”(M2R2)

”Muistan kyllä sanoa, että kielitaito on vain yksi taito ja on paljon muita arvokkaita taitoja. Tärkeintä on kasvaa kunnan ihmiseksi, jolla on asiallinen käytös.”(M2R3)

”Nuoruuteenhan kuuluu ajoittainen egoismi ja riehuminen.” (M3R1)

Perusasenne kollegoihin, vanhempiin, toisiin ihmisiin

Perusasenne toisiin ihmisiin, kollegoihin, vanhempiin kertoo omalta osaltaan suhtautumisesta elämään. Reflektiopäiväkirjoissa tulee usein esiin se, että kirjoittajat suhtautuvat työtovereihinsa arvostavasti ja kunnioittaen ollen kiitollisia heidän työpanoksestaan. Työtovereiden välinen yhteistyö on arvokas asia, josta voi olla kiitollinen. Tällainen arvostava ja kunnioittava suhtautuminen heijastuu ulospäin synnyttämällä myönteistä ilmapiiriä. Kiitollisuus ja kunnioittava suhtautuminen ovat siten todellisia voimavaroja työssä jaksamisessa. Kiitollisuuteenkin on mahdollista havahtua: jos pidän asioita itsestänselvyyksinä, ei jää tilaa kiitollisuudelle?

”Koulupäivä 9–14. oppilaat aina vaan yhtä ihania ja innokkaita. Vaikka aamulla kuinka väsyttäisi, niin oppilaiden iloisina tuikkivat silmät saavat opettajankin huippuhuylle tuulelle. Keskiviikkona on vanhempainilta ja kirppis. Välitunnit menevät niiden suunnittelussa. Työryhmämme jäsenet ovat ahkeria ja mukavia ihmisiä.” (O3R1)

”Kuluvalla viikolla tulee luokkaan myös toinen uusi oppilas. Hän aloittaa tutustumisen yhdessä hoitajansa kanssa. Sairaalakoululla on hieno tapa vaihtaa ”saattaen” koulua.”(O3R2)

”Viimeisen vuoden aikana yhteistyö kuvataiteiden opettajan kanssa on ollut varsin tiivistä. Se on tuonut työhöni paljon uusia näkökulmia. Yhteistyön sujuvuus on kerrassaan upeaa. Usein ajattelen, että yhdessä voimme saada aikaan vaikka mitä, ja kenties olemme saaneetkin. Minulle on yllätys joka kerta se, kuinka paljon minun omasta mielestäni vaatimaton panos merkitsee hänelle. Olen hyvin otettu hänen ylistysnoistaan, vaikka en täysin halua ottaa kiitosta niistä. Kaikki se mitä teen hänen kanssaan on minusta täysin luonnollista, ja oleellinen osa opettajantyötä. Kaikkalainen yhteistyö on tärkeää ja mielenkiintoista ja avartavaa.” (U2R)

Ymmärrys perheitä kohtaan

”Osalla lapsista vanhemmat ovat töissä ja lapset keskenään kotona. Päivät ovat ehkä tyhjiä ja liian pitkiä. En voi surra heidän puolestaan. Jokainen perhe tekee omat valintansa. Erilaisuus on rikkautta. Minun ”oikea” ei välttämättä ole kaikkien ”oikea” valinta. Miksi se on niin vaikea muistaa?” (O3R1)

”Molempien, koulun ja kodin, tavoite on toimia oppilaan parhaaksi. Joskus vanhemmat eivät luota kouluun, eivät osallistu koulun tapaamisiin tai asettuvat liiaksi toimimaan oppilaan ohjeiden ja näkemysten mukaan. Silloin tarvitaan koko organisaation ammattitaito oppilaan ongelmien hoitamiseksi. Huoltajalla ei ole välttämättä realistista käsitystä murrosikäisestäään. Koulussa taas on vertailukohteena suuri murrosikäisten joukko. Käsitys siitä, mikä on murrosikäisen raameihin mahtuvaa käytöstä ja mikä ei, on totuudenmukaisempi. Lisäksi koululla on käytettävissä monen aikuisen näkemys asiasta. Hyvä yhteistyö kodin ja koulun välillä saattaa nuoren hankalienkin vaiheiden läpi. Joskus koulu on ainoa paikka, jossa nuoresta välitetään. Koti on luovuttanut.” (M2R3)

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys Perusasenne-kategoriasta (kevällä 2001):

PERUSASENNE

- ❖ on kokonaisvaltainen suhtautumistapa elämään, ihmisiin, tilanteisiin
- ❖ perusasenne on pohjana tavalle toimia muiden kanssa
- ❖ asenne heijastuu ulospäin ja sillä on suoranainen vaikutus ilmapiiriin (esimerkkinä ennakkosenteen merkitys oppitunnin sujumiseen)

Perusasennetta voidaan eritellä mm. seuraavasti:

Perusasenne elämään

- ❖ myönteinen perusasenne ja kiitollisuus elämää kohtaan on valtava voimavara
- ❖ elämän rikkauden näkeminen
- ❖ kyky suhtautua luovasti uusiin asioihin
- ❖ asenteen tietoinen muokkaus on mahdollista

Perusasenne työhön ja uusiin haasteisiin

- ❖ ilmenee suhtautumisessa työhön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin
- ❖ kun työtään pitää mielenkiintoisena, haastavana ja innostavana, voi työ itsessään toimia voiman antajana
- ❖ työnilo

Perusasenne suhteessa oppilaisiin

- ❖ opettajat välittävät oppilaistaan, suhtautuvat heihin mahdollisuutena, iloitsevat heidän onnistumisestaan ja kehittymisestään
- ❖ opettajan hyvä olo – oppilaan hyvä olo: oppilaan hyvä olo heijastuu opettajaan ja päinvastoin
- ❖ ymmärrys oppilaita kohtaan: he ovat vielä lapsia
- ❖ perusasenne kollegoihin, vanhempiin – yleensä muihin ihmisiin
- ❖ työtovereiden kunnioittaminen
- ❖ kiitollisuus kollegoiden välillä tapahtuvasta yhteistyöstä
- ❖ ymmärrys perheiden erilaisuutta kohtaan

4.1.5 Omana itsenään oleminen

Tutkimuksessamme selvisi, että mahdollisuus olla omana itsenään työssä on keskeistä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Ympäristö, tietynlainen työ- ja keskustelukulttuuri voi edistää tai rajoittaa omana itsenään olemista. Omana itsenään oleminen on mahdollista kulttuurissa, jossa ihmisen omaleimaisuutta pidetään voimavarana ja arvokkaana luovuuden lähteenä. Tämä vapauttaa voimavaroja.

Toisaalta ihminen itse voi asettaa itselleen joko tiedostaen tai tietämättään rajoitteita, jotka estävät häntä olemasta täysipainoisesti oma itsensä. Omana itsenään oleminen merkitsee sitä, että näkee omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa, mutta myös haavoittuvuutensa, puutteensa, erehtyväisyytensä, keskeneräisyytensä ja rajallisuutensa. Tämä edellyttää itsetuntemusta ja halua kehittää itseään. Itsensä hyväksyneestä ihmisestä heijastuu ulospäin myönteinen lataus. Itsetuntemus tulee elämän nöyrän ihmetelyn kautta.

Itsensä hyväksyminen on yhteydessä itsensä tuntemiseen. Palaute muilta ihmisiltä, itsetutkistelu ja elämä kokonaisuudessaan antavat palautetta meille siitä, millaisia ihmisiä olemme. Joskus tätä palautetta on vaikea ottaa vastaan. Mieluummin suljemme silmämme todellisuudelta, kuin opettelisimme tuntemaan todellista minäämme. On myös havahduttava miettimään, salliiko ympäristö riittävästi omana

itsenään olemisen. On luonnollista toimia joustavasti ja hieman eri tavalla eri tilanteissa, mutta jos emme voi olla omana itsenämme, oleminen tuntuu raskaalta ja teennäiseltä. On kuin kantaisi naamiota, jonka taakse oikea minä kätkeytyy. Siksi on tärkeää, että tulisimme hyväksytyksi yhteisössä juuri sellaisena kuin olemme. Jos työyhteisö ei mahdollista omana itsenä olemista, on epätodennäköistä, että ihminen voi työssään hyvin ja käyttää rohkeasti luovuuttaan haasteidensa saavuttamiseksi. Tällaisessa tilanteessa ihminen voi kuunnellessaan omaa ääntään havahtua ymmärtämään, että oman hyvinvointinsa kannalta hänen on välttämätöntä etsiä sellainen työympäristö, jossa omana itsenä oleminen on sallittua ja ennen kaikkea suotavaa.

”Pitää olla reilusti oma itensä.”(O5H)

”Ei yritä olla erilainen kuin ite on varsinaisesti.” (U2H22.3.01)

Mitä omana itsenään oleminen tarkoittaa?

Roolivapautta: ei tarvitse esittää mitään

Kun ihminen sallii itselleen omana itsenään olemisen ja muut sallivat sen hänelle, hänen ei tarvitse ”esittää mitään”, pitää yllä keinotekoisia roolia. Näin ei kulu voimavaroja eikä tarvitse olla varauksellinen toisten seurassa. Opettajat kuvasivat omana itsenään olemista mm. siten, että he voivat olla niin kollegojen kuin oppilaidenkin seurassa oma itensä, mikä vapauttaa energiaa. Oppilaiden kanssa olemisen vaatii erityisesti aitoutta ja ”persoonan laittamista likoon”. Reflektiopäiväkirjoissa kuvattiin asiaa seuraavasti:

”Minä koen, että minun ei tarvitse ylläpitää mitään roolia tai naamiota, olen niin kollegojen kuin oppilaidenkin seurassa se mikä olen ja luulen että se säästää energiaa. Naamion tai roolin kantaminen rasittaa.”(M6R1)

”Tämä on paikka, jossa voi olla oma itensä. Ei tarvitse esittää mitään.”(O3R1)

”Minulle on tärkeitä että nautin oppilaiden arvostusta. Arvostus tulee tekojen kautta. Pitää olla reilu mutta myöskin tarvittaessa tiukka ja vaativa. Oppilaat eivät arvosta opettajaa joka ei vaadi. Pitää olla oma itensä ja aito oppilasta et pysty hämäämään.”(M4R3)

Erilaisuuden ymmärtämistä

Suvaitsevassa ilmapiirissä ihminen voi olla oma itensä. Tällaisessa yhteisöissä ymmärretään, että ihmiset ovat erilaisia ja heillä on erilaisia mielipiteitä. Niinikään ymmärretään, että ihmisellä on ’hyviä ja huonoja päiviä’. Keskustelukulttuurissa tällainen avoin, hyväksyvä suhtautuminen kanssaihmiisiin ilmenee mahdollisuutena tuoda esiin erilaisia, jopa rajujakin, ajatuksia julki niitä tuomitsematta.

”Tämä pyöreä pöytä on pöytä opettajainhuoneessa, jossa istuu pääasiassa meidän työyhteisön miehiä ja muutamia naisia. Useimmille se on vierailupaikka, mutta toiset istuvat aina siellä, kun ovat opettajainhuoneessa. Siinä pöydässä istujalle ei anneta armoa, vaan kaikki joutuvat leikkimielisen pilkan kohteeksi ainakin silloin tällöin. Siinä kuulee myös kohtalaisen oikeaan osuvaa kritiikkiä itsestään. Se ei ole paikka toisikoille, vaan veitikoille. Lähes aina keskustelu tässä pöydässä tuo kuitenkin eväät jaksaa päivä loppuun asti. Pöydässä käydään myös erittäin hyviä keskusteluja opettamisesta, uusista tuulista ja milloin mistäkin. Tämä pöytä on myös suvaitsevaisuuden pöytä. Kaikki ovat sinne tervetulleita, joskaan kaikki eivät sinne halua tulla. Se on myös ainoa paikka työyhteisössä, jossa voit rauhassa ”aukoa päätäsi” työtovereille ja he ymmärtävät, että nyt sillä on vaan hieman huono päivä. Rehellistä kaverimentaliteettia.” (M3R)

”Opettajainhuone on aina ollut ylästeen ja lukion yhteinen ja se on ollut suuri rikkaus. Minun mielestäni joustavuus ja suvaitsevaisuus sekä erittäin hyvä absurdinsävyinen huumori ovat leimanneet työhuoneen henkeä aina. Mitään klikkiytymiä, jotka olisivat nurkkakuntaistaneet keitäkin työyhteisön jäseniä erilleen muista ei ole ollut ja vaikka ajatukset asioista olisivat olleet hyvinkin erilaisia, ne on aina voinut tuoda julki, niitä on kuunneltu ihan oikeasti ja niille on löytynyt tilaa. Tuomitsevaa henkeä en ole yhteisössämme havainnut. Rajujakin ajatuksia on kuultu runsaasti ja huumori on aina tasoittanut asioita oikeisiin mittasuhteisiin. Tämä alkaa kuulostaa jo todelliselta onnelalta tai ainakin auvolalta ja varmaankin on niin, että kaikki eivät ole kokeneet työpaikan henkeä yhtä voimakkaasti, mutta se suuri vakiorukka, joka pitkään

tai vähemmän pitkään on ollut siellä toteaa kyllä saman. Ja paljon on sijaisia tai muita lyhytaikaisempia työntekijöitä, jotka liittyvät tähän yhteiseen itsekehupiiriin. Samoin uusille ajatuksille on löytynyt kannustusta ja järkevässä määrin kritiikkiäkin, muttei koskaan siinä sävyssä, että olisi tuntunut siltä, että tulee runtatuksi. Pikemminkin kannanotot asioihin kääntyvät helposti suvaitsevan kannustavaan suuntaan.”(U3R)

Mahdollisuus tulla kuulluksi

Mahdollisuus tulla kuulluksi osoittautui myös tärkeäksi hyvinvoinnin edistämisen kannalta. Kehittyneessä, sallivassa ja avoimessa keskustelukulttuurissa tämä on mahdollista. Myös kahdenkeskiset luottamukselliset keskustelut mainittiin merkittäviksi ja arvokkaiksi kokemuksiksi. Tällainen avoin kohtaaminen on Ojasen (1996, 140) mukaan harmoninen, rakentava kokemus, jossa koemme molemminpuolista arvostusta, tasa-arvoa ja läheisyyttä. Voimaantumisessa arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen kokemukset ovat merkityksellisiä.

”Se, että tuntee voivansa sanoa omat todelliset sanottavansa ja tuntee tulleensa kuulluksi sekä arkipäivän kouluasioissa, että aivan yleisissä päivän puheenaiheissa puhumattakaan kaikesta koulun suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvästä keskustelusta, on mielestäni se tekijä, joka synnyttää sen synteesin, josta koulun työ- ja henkinen kulttuuri syntyy.” (U3R2)

”On mukava kun voidaan yhdessä jutella ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Huumorilla on tärkeä osuus. Olen oppinut nuorilta paljon, ja toivon, että olen joskus voinut jakaa heillekin jotakin omista kokemuksistani.” (O2R3)

”Vaikka muut asiat menisivätkin huonosti, niin opettajienhuoneesta löytyy aina joku, jolla juttu kulkee ja piristää – tai sitten kuuntelee.” (U4R)

”Ennen kirppistä juttelen vielä työkaverini kanssa. Puhumme omista asioistamme – luottamuksella. Tällaiset hetket ovat elämän kohokohtia. Vaikka asiat ovat usein vakavia, niin niistä saa usein voimaa. On arvokasta olla jonkun kuuntelija ja tasavertainen keskustelija. Se luo läheisyyttä ja kuuluvuuden tunnetta työelämään, työyhteisöön.” (O3R1)

Rohkeus tuoda oma äänensä kuuluville

Omana itsenään oleminen vaatii myös rohkeutta. Oman äänen saaminen kuuluville vaatii joskus puolensa pitämistä ja tarvittaessa asettautumista toisia vastaan. Tätä voidaan nimittää myös jämäkkyudeksi. Jämäkkyys on vakuuttavaa käyttäytymistä, jossa ihminen ei väheksy omia tarpeitaan, eikä myöskään loukkaa toisten tarpeita (Himberg & Jauhiainen 1998, 90). On oltava valmis vastaanottamaan myös kritiikkiä. Tämän vuoksi äänensä kuuluviin saaminen ei ole aina helppoa.

”Olenko sankari. Olenko arjen sankari. Voinko työssä olla sankari. Mitä on sankaruus? Oman tien kulkeminen, oman polun tallaaminen? Voiko näin institutionaalisessa työympäristössä luoda mitään omaa tietä? Olenko valmis kyseenalaistamaan instituution. Olenko valmis ottamaan vastaan kritiikkiä ja vastustusta? Pelkääkö kulkea tietäni? Jos pelkään, niin hyvä! Rohkeus on pelosta syntynyttä rukousta saada voimia omaan sankaruuteen. Jospa se ei olekaan se tieto tai taito, joka viehättää. Jospa se ei olekaan numerot todistuksessa. Jospa se ei olekaan se että mikä luulet olevasi. Jospa se on katsomista hetken aikaa asioita toisen ihmisen silmin. Jos haluat olla sisäinen sankarisi, kestä uhkailut, mitätöimiset. Kulje oma tiesi!” (M5R2)

”Nyt, kun pidin tiukasti oman linjani koneiden jakamisessa, sain varmaankin niuhottavan ja hankalan opettajan leiman. Ymmärrän toki muitakin opettajia. Muihin aineisiin saadaan rahaa muutama satanen vuodessa ja minä törsään tietokoneisiin kymmeniä tuhansia markkoja. Mutta opetusvirasto jakaa rahat etupäässä oppilaskoneita varten, ja minun tehtäväni on huolehtia siitä, että sinne rahat myös menevät. Toivotavasti en ole tuhonnut hyviä kollegasuhteitani tämän asian takia. Se todella vaivaa minua.” (M3R3)

”On uskallettava olla aito ja näytettävä tarvittaessa, milloin sopivuuden raja on ylitetty. Ristiriitatilanteet on selvitettävä oppilaan kanssa ja osoitettava, että tilanne on nollattu ja edessä on uusi tilaisuus ja mahdollisuus toimia toisin. Joku kasvatustilanne on sanonut, että ”lapsi reagoi siinä ympäristössä, missä hän kokee olonsa turvalliseksi”. (M2R2)

”Tunnen aina jääväni häviölle, kun en viitsi kovin voimakkaasti sanoa omaa kantaani vanhemmalle kollegalleni.” (M3R1)

Erehtymisen salliminen ja anteeksianto

Ihmisen hyväksyminen kokonaisvaltaisena: erehtyväisenä ja haavoittuvanakin on yhteydessä hyvinvoinnin kokemiseen. Erehtymistä (ja myös armahtamista) kuvataan kirjoituksissa mm. siten, että opettaja voi pyytää anteeksi kollegaltaan tai oppilaaltaan ja hän kokee myös saaneensa ymmärrystä ja anteeksiantoa. Tällaiset kokemukset kasvattavat luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Yhtä tärkeää kuitenkin armahtaa myös itseään ja antaa itselleen anteeksi. Tällaisella toiminnallaan opettaja luo oppilaille aikuisen mallin, mikä osoittaa että erehtyminen on inhimillistä ja tunteiden näyttäminen sallittua.

”Myöhästyin koulusta 10 min. Olin ajatellut tuntien alkavan klo 10 ja ne alkoivatkin klo 9.00. Kyllä harmitti. Onneksi olin tullut kouluun tarkoitukseni työskennellä tietokoneella. Nyt kävelin tunnille suoraan. Pyysin anteeksi oppilailta huolimattomuuttani. – – Kuitenkin tunnuin myös antavani itselleni anteeksi; kukaan ei ole täydellinen.” (M5R3)

”Pyrin olemaan täsmällinen ja esimerkkinä oppilailleni mutta errare humanum est. Työyhteisömme suhtautuu tällaiseen ymmärtävästi, en kokenut tapausta katastrofina eikä pelottanut tulla kouluun selittämään asiaa. Olen joskus esittänyt oppilaille työskentelymme motoksi lainauksen Tuntemattomasta sotilaasta: asialliset hommat hoidetaan mutta muuten ollaan kuin ellun kanat. Hyvä ohje työyhteisölle ja parhaimmillaan meillä toteutuu. Pikkumaisuus ja sivuseikkojen näpertely voi viedä työyhteisössä aikaa ja energiaa.” (M6R2)

”Voimaa sain siitä luottamuksesta, että voin kääntyä työtovereiden puoleen myös ahdistuneena ja ärtyneenä. Että he antoivat minulle anteeksi reaktionini.” (M5R1)

”Kyllä meillä pitää myös uskaltaa tapella, olla eri mieltä asiasta ja sitte voida sopia. Että se on minusta ihanaa vakituisen porukan kanssa – voi olla pahalla päällä ja sanoa, että sinä olet tyhmä ja sitten seuraavana päivänä sanoa, että olen pahoillani.” (O5H)

”Minua on pari kertaa ”nuhdeltu” liiasta avoimuudesta oppilaita kohtaan. Ensimmäisen kerran asia tuli esille harjoitteluajana jolloin (aine)didaktikko kyseli miksi olin kertonut oppilaille omista sen aamun kokemuksistani ja toisen kerran vanhempi kollega moitiskeli/varoitteli, että päästän oppilaat liian lähelle. Sellaista ei kuulemma pidemmän päälle jaksaa. Itse koen asian toisin. Saatan joskus luokkaan tullessani kertoa oppilaille, että olen kiukuissani jostain opettajainhuoneesta käsitellystä asiasta, en ole kiukustunut heille, vaikka asia saattaa siltä näyttää. Yleensä nuo tunnit ovat hyvin rauhallisia. Oppilaat eivät halua rasata minua, vaan yrittävät parantaa olotilaani omalla käytöksellään.” (O4R3)

Myötäeläminen – haavoittuvuus

Ihmisen haavoittuvuus tulee esiin hänen uskaltessaan näyttää tunteensa (esim. oppitunti mennyt huonosti ja opettaja purkaa ärtymystään ja mielipahaansa kollegoille erityisesti vaikeissa elämäntilanteissa ja kriiseissä). Turvallisessa ja avoimessa ilmapiirissä tällaisten ahdistavien ja surun tunteiden näyttäminen on mahdollista ja sallittua. Opettajat pitivät merkittävänä työtovereiden tukea ja myötäelämistä vaikeissa tilanteissa. Tällaiset kokemukset lisäävät uskoa siihen, että voi luottaa työtovereiden tukeen jatkossakin. Näin aito myötäeläminen ja ymmärrys on yhteydessä ja luo kiitollisuuden, luottamuksen ja turvallisuuden kokemista.

”Yksityiselämäni pahimmat kriisit ovat sattuneet X-koulun vuosinani. Noina aikoina työkaverit ovat todella kantaneet ja tukeneet. Tuo kokemus on minulle todella tärkeä! Vaikka käsittelen asiaa vain muutamalla rivillä, on sen merkitys paremminkin kääntäen verrannollinen rivien määrään.” (O4R1)

”Meidän koulussa on aina joillakin aikaa ja halua auttaa. Osaakohan sitä tarpeeksi arvostaa? Rehtori varmasti omalla toiminnallaan on meille esimerkkinä. Upeaa!” (O3R)

”Onneksi tuosta on aikaa, siksi se ei enää masenna. Työtovereiden – ei vaan ystävien – kyselyt ja kuuntelut autoivat silloin, kun se oli tarpeen.” (O5R2)

”Oloa vielä latisti se, että otin vähän yhteen muutaman oppilaan kanssa tunnilla. Kun keskustelin asiasta muiden opettajien kanssa, olivat he onneksi samaa mieltä kanssani. Se paransi mielialaa edes himpun verran. Iltapäivällä otin vapaata työasioista, koska tuntui jotenkin niin ahdistavalta”. (U4R)

”Onneksi meidän työyhteisömme on paikka, jossa voi avoimesti jakaa ongelmat. Kuuntelijoita riittää, mutta ratkaisut syntyvät yhteistyössä rehtorin kanssa. Toki ehdotuksia antavat työtoveritkin.” (O3R1)

Oman itsensä olemisen mahdollisuus on yhteydessä yhteisön kommunikaatiokulttuurin avoimuuteen. Ihminen arvioi toimintaympäristöään johtolankoina toimivien tunneviestien kautta. Luottamuksen rakentumisen prosessi edellyttää avointa kommunikointia, jossa ihmisellä on mahdollisuus peilata itseään suhteessa yhteisönsä. Ojanen (1996, 145) erittelee vuorovaikutuksen eri tasoja avoimuuden mukaan:

* Pinnallinen taso. Kohtaaminen perustuu tavallisesti sattumaan, jolloin on kohteliaisuuden vuoksi kysyttävä: ”Mitä sinulle kuuluu? Kuinka voit?” Todellisuudessa emme välitä sitä, mitä tuolle toiselle kuuluu ja häidin tuskin kuuntelemme häntä.

** Tietojen taso. Vaihdamme informaatiota siitä, mitä teemme tällä hetkellä tai missä asumme. Puhumme asioista, jotka ovat jostakin rekisteristä saatavia tosiasioita.

*** Mieliapiteiden taso. Vaihdamme mieliapiteitä jostakin ajankohtaisista asioista, vaikkapa siitä, miten saasteet pahenevat tai miten hallitus möhlii. Tarkkailemme kuitenkin koko ajan toisten reaktioita ja pehennämme mieliapiteitämme, jos tilanne tuntuu vaativan sitä.

**** Tunteiden taso. Kerromme toisillemme siitä, mitä tunsimme silloin, kun läheinen omaisemme kuoli tai kun olimme sairaana. Kerromme jotakin siitä, miten olemme kokeneet tärkeitä asioita.

***** Todellisen yhteyden taso. Puhumme asioistamme avoimesti ja rehellisesti. Luotamme täysin toiseen ihmiseen ja kerromme hänelle kaikkein salaisimmatkin asiat.

Oman itsensä hyväksyminen haavoittuvana – rajallisuutensa tunteminen ja tunnustaminen

Myös oman haavoittuvuutensa ja rajallisuutensa tunteminen ja hyväksyminen on tärkeää jaksamisen kannalta. Jos ei tunne rajojaan, on vaarassa uuvuttaa itsensä. On myös vapauttavaa todeta, ettei aina ole välttämätöntä jaksaa kaikkea. Seuraava lainaus kuvastaa hyvin oman, ja myös muiden, rajallisuuden ymmärtämisen tärkeyttä:

”Tyydyn suurpiirteisesti asioihin. Siinä on varmaan elämä opettanut sellaiseksi, että ihan kaikkea ei voi vaatia itseltä eikä toisilta, että on pakko antaa periksi ja välillä on pakko mennä sieltä, missä aita on matalin.” (O5H)

Myös muut ihmiset voivat joskus havahduttaa ihmisen pohtimaan omia rajojaan ja jaksamistaan:

”Verenpaine” pysyy korkealla työpäivinä, eräs oppilas käveli perässäni työhuoneeseeni. Hän laski, että matkalla opettajanhuoneesta työhuoneeseeni ainakin 7 eri ihmistä pysäytti minut ja kysyi jotakin/ilmoitti asioitaan. Oppilas kauhisteli, miten sinä kykenet pysymään ajan tasalla, muistamaan ja hoitamaan useita asioita yhtä aikaa. Sanoin, etten aina pystykään, välillä väistämättä jokin asia unohtuu, kunnes joku taas siitä muistuttaa. Oppilaan kunnioittava asenne havahdutti, samalla miellytti, mietitytti -> tutkijat varoittelivat loppuun palamisesta tulevaisuudessa -> pitää muistaa rajansa/rajallisuutensa, tärkeät asiat paperille.” (U2R)

Hellsten (1998, 148–149) toivoo työpaikoille heikkouden hyväksymistä: ”Tulisi luvalliseksi olla heikko ja voida myös joskus huonosti – ihmisen tulisi mahtua työpaikkaansa heikkouksiineen ja vahvuksiineen, onnistumisineen ja epäonnistumisineen.” Jos heikkous olisi luvallista, ihmisten ei enää tarvitsisi olla olevinaan vahvoja. Tällainen vahvuus on ”sairasta” vahvuutta, todellinen vahvuus nimittäin perustuu heikkouden tunnistamiseen ja tunnustamiseen ja lopulta myös sen työstämiseen. Rohkeus heikkouden hyväksymiseen voi johtaa arvojen syvenemiseen ja työkulttuurien tervehtymiseen.

Minäkäsitys pohjana toisten ymmärtämiselle

Ihminen arvioi ympäristöönsä minäkäsityksensä kautta (mm. Siitonen 1999, 130). Oma minäkäsitys ja itsensä hyväksyminen luo pohjaa toisten ihmisten ymmärtämiselle. Jos tunnen itseni ja hyväksyn itseni myös hyvine ja huonoine puolineni, voin myös paremmin ymmärtää toisten heikkouksia ja ylipäänsä sitä, että me ihmiset olemme erilaisia. Lindqvist (2000, 126) kuvaa itsensä arvostamisen tärkeyttä seuraavasti: ”Kaikkien arvojen perusta on itsearvostuksessa. Jos en kunnioita itseäni, minun on vaikea kunnioittaa ketään muutaakaan.”

”Oma minäkäsitys tie pohjana ihmiskäsityksilleni. Jos ei hyväksy itseään, niin on vaikea (mahdotonta) hyväksyä toinen ihminen. Samoin on muiden asioiden kanssa, kuten arvostaminen, kunnioittaminen, pos.ajattelu, luottamus jne.” (O3R3)

”Oma minäkäsitys lähtee tietynlaisesta narsistisesta lähtökohdasta: ”Olen yksilönä ainutlaatuinen ja arvokas ja teen tärkeää työtä, ihmissuhdetyötä”. Haluan tietysti tehdä työni mahdollisimman hyvin. Yksin en onnistu, mutta joukolla onnistumme.” (U1R3)

Minäkäsitys – ihmiskäsitys

Minäkäsitys on taas pohjana ihmiskäsitykselle: millaisena pidän ihmisiä, millaisina näen/koen oppilaat, kollegat, vanhemmat. Näenkö lähimmäisissä mahdollisuuksia vai uhkia. Ihmiskäsitys näkyy niissä arvostuksissa ja arvoissa, jotka yksilöillä on ihmisistä ja joiden varassa hän toimii ihmissuhteissaan (Dunderfelt 1992, 194). Kirjoituksissa kuvastuu toisia kunnioittava asenne:

”Opettajan ihmiskäsitys on varmasti oleellinen osa työstä ja tavasta toimia. Opettaja kohtaa työssään oppilaita monenlaisista perheistä ja opettaja ei todellakaan voi valita oppilaitaan eikä usein työpaikkaansaakaan. Opettajan ihmiskäsityksen tulee mielestäni olla kaikkia arvostava, ymmärtävä ja tukeva. Opettajan tulee huomata ja ”elää tukien” luokan/koulun erilaiset oppijat sekä jollakin tapaan hyväksyä erilaiset perhemallit sekä kulttuurit. Minun oikean ja väärän käsitykset eivät läheskään aina ole täysin yhteneväiset asiakasperheen kanssa. Silti meidän tulee arvostaa ja hyväksyä toisen perheen arkitodellisuus.” (O3R3)

”Saattaa kuulostaa kliseeltä mutta yritän löytää jokaisesta oppilaasta ja työkaverista jotakin hyvää. Arvostelua jokainen on varmasti saanut maistaa ihan tarpeeksi. Mielestäni olen henkilö jolla on rohkeutta antaa ihmisille myös hyvää palautetta. Tämäkin on asia joka vaatii oivalluksen joskin se aina välillä unohtuu.” (M4R3)

”Jokainen ihminen on arvokas Lavin sanoja mukailten. Opettajan työ on myös kasvattamista – ei pelkää opettamista. Työ on muuttunut entistä vaikeammaksi johtuen yhteiskunnassa tapahtuneista muutoksista.” (U1R3)

”Itsensä arvostamisen ja toisten arvostamisen suhdetta voidaan tarkastella myös nelikenttänä: minä ok – sinä ok, minä en ok – sinä ok, minä ok – sinä et ok ja minä en ok – sinä et ok. Terveenä elämänasenteena voidaan pitää suhtautumistapaa minä ok – sinä ok. Henkilö arvostaa sekä itseään että muita ihmisiä. Hän pystyy luottamaan muihin, antamaan tarvittaessa apua ja on valmis myös pyytämään apua.” (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 77.)

Ihmiskäsitys heijastuu tapaan toimia

Opettajan ihmiskäsitys heijastuu hänen tapansa toimia. Näin hän luo toiminnallaan oppilaille aikuisen mallin.

”Opettaja on luokassa aikuisen malli. Hänen merkityksensä on suuri, koska opettajaa vieläkin arvostetaan ja hänen sanaansa luotetaan. Opettaja voi olla lapselle hyvinkin tärkeä turvallisuuden luoja, koska monet perheet ovat kooltaan pieniä ja monen perheen sosiaaliset verkot ovat aika hauraat.” (O3R3)

Toimintatavallaan opettaja luo aikuisen mallin

Opettajayhteisössä on yhtä monta aikuisen mallia kuin opettajaakin. Seuraava kirjoittaja kokee itsensä vielä jossain määrin keskeneräiseksi:

”Opettaja ei aina ole kypsä aikuinen, en minä ainakaan ole, näen itseni hyvin samanlaisena kuin oppilaani-kin, ehkä pystyn samaistumaan heihin siksi niin hyvin, en näe itseäni kovin kypsänä.” (U2R)

On hyvä muistaa, että ihminen on aina keskeneräinen ja epätäydellinen, mikä ei suinkaan vähennä hänen arvoaan ja pätevyyttään olla myös mallina kasvaville nuorille.

Seuraava opettaja kuvaa omaa tapaansa toimia nuorten kanssa. Hän kokee, että on oltava aito ja näytettävä tunteensa avoimesti, vaikka suuttuminen onkin energian tuhlausta.

”Vuosien mittaan olen oppinut, että suuttuminen on energian tuhlausta. Minun on ansaittava auktoriteettini muuten toiminnallani. En halua, että oppilas pelkää minua. Se vie pohjan koko työltä ja se vie työn ilon. Toimintani tulee olla ennustettavissa. Opettajan on oltava reilu ja pidettävä kiinni lupauksistaan ja ”uhkauksistaan”. Kuitenkaan ei saa olla niuhottaja. Murrosikäisten opettaja on monella tapaan ”harjoitteluihminen”. Kasvavat nuoret testaavat häntä monella tavalla. On uskallettava olla aito ja näytettävä tarvittaessa, milloin sopivuuden raja on ylitetty. Ristiriitatilanteet on selvitettävä oppilaan kanssa ja osoitettava, että tilanne on nollattu ja edessä on uusi tilaisuus ja mahdollisuus toimia toisin. Joku kasvatusihminen on sanonut, että ”lapsi reagoi siinä ympäristössä, missä hän kokee olonsa turvallisiksi”. (M2R2)

”Tilanteet vaihtuvat sekunneissa, usein hyvinkin yllättävällä tavalla. Olisi oltava äärettömän joustava. Liuksua kuin kala vedessä tilanteesta toiseen. Olen huomannut itsestäni, että työvuosien myötä olen ainakin hiukan oppinut tuota joustavuutta. Yleensäkin kaikkein huonoin ratkaisu on kiukustua, menettää malttinsa. Rauhallisena pysyminen on kaikkein tärkeintä, olipa tilanne sitten millainen tahansa.” (M7R2)

Johtaja ilmapiirin luojana työyhteisössä

Johtaja on avainasemassa tunneilmaston luomisessa. Lyman (2000, 86–87) kuvailee alaisistaan ja oppilaistaan välittävää koulun johtajaa, joka toiminnallaan luo esimerkin tai mallin koko kouluyhteisölle. Rehtorin opettajille osoittama tuki ja rohkaisu välittyy eteenpäin opettajien kautta. Alla olevissa kirjoituksessa kuvataan osuvasti, kuinka rehtori luo olemuksellaan turvallista ilmapiiriä ja antaa toimintavallallaan esimerkin toivomastaan kulttuurista opettajille.

”Näen erityisen tärkeänä osana työilmapiirin luomisessa rehtorin asenteen sekä oppilaita, opettajia, vanhempia ja koko koulua kohtaan. Hänen persoonansa, asenteensa, mielipiteensä ja kannustus, samoin sanaton viestintä (eleet, ilmeet) vaikuttavat työyhteisöön enemmän kuin kenenkään yksittäisen opettajan tai oppilaan.” (O3R3)

”Rehtorilla on aina aikaa kuunnella ja auttaa. Samoin hänen myönteinen, kannustava ja humoristinen suhtautumistapa tulee esille monissa kiperissäkin tilanteissa. Tämä toimintatapa on tarttunut meihin opettajiinkin ja on jonkinlainen ’punainen lanka’ työssämme. Koulumme tapana on käsitellä vaikeatkin asiat nopeasti, lyhyellä aikavälillä. Myös erilaisuuden sietokyky on korkea. Tämä helpottaa asioiden hoitamista ja arkipäivän opetus- ja kasvatustilanteissa. Rehtorin persoona on tärkeä. Hänen tapansa toimia estää vaikeiden tilanteiden syntymistä. Kun ongelmat ja vaikeudet käsitellään nopeasti (ajallisesti), niin ei tietääkseni kenellekään jää kaunainen mieliala.” (O3R3)

Omaksi itsekseen kasvaminen

Omana itsenään oleminen ja omaksi itsekseen kasvaminen on koko elämän mittainen prosessi. Se on itsensä tuntemisen opettelua, mikä vaatii rohkeutta. Mitä selvemmin tiedostan millainen ihminen olen, sen paremmin voin ymmärtää omaa käyttäytymistäni, olla tietoinen sisäisistä prosesseista ja tunteista. Lindqvist (2000, 126–127) kuvaa itsensä löytämistä seuraavasti: ”Ellen uskalla lähteä omalle tielleni, vaarana on, etten koskaan kasva omaksi itsekseksi. Jään kiinni sellaiseen, missä vain toistan ohjelmoitua kuvaa itsestäni ja maailmasta. Aito antaminen ja uhrautuminen ovat mahdollisia vasta sen jälkeen, kun on löytänyt itsensä ja vapautensa. Silloin omantunnon ääni ei enää kertaa vanhoja vaatimuksia, vaan se muuttuu minussa aidosti syntyväksi puheeksi minulle itselleni.”

Oman itsensä tunteminen on merkityksellistä hyvinvoinnin kannalta. Kun ihminen oppii tunnistamaan omia tunteitaan, tapojaan reagoida, myös pimeitä puoliaan, hän pystyy paremmin käsittelemään ja säätelemään tunteitaan esim. vuorovaikutustilanteissa. Itsensä tunteminen ja hyväksyminen kokonaisuute-

na, vahvuuksineen ja heikkouksineen, on armahtamista. Armahtaminen johtaa suureen vapauden tunteeseen. Golemanin (1995) tunneälyteoriassa painotetaan tunteiden hallinnan merkitystä ihmisen hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta. Ihmisen tulisi oppia itsetuntemusta, tuntemaan vahvuutensa ja toisaalta rajoittuneisuutensa. (Siitonen 1999, 156.)

Elämäkokemus lisää itsetuntemusta ja itseluottamusta

Elämäkokemuksen myötä oma itsetuntemus ja itseluottamus tavallisesti lisääntyy. Samalla perspektiivi laajenee: oppii avarakatseisuutta ja ymmärrystä.

”Yhteistyö lasten vanhempien kanssa on tiivistä ja antoisaa. Tottakai kun oma ikä kasvaa ja tulee enemmän kokemusta ja kokemuksia, niin varmuuskin sekä itseluottamus kasvavat. Joskus on vain sellainen tunne, että otanko opettajana liian suuren vastuun lasten kasvatuksesta. Missä menee raja ja kuka sen määrittää? Jos oppilas kasvaa teorioiden mukaan ´riskiolosuhteissa`, niin onko myös opettajan ennaltaehkäisevä toiminta tarpeen/välttämätöntä vai pitäytyykö opettaja opettamiseen? Mikä on opettajan kasvatusvastuu? Missä menee perheen yksityisyyden raja?” (O3R)

”Tän myötä tohtii sanoa.” (O2H)

”Elämän kokemus antaa tietysti varovaisuuttakin, mutta useat tapahtumat antavat myös avarakatseisuutta ja jonkinlaista taitoa erotella tärkeitäkin asioita ja ehkä osaa jättää joitakin asioita ”omaan arvoonsa”. (O3R)

”Kokemuksen myötä itsetuntoa on siinä määrin, ettei se tipahda maanrakoön, vaikka murrosikäinen sitä välillä testaa. Eikä liioin tarvitse ruveta ”tyhjältä” järjestämään keskustelua. Seurailen tilannetta ja puutun asiaan, jos tulee toistuvasti aiheita.”(M2R2)

Itsetutkiskelun harjoittaminen

Itsetutkistelua voi harjoittaa tietoisesti. Ihmiset ovat tässäkin asiassa erilaisia, joillakin halu itsensä tutkimiseen on suurempaa kuin toisilla. Itsetutkistelun tielle lähtenyt oivaltaa myös, ettei kuitenkaan pysty täysin tuntemaan itseään. Ojanen (1996, 57) viittaa Joharin ikkunaan todetessaan, että kaikki ovat jossain määrin sokeita itsensä suhteen. Seuraavassa aineiston kohdassa asiaa pohditaan mielenkiintoisesti:

”Opettajalla täytyy olla ja onkin luonnostaan ihmiskuva itsestä ja sitä kautta monista muista. Tämä on joko tietoista tai usein tiedottomasti. Mutta se on. Ja sen avulla ja kanssa toimitaan mikä siis olen. Lopultakin taidan olla itse itseni arvoitus. Olen tunnistanut haluni tutkia jatkuvasti itseäni. Arvoitukseksi taidan jäädä.

Mitä sitten apua itsetutkiskeluun. Sinusta, hyvä sinä, sinusta. Eihän minua olisi ihmisenä jos ei olisi sinua. Sinä määrittelet minua ja minä autan sinua määrittelemään itsesi.”(M5R)

”Omat pimeät puolet ja niiden tunnistaminen saattavat sinut syvemmälle tasolle itsesi tutkimisessä. Jos joku haukkuu sinua, kysy ensin itse, mitä itseäni näen hänessä.” (M5R3)

”Kyllä viikko voi mennä nopeasti. Olisiko ikäkysymys. Aika rientää siivillä, joko loppuani aavistelen? Mutta niinhän se on, että syntyessäni tiedän, että kuolen. Lakitiedon kurssi tökkii, mutta siihenkin löytyy säpinää. Päivän avauksessa kuunneltiin jouluyö, juhlayö laulua. Mieskuoro lauloi sen komeasti ja lujaa. En pidä kuoroista. Hauska sattumus. Kollega kehotti yhdellä sanalla valmistautumaan kuunteluun: nauttikaa. Miten korvaani se kuulosti käskyltä. Palauduin lapsuuteeni, jolloin aina sanoin ensin en tee, en ala, ennen kuin sittenkin tein. Taitaa olla jotain syvässä olevaa, alitajuista.”(M5R2)

Tietyt opettajat toivat selkeämmin esiin tarpeensa tutkia itseään. Tällaista itsensä tutkimista nimitetään introspektioksi, jolla tarkoitetaan omien ajatusten ja tunteiden analysointia ja itsensä tarkkailua. Oma toimintaa tarkastellaan ikään kuin ulkopuolisena. Introspektio antaa mahdollisuuden omien havaintojen ja tunteiden säätelyyn. (Ojanen 1996, 83.) Päiväkirjan kirjoittaminen, erilaiset koulutukset, ihmisuhteet (kollegasuhteet, oppilaat, ystävät) luovat niinkään mahdollisuuksia oman itsen tuntemiseen ja oman toimintansa tarkkailuun. Myös ryhmässä toimiminen tarjoaa erinomaisen reflektiovälineen. Ryhmä toimii ihmiselle peilinä, johon hän voi heijastaa itseään ja toimintatapojaan (Himberg & Jauhiainen 1998, 97).

”Perjantaina sain tehdä aikamoisen matkan omiin tunteisiin, kun meidät tällä kurssilla laitettiin hyppäämään kuuden metrin korkeudessa trapetsille ja kävelemään nuoralla. Harvoin enää sellaisia pelon tunteita saa kokea. Kurssilla tapahtui muutakin hienoa. Sain tutustua uusiin ihmisiin ja sain rautaisen paketin toimia nuorten parissa. Tällaiset koulutukset myös palauttavat mieliin niitä unohdettuja taitoja, joita on aikaisemmillä koulutuskerroilla oppinut. Kaikki tavallaan aktivoituu ja se antaa todellista lisäpotkua omaan opettamiseen ja toimimiseen nuorten parissa.

Opin taas uusia asioita myös itsestäni. En ole tarpeeksi ”kypsä” toimimaan ryhmässä tietyn tyyppisten ihmisten kanssa. Tarpeeksi itsepintaiset ja hyökkäävät ihmiset saavat minulla niskakarvat pystyyn, ja se vie minulta toimintakykyä. Olen myös ilmeisen pitkävihainen, kun en saa näitä negatiivisia tunteita siirrettyä syrjään. Toisaalta sain kurssin lopuksi paljon myönteistä palautetta, joka kyllä kantaa pitkälle. Arvostan itseään kouluttavia ihmisiä tosi paljon, ja heiltä saatu myönteinen palaute on minulle arvokasta. Palautteelle täytyy olla aina jokin pohja ja arvostus sitä palautteen antajaa kohtaan, ennen kuin sille antaa arvoa.” (M3R2)

”Koulutus on a ja o. Jälkeenpäin ajatellen tullessani 15 vuotta sitten taloon vastavalmistuneena opettajana en tiennyt oikeastaan mistään mitään. Tosin pidin silloinkin itseäni hyvänä opena, asiantuntemuksen korvasin innostuksella ja toimi se niinkin. Sen jälkeen olen lukenut varmasti yli tuhat teosta kasvatustieteen, filosofian, psykologian eri aloilta. Niistä samoin kuin lukuisista keskusteluista varsinkin kollegani kanssa olen oppinut valtavasti. Jo pelkästään se, että olen kirjojen ja koulutusten avulla oppinut tuntemaan omaa itseäni ja esim omia puolustusmekanismeja, on säästänyt energiaa. Vaikeita asioita ja ahdistusta on toki edelleen, mutta niihin pystyy suhtautumaan eri tavalla. (M6R)

”Kurssi oli erittäin antoisa. Kosketuksen saaminen omiin tunteisiin on äärimmäisen tärkeää. Olen työstänyt omia tunteitani eri tavoilla paljon ja silti on aina oppimista. Oman ahdistuksen yms. nk. kielteisten tunteiden tunnistaminen on vasta lähtökohta. Niiden työstäminen on kyllä raskasta ja energiaa kuluttavaa, toisaalta sieltä voi vapautua suuret määrät luovuutta ja voimaa.” (M6R)

”Kollegojen keskuudessa olen ollut huomaavani samaa. Oma kiukku, ahdistus yms. siirretään helposti oppilaisiin ja luokkiin, jotka siirtävät sen tietysti takaisin opettajaan ja valmiina kielteisten tunteiden projisoinnin noidankehä, joka ei lopu koskaan.” (M6R)

”En voi sanoa hallitsevani tunteitani, en lähimaillekaan. Mutta tunnistamaan ja tutkailemaan olen oppinut niitä eri tilanteissa, joten en ehkä siirrä niitä niin helposti oppilaisiin.” (M6R)

”Joka tapauksessa olen lukenut paljon alan kirjallisuutta. Tein itselleni itsehypnoosin avulla matkan lapsuuteeni tärkeisiin kokemuksiin, oli opettavaa. Olen aloittanut oman traumapäiväkirjan kirjoittamisen. Siihen olen kirjoittanut kaikki sellaiset hävettämään jääneet tapahtumat. On kesken, on tuskallista, on hyödyllistä, on vapauttavaa.” (M6R)

”Nlp-kursseilla työstin monenlaisia puolia itsessäni ja samaa olen tehnyt myös muissa koulutuksissa.

Olen matkalla oman itseni kanssa. En tiedä missä vaiheessa olen, ei se ole edes tärkeää. Olen oppinut paljon itsestä ja toisista. Tänä aamulehteä lukiessa palasivat mieleen Lauri Tarkiaisen runon säkeet: On sanottu: et ole koskaan valmis. Sitä todellakaan et.” (M6R)

”Mietteliäänä ja vähän epäröiden aloittelen tämän reflektointipäiväkirjan pitoa. Olen kyllä joskus pitänyt päiväkirjaa, mutta vain itselleni (nuorena plus sellaisina elämänaikoina, jolloin on jostain syystä ollut vaikeaa). Aikuiselämän aikana päiväkirjan pito on joskus selkiyttänyt omaa ajattelua ja jopa tarjonnut joitakin oivalluksia. Myöhemmin, vuosienkin päästä, omien vanhojen ajatusten tutkiminen on ollut itselle antoisaa ja hupaisaakin.” (U3R1)

”Viime viikonloppuna meillä oli opettajien välinen sählyturnaus Oulu-hallissa. Meillä oli mukana aika pieni joukkue, eikä vaihtopelaajia oikein riittänyt. Pelaaminen oli kuitenkin tosi hauskaa, vaikka aika lailla väsyneitä oltiin pelin jälkeen. Sellainen reilu meininki, joka tuollaisissa peleissä on, antaa eväitä myös työyhteisössä toimimiseen. Kunpa samanlainen toisten kannustaminen ja huomioonottaminen saataisiin ihan koko opettajakunnan kanssa mahdolliseksi. No, meitä on niin moneksi. Päivästä jäi kuitenkin hyvä mieli, ja sainpa yhden maalinkin tehtyä. (M3R2)

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys Omana itsenä olemisen -kategoriasta (kevällä 2001):

OMANA ITSENÄÄN OLEMINEN

Omana itsenään olemista voi edistää tai rajoittaa: ympäristö tai ihminen itse vaikuttavat tähän edistävästi tai rajoittavasti. Omaksi itsekseen kasvaminen on koko elämän mittainen prosessi. Omana itsenään olemisen on yhteydessä vastuulliseen luovuuteen.

Salliiko ympäristö?

Omana itsenään olemista mahdollistavalla työyhteisöllä on mm. seuraavia piirteitä:

- ❖ Roolivapaus
 - ei tarvitse esittää mitään, ylläpitää keinotekoisia roolia, aitous
- ❖ Erilaisuuden ymmärtäminen
 - erilaiset mielipiteet mahdollista tuoda julki niitä tuomitsematta
- ❖ Mahdollisuus tulla kuulluksi
 - rohkeus tuoda äänensä kuuluviin
 - kahdenkeskiset luottamukselliset keskustelut
- ❖ Erehtymisen salliminen ja anteeksianto
 - erehtyminen on inhimillistä
 - voi pyytää ja saada anteeksi
- ❖ Haavoittuvuuden hyväksyminen
 - tunteiden näyttäminen
 - tukeminen, myötätunto

Salliiko ihminen itse?

Toisaalta ihminen itse voi sallia tai asettaa rajoitteita, jotka estävät häntä olemasta täysipainoisesti oma itsensä. Täysipainoinen omana itsenään olemisen edellyttää itsensä tuntemista ja hyväksymistä kokonaisvaltaisena

- ❖ Tunnenko itseni?
 - itsetuntemus: omat rajat, vahvuudet, heikkoudet
 - itsetuntemuksen kehittymiseen on yhteydessä mm.:
 - itsereflektointi
 - päiväkirjan pitäminen
 - muut ihmiset
 - koulutukset
 - keskustelut
 - elämäkokemus
 - sisäisen puheen kuunteleminen
- ❖ Hyväksynkö itseni sellaisena kuin olen?
 - itsensä hyväksyminen myös haavoittuvana ja rajallisena
 - armahtaminen
- ❖ Itsetuntemuksen pohjalta muodostuu minäkäsitys: millainen olen
- ❖ Itsensä tunteminen ja hyväksyminen luo pohjaa toisten ymmärtämiselle

- ❖ Minäkäsitys on yhteydessä ihmiskäsitykseen
 - millaisena koen muut ihmiset, esimerkiksi toisten kunnioittaminen
- ❖ Ihmiskäsitys heijastuu tapaan toimia:
 - toimintatavallaan opettaja luo aikuisen mallin
 - rehtori aikuisen mallina työyhteisössä

4.1.6 Havahtuminen mahdollisuuksien kirjoon

Tutkimuksemme mukaan opettajan työhyvinvointia edistää se, että hän uskaltautuu irrottautua totutuis-
ta toimintamalleista ja havahtuu näkemään ympärillään mahtavan mahdollisuuksien kirjon, jota hän voi
vapaasti hyödyntää oman kiinnostuksensa ja oppilaidensa todellisten tarpeiden lähtökohdista. Hyvin-
voinnin kokemusta lisäsi myös se, että toiminnan monipuolistuttua palautteen määrä lisääntyi.

Mahdollisuuksien kirjoon havahtuminen on ajatusluutumien ja asenteiden aukeamista. Asenteellinen
herääminen on yhteydessä elämänrikkauuden näkemiseen. Tämän seurauksena ihminen aktivoituu avau-
tuvien näköalojen edessä ja kokee vapauttavana keinotekoisiksi osoittautuneiden raja-aitojen avautumi-
sen. Opettajan työssä tämä tuli esille *kokemuksellisuuden ja elämyksellisyyden lisääntymisenä, aineryh-
mien yhteisinä projekteina, työsuunnitelman joustoina, yhteyksinä toisiin oppilaitoksiin, teollisuuteen,
järjestöihin ja luontoon sekä ennen kaikkea vanhempien, oppilaiden ja opettajien yhteistoiminnan kas-
vuna*. Kotien aktivoituminen tukee oppilaan kasvua ja oppimista sekä selkiyttää kodin ja koulun kasva-
tusvastuun määrittelyä.

Mahdollisuuksien kirjon näkemistä voivat olla edistämässä mitä moninaisimmat asiat ja tapahtumat.
Tutkimuksemme opettajien kohdalla näköalojen laajentumista edistivät erityisesti *yhteiskunnallinen
osallistuminen, koulutus, ammattijärjestön toiminta tutustumiskäynteineen, yhteydet eri ammateissa ja
toimialoilla toimiviin ihmisiin, ympäristön vaihdokset ja laaja ihmissuhdeverkosto*. Nämä tuovat per-
spektiiviä suhtautua asioihin, antavat valmiuksia toimia ja ajatella yhdessä toisten kanssa sekä lisäävät
uskallusta luoviin ratkaisuihin. Monipuolistunut toiminta lisää onnistumisten kokemuksia ja aitoja elä-
myksiä, joilla on merkitystä hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Työkulttuuri muodostuu ihmisten toimintatavoista, ilmapiiristä, kanssakäymisen toimintatavoista ja
kommunikaatiosta. Tutkimuksemme koulukulttuurit antavat mielenkiintoisen kuvan koulusta yhteiskun-
nan osana ja yksityisten henkilöiden kokemana elämänä. Voimaantumisorientaation kautta työ nähdään
mahdollisuutena. Tämä mahdollisuuksien näkeminen liittyy mahdollisuuksien kirjon näkemiseen. Mah-
dollisuuksien kirjo on havahtumisesta kiinni; jotain tapahtuu yksilölle, jolloin oman työnsä tai elämänsä
näkee eri tavalla kuin ennen. On kyse siitä, että ihminen tiedostaa mahdollisuudet omassa itsessään,
mutta myös työssään. Väsymisen ehkäisijänäkin toimii se, että työpaikka nähdään avarasti ja mahdolli-
suuksien paikkana, ei vankilana tai aidattuna monotoonisuutena. Havahtuminen näkemään mahdolli-
suuksia on mysteerio, jonka kokiessaan yksilö voi raamittaa kokemuksensa toisella tavalla. Nämä
havahtumiset, oivallukset ovat vaikeita karsinoida tai kuvata tyhjentävästi. Niin tehdessämme jotain
koetusta kokemuksesta väljähtyy. Eräs opettaja kiteyttää tämän seuraavasti: Oivallusta ei tule eikä ehkä
pidäkään käsitteellistää ... Oivallus on niin sisäinen asia, että sen ulkoistaminen voi aiheuttaa hyvän
taianomaisen tunteen väljähtymistä” (M5R3).

Henkilökohtaisiin mahdollisuuksiin havahtuminen

Mahdollisuuksien näkemisessä on kyse myös oman identiteetin, arvotaustan ja työn eettisen perustan
määrittämisestä: Kuka minä olen ammattilaisena? Mikä on työni ydin? Mihin minä toiminnallani
pyrin? Mikä tuntuu itsestäni mielekkäältä? Miten oppilaat (tai potilaat, asiakkaat) reagoivat minuun
ihmisenä, opettajana, kasvattajana, kokijana, ajattelijana, auttajana, tukijana, kannustajana, haastajana?

Johtajalla on tärkeä rooli tilan luomisessa näiden kysymysten tekemiselle sekä vastausten pohjalta työorganisaation perustehtävän ja henkilökohtaisten työn tavoitteiden yhteensovittamisessa ja erityisesti mahdollistavan toimintaympäristön luomisessa.

Esimerkkejä mahdollisuuksien raivaamiseksi omassa toiminnassa ovat itsen ajatteleva laaja-alaisemmin kuin mihin on tottunut, rohkaistuminen uusien opetusmenetelmien käyttöön, oppilaiden näkeminen eri ympäristöissä, eri valossa oman tunne- tai elämäkokemuksen valaisemalla tavalla. Voi-daankin nähdä oppilaat (potilaat ja asiakkaat) henkilöinä, joilla on annettavaa suhteessa oman työn tekemiseen. Kun rohkaistutaan poikkeamaan rutiineista vastaan voi tulla uusi piirre itsessä, joka johtaa lisääntyneeseen itsetuntemukseen ja tätä kautta itsearvostuksen lisääntymiseen. Itseen arvostava opettaja näkee myös oppilaiden arvon: jokaisella on jotain tuotavaa oppimistilanteeseen (Robinson 1994).

Mahdollisuuksien kirjo voi paisua hallitsemattomaksi. Siinäkin ovat omat haasteensa. Mahdollisuuksien näkeminen vie moninaisuuteen, jossa on tultava toimeen myös keskeneräisyyden kanssa. Jokaisen ihmisen moninaisuuden kirjon laajuutta säätelee hänen itsetuntemuksensa siitä, paljonko jaksaa, paljonko jaksaa joustaa ja venyä ja mihin haluaa kulloinkin kiinnittää huomiota (tärkeysjärjestys). Kyky sanoa *ei*, kun oma hyvinvointi sitä vaatii, on osa itsensä tuntemista, kunnioittamista ja vastuuta omasta itsestä ja samalla omasta työstä.

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys Mahdollisuuksien kirjo -kategoriasta (keväällä 2001):

MAHDOLLISUUKSIEN KIRJO

- ❖ Ajatusluutumien avautuminen
- ❖ Elämänrikkauden näkeminen
- ❖ Aktiivisuus
- ❖ Näköalojen laajeneminen
- ❖ OMA ITSE
 - Ammatillinen kasvu
 - osaaminen, taidot, kyvyt, vahvuudet
 - Yksilöllinen kasvu
 - rajojen avaaminen
 - minäkuvan kehittyminen
 - usko itseän
- ❖ OPPILAAT
 - Kokonaiskuva
 - Onnistumisen elämykset
 - Oppilaiden vahvuuksien näkeminen
 - Oppilaat omana itsenään
- ❖ LUOKKAYHTEISÖ
 - Yhteiset kokemukset
 - Luokan yhteiset rutiinit
 - Luokkayhteisön ajatteleva laajasti
 - Teachable moments, odottamattomien hetkien punominen päivän kulkuun
- ❖ KODIT

- Kokemukset
 - Vahvuudet
 - Ideat
 - Vanhempien kunnioittaminen
 - Ihmisarvon antaminen
- ❖ FYYSINEN YMPÄRISTÖ
- Yllättävä, monipuolinen käyttö
 - Aidot ympäristöt
- ❖ KOULUYHTEISÖ
- Yhteiset tilanteet
 - Haasteet
 - Projektit, teemapäivät
- ❖ JOHTAJUUS
- Kannustava
 - Innostava
 - Rajoja avaava
- ❖ TIIMIT
- Ideasynergia
 - Voimavarojen jakaminen
- ❖ YHTEISÖ
- Yrittäjät
 - Harrastuspiirit
 - Kulttuuripalvelut
 - Seurakunnat
 - Terveystieteiden huolto
 - Kunta: vanhainkodit, päiväkodit
 - Globaali yhteisö
 - Virtuaalivaikuttajat
- ❖ KOULUTUS
- Tietous
 - Tietoisuus
 - Innostus

4.1.7 Arvojen monitahoinen merkitys

Hyvinvoinnilla, arvoilla ja menestymisellä on keskinäinen yhteys. Tämä yhteys on todellisuutta niin yksilön, työorganisaation kuin yhteiskunnankin tasoilla. Lisäksi tasojen välillä on keskinäinen yhteys. Esimerkiksi Sitran Suomi 2015-ohjelmassa vaaditaan inhimillisten arvojen nostamista suurempaan kunniaan, jotta Suomi menestyisi tulevaisuudessa. Yhteiskunnat eivät menesty, elleivät työorganisaatiot ota huomioon työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuurinsa kehittämisessä inhimillisten arvojen merkitystä ihmisten hyvinvoinnin edistämiseksi ja työyhteisön menestymiseksi. Toisaalta ihmisten omat arvovallinnat ovat merkityksellisiä työorganisaatiolle, koska ne vaikuttavat mm. luovuuteen, sosiaalisiin suhteisiin ja työssä jaksamiseen. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa on hyvä käydä arvokeskustelua myös läheisten kanssa. Samalla voimme jäsentää oman elämämme eettistä perustaa. Mitä merkitsee

minulle: puoliso, lapset, terveys, ystävät, raha, työ, harrastukset, ympäristö, kasvimaat? Oman arvotautan ja tavoitteiden jäsentäminen auttaa myös työyhteisön arvoperustan yhteisvastuullisessa kehittämisessä.

Arvojen yhteensovittaminen ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Yhteiskunnan – valtion ja kuntien – tietyt kovat arvot aiheuttavat pahoinvointia ja vakavia ongelmia monissa työyhteisöissä. Esimerkiksi opetus- tai hoitotyötä paikoin vaivaava resurssipula ja työhyvinvoinnin arvon yhteensovittaminen on yhtälö, jota ei kuitenkaan ole mahdotonta ratkaista.

Levomäen mukaan arvot ohjaavat valintojamme ja toimintaamme. Arvo on arvo vain, jos se näkyy toiminnassamme ja voimavarojemme suuntaamisessa. Arvokeskusteluilla tai arvojen julistamisella juhlapuheissa ei siten ole paljoakaan merkitystä, jollei myös mietitä sitä, miten pyritään arvojen toteuttamiseen käytännön toiminnan kautta. Sillä ratkaisevaa on se, millaisia arvoja toimintamme noudattaa. Ja se noudattaa aina jotakin arvoja. Arvoista ei pääse eroon. Kaikilla ihmisillä on joitakin arvoja, jotka ohjaavat sekä heidän todellisuudentulkintojaan että arvioitaan siitä, mitä on tehtävä. Arvot eivät siten ole ”pehmeitä tekijöitä”, kuten usein tunnutaan ajattelevan. Ne ovat mitä suuremmassa määrin ”kovia tekijöitä” ohjatessaan valintojamme, toimintaamme että voimavarojemme suuntaamista. (Levomäki 1998, 13.)

Ojanen (1996, 44–45) toteaa kuitenkin, että arvot ja normit eivät ilman muuta ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Tämä johtuu mm. siitä että arvot ja normit ovat usein epämääräisiä eivätkä anna selvää ohjetta siitä, miten tulisi menetellä. Ihmisen minätietoisuus lisää kuitenkin toiminnan johdonmukaisuutta. Yksilö tiedostaa herkemmin toimintansa ja periaatteiden välisen ristiriidan. Minästäan tietoiseksi tulleet henkilöt noudattavat johdonmukaisesti ilmaisemiaan asenteita, periaatteita ja arvoja. Minätietoisuus lisää sitoutumista moraalिनormeihin ja valintoihin.

Schein (1985) korostaa arvojen ja kulttuurin olemassaolon tiedostamisen tärkeyttä. On tärkeää olla tietoinen arvojen ja kulttuurin olemassaolosta ja vaikutuksista, koska niillä on selkeä yhteys paitsi ihmisten ja organisaatioiden hyvinvointiin ja motivaatioon, myös tehokkuuteen, rationaalisuuteen, tulokseen ja organisaatiokykyyn. (Lahti-Kotilainen 1995, 4.) Myös Levomäki (1998, 13) painottaa arvojen merkittävyyttä yksilön toimintaa suuntaavina tekijöinä. Näin on tärkeää tulla tietoiseksi arvoistaan ja reflektoida niiden pätevyyttä.

Häyry & Häyry (1997) suhtautuvat kriittisesti havainnoinnin tai kyselyjen antamaan tietoon arvojen luonteesta: ”Molemmat tavat voivat näin ollen antaa väärää tietoa arvoista. Arvojen selvittäminen on kuitenkin mahdollista. Yhteisö voi tulla tietoiseksi arvoistaan rationaalisella keskustelulla.”

Tutkimukseen osallistuvat opettajat pohtivat omia arvojaan ja niiden yhteyttä työn tekemiseen mm. seuraavasti:

”Arvomailmani kuvaa hyvin sana suurpiirteinen. Mielestäni tarvittaessa pitää osata löysätä ja myöskin kiristää. Jollekin oppilaalle voi riittää kun hän oppi tulemaan vaikka joka aamu kouluun. Joku taas tarvitsee lisähaasteita. Tämän homman tajuaminen on mielestäni koko opetustyön ydin. Pitää osata haistella. Tämä ominaisuus aiheuttaa joskus jännitteitä. Jos en jaksa aina puuttua johonkin mielestäni toisarvoiseen asiaan niin se ei tarkoita etten hoitaisi työtäni hyvin.” (M4R3)

”Entä arvot. Tuttu keskustelun aihe kaikissa yhteisöissä, kouluissa, politiikassa, työpaikoilla. Millä arvoilla teit työtäsi. Itse haluan tehdä työtäni edellisellä sivuilla tekemäni arvon avulla. En suinkaan vastusta arvokeskustelua. Pelkään kuitenkin tämän keskustelun pahoja voimia: moralismia, hyvän ja pahan palkitsemista, ehdotonta oikeassa olemista, tuomitsemista, syyllistämistä, jumalana olemista. Nämäkin voimat on kyettävä kohtaamaan. Ei niinkään sinussa ja kuin minussa itsessäni. Omat pimeät puolet ja niiden tunnistaminen saattavat sinut syvemmälle tasolle itsesi tutkimisessa. Jos joku haukkuu sinua, kysy ensin itse, mitä itseäni näen hänessä. Puhu vasta sitten jos on puhuttavaa tai vaikkene (puhumista sekin, joskus varsin julmaa). Tämä pimeä puoli on osa varjoani, joka seuraa minua joka paikkaan. Arvo ja sen sisar/veli anteeksi antaa itselle ja sinulle ovat hoitoa tämän varjon teoille. Arvo ja rakkaus aidossa olomuodossaan on ihmisen sisäisen olemuksen ainoa ohje.” (M5R)

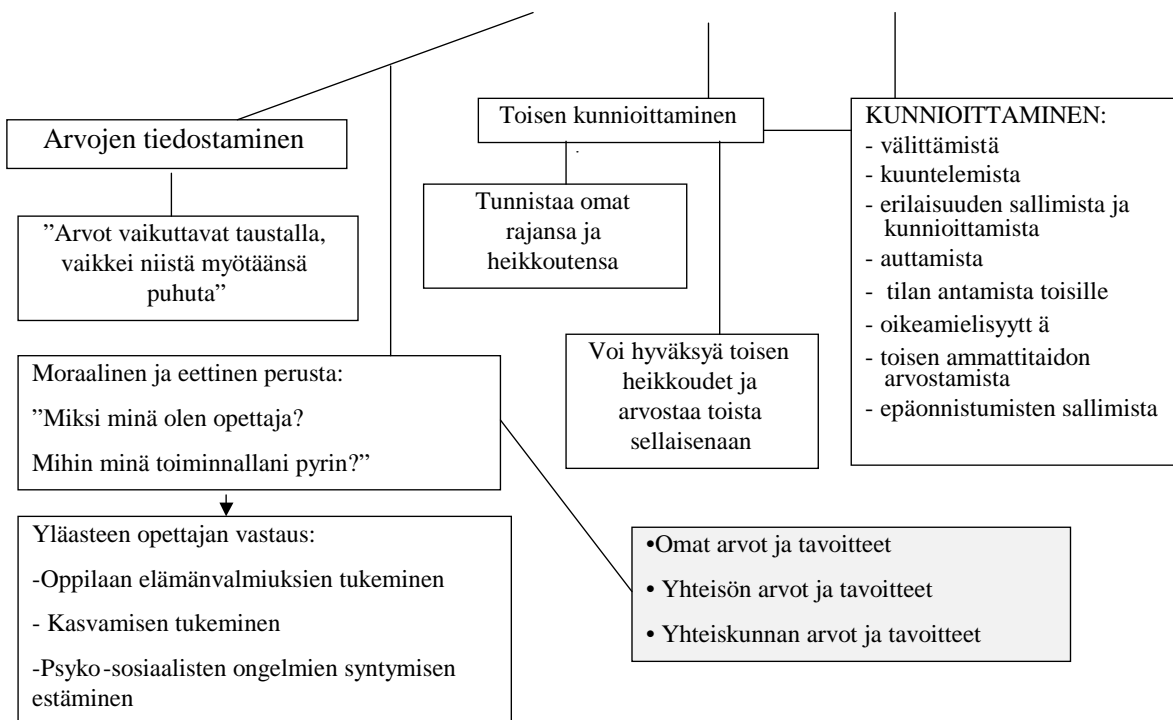
”Oma arvotausta lähtee jonkinlaisesta biologis-humanistisesta näkökulmasta, joka tunnustaa elämän raadolliset tosiasiat, mutta jossa jokainen yksilö on arvokas ja tärkeä.” (U1R3)

”Arvoista, omia arvojani ovat mm. toisen kunnioittaminen (työkaverit, muu henkilökunta ja oppilaat), erilaisuuden salliminen, sovitusta asioista kiinnipitäminen (ainakin siihen pyrkiminen, jos itse ei siihen pysty niin sitä kysyy itseltään, miten voi vaatia sitä muiltakaan), oikeudenmukaisuus on minulle hyvin tärkeä arvo, ja siitä pyrin pitämään kiinni, siihen liittyvä on tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus. Uskon, että työyhteisön arvot ovat aika lailla samanlaisia. Yhteiskunta korostaa tasa-arvoa ja tasapuolisuutta, mutta käytännössä näin ei tapahdu. Oppilaat ymmärtävät sen, ja se heijastuu heidän arvoihinsa. Samoin nykyisen kaltainen elämänmeno, jossa oman edun tavoittelu ja raha korostuvat, on omiaan murentamaan perinteisten arvojen varaan rakentuvaa elämänmallia. Välillä tuntuu, että millään ei ole mitään väliä, mitä sitä itsekään välittää. Itsellä on joko sisäänrakennettu malli päässään tai sitten opettajan rooli on niin voimakas, että sitä pyrkii jatkuvasti ns. sosiaalistamaan omia oppilaitaan. Opettajat ovat yhteiskunnan tukipylväitä, jotka ainakin työssään toimivat juuri niin kuin yhteiskunta haluaakin, entäpä jos opettajat rupeaisivatkin nakertamaan ja kyseenalaistamaan yhteiskuntaa, uskon, että sillä olisi voimakas vaikutus ainakin pitkällä aikavälillä.” (U2R3)

Aineistosta ilmeni, että *toisen kunnioittaminen* on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä arvoista. Opettajat määrittivät tämän arvon hyvin moniulotteisesti ja tarkoittivat sillä mm. *välittämistä, kuuntelemista, erilaisuuden sallimista, auttamista, tilan antamista toisille, oikeamielisyyttä, toisen ammattitaidon arvostamista ja epäonnistumisten sallimista*. Työyhteisön arvotaustan määrittelyssä pääsemme jo pitkälle pohtimalla yhdessä, mitä on toisen kunnioittaminen?

Seuraavaan käsittekarttaan on tiivistetty Arvot -kategorian keskeisin aines (keväällä 2001):

ARVOT



4.1.8 Oma aika

Työ on osa ihmisen elämää. Työ vaikuttaa elämäämme myös varsinaisen työajan ulkopuolella, sillä työssä menestyminen edellyttää itsensä hoitamista eli fyysisten (uni, kunto), psyykkisten (perusasenne, itsetuntemus, ammatillinen osaaminen, stressinhallinta) ja sosiaalisten (perhe, ystävät, kommunikaatiovalmiudet, muut elämänalueet) voimavarojen vahvistamista myös vapaa-aikana. Tämä on ensisijaisesti työntekijän vastuuta työkuuntensa ylläpidosta. Työssä vastuu on useammalla taholla – työnantajalla, lainsäätäjällä ja työyhteisön jokaisella jäsenillä. Monet työnantajat, jotka pitävät henkilöstönsä hyvinvointia organisaationsa tärkeimpänä voimavarana, ovat pyrkineet tukemaan työntekijöidensä valmiuksia ja mahdollisuuksia myös vapaa-ajalla tapahtuvan hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tämä on luonnollinen jatke niille työorganisaatioille, joissa ajatellaan, että työhön pitäisi voida tulla voimaantumaa.

Ihminen tarvitsee myös *omaa aikaa* jaksakseen työssään ja kotonaan. Oma aika on olemisen sallimista itselle, rentoutumista, hiljentymistä, lepoa, latautumista tai itsensä kehittämistä. Jotkut tutkittavista kulkivat työmatkansa pyöräillen. He kokivat, että rankka henkinen panos vaatii fyysistä räsytystä tasapainon palauttamiseksi. Tasapainottava työmatka antaa heille sopivan emotionaalisesti eheyttävän siirtymän valmistautua perhe-elämän vilskeseen tai sieltä työhön.

Monella aikuisella (saati sitten kouluympäristöissä pakertavilla lapsilla) on pula levosta ja riittävästä unesta. Vastuullinen itsehoito edellyttää levon sallimisen myös itselle. On antauduttava hoidettavaksi – itsen ja muiden. Levännyt ihminen on myönteisempi ja tarttuu työhönsä toiveikkaasti. Monelle työ antaa voimia myös vapaa-aikaan ja sen toiminnat voivat olla yhteydessä työpaikan ihmisiin tai sieltä heränneisiin ideoihin. Emme ole elämän ”tahdottomia nappuloita vaan elämäämme ohjaavia kehittyviä olentoja” Nissinen (2001).

Oma aika luo tilaa henkiselle ja fyysiselle virkistäytymiselle, jossa tilassa on rohkeutta ja väljyyttä myös kuunnella itseään, omaa tilaansa, minäänsä ja reagoimistapojaan ihmisiin ja erilaisiin tilanteisiin. Tämä edellyttää vastuunottoa itsensä hoitamisen suhteen. Sosiaalinen elämä, ystävät ja perhe, vapaa-aika, monipuoliset harrastukset (lukeminen, laskettelu, kuorolaulu, konsertit, mökkeily, rakentaminen jne.) ja kokemukset (matkat, retket, odottamattomat tilanteet) ovat tärkeitä voiman lähteitä, mutta tärkeää on myös tilanotto itselle, jossa ei ole ohjelmoitu aikaa viimeistä piirtoa myöten. Mahdollisuudet luonnossa liikkumiseen, hiljaisuuteen ja vain olemiseen ovat merkittäviä kokonaisyhyvinvoinnin kannalta.

Olemisen salliminen itselle on hyvinvoinnin kulmakivi arjesta selviytymisen taidoissa. Jos halutaan laadua ja tuloksia työssä ja elämässä, sitä ei voida saada paahtamisella ja ainaisella pinnistelyllä. Tarvitaan pysähtymistä, asioiden valikoimista ja jaksottamista. Mitä luovemmasta tehtävästä on kyse, sitä akuuttimmin tarvitaan luovia taukoja, jossa vireytemme voi palautua.

Sinänsä tehokkuudessa ei ole mitään väärää. Jos päämäärä on tiedossa, on tietenkin mielekästä pyrkiä siihen mahdollisimman tehokkaasti – vaikkakin inhimillisiä arvoja ja ihmispersoonia kunnioittaen. Kuitenkin kannattaa pitää mielessä monen paljon elämää nähneen kokemus: Elämä ei ole koskaan täysin määriteltävissä. Se yllättää aina. Elämää ei pitäisi lukita liian valmiiksi tehtyihin suunnitelmiin tai arviointikriteereihin. Eläminen on dialogia elämän salaisuuden kanssa. Siksi on olemassa myös pyhää hyödyttömyyttä ja salassa tapahtuvia kypsyminenprosesseja, joiden kautta uusi oman viisautensa voimalla työntyy vähitellen esiin kaikessa yllätyksellisyydessään. (Lindqvist, 2000, 144.)

Tästä yllätyksellisyydestä on myös kyse havahtumisessa oman ajan hyvinvointia kannattelevaan voimaan.

Valtava voimavara ovat keskustelut ja sosiaalinen kanssakäyminen rakkaiden ihmisten, ystävien, naapurien, työtoverien, tuttavien ja satunnaisesti tavattujen ihmisten kanssa. Keskusteluissa voidaan puida asioita, jotka integroivat työelämää ja oman ajan elämysten monipolvista kokemusta. Ajan jakaminen

toisten kanssa tapahtuu arjen rutiinien yhteydessä, mutta myös ainutkertaisissa kohtaamisissa, järjestetyissä ja spontaaneissa. Spontaanius, kyky ihmetellä elämää ja avoimuus suunnittelemattomalle lisäävät hyvinvoinnin kokemista.

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys Oma aika -kategoriasta (keväällä 2001):

OMA AIKA

Kaukaa näkee kokonaisuuden

❖ *Vapaa-aika*

Monipuolisuus

Harrastukset

Mieleisyys

Rentoutuminen

Itsensä kehittäminen

❖ *Sosiaalinen elämä*

Perhe-elämä

Sosiaalinen verkosto

Keskustelut

Ystävät

Jaettu aika

- Rutinit, arkielämän mielekkyys

- Ainutkertaiset kokemukset

Tunne-elämän rikastuminen

❖ *Latautuminen*

Ollaan kuin ”Ellun kanat”

Ei vaatimuksia

Henkistä tilaa ja aikaa

Pysähtyminen

Hiljaisuus

Uudet voimavarat

Säännöllinen lepo

Lomameininki

❖ *Itsehoito*

Vastuu omasta itsestä, terveydestä, ajankäytöstä

Sisäinen puhe kannustavaa ja toivorikasta

Hiljentymisen

Tilan ottaminen

Lepo

Liikunta

Terveellinen ravinto

Mielikuvien luominen

Emotionaaliset siirtymät

4.1.9 Merkityksellisyys

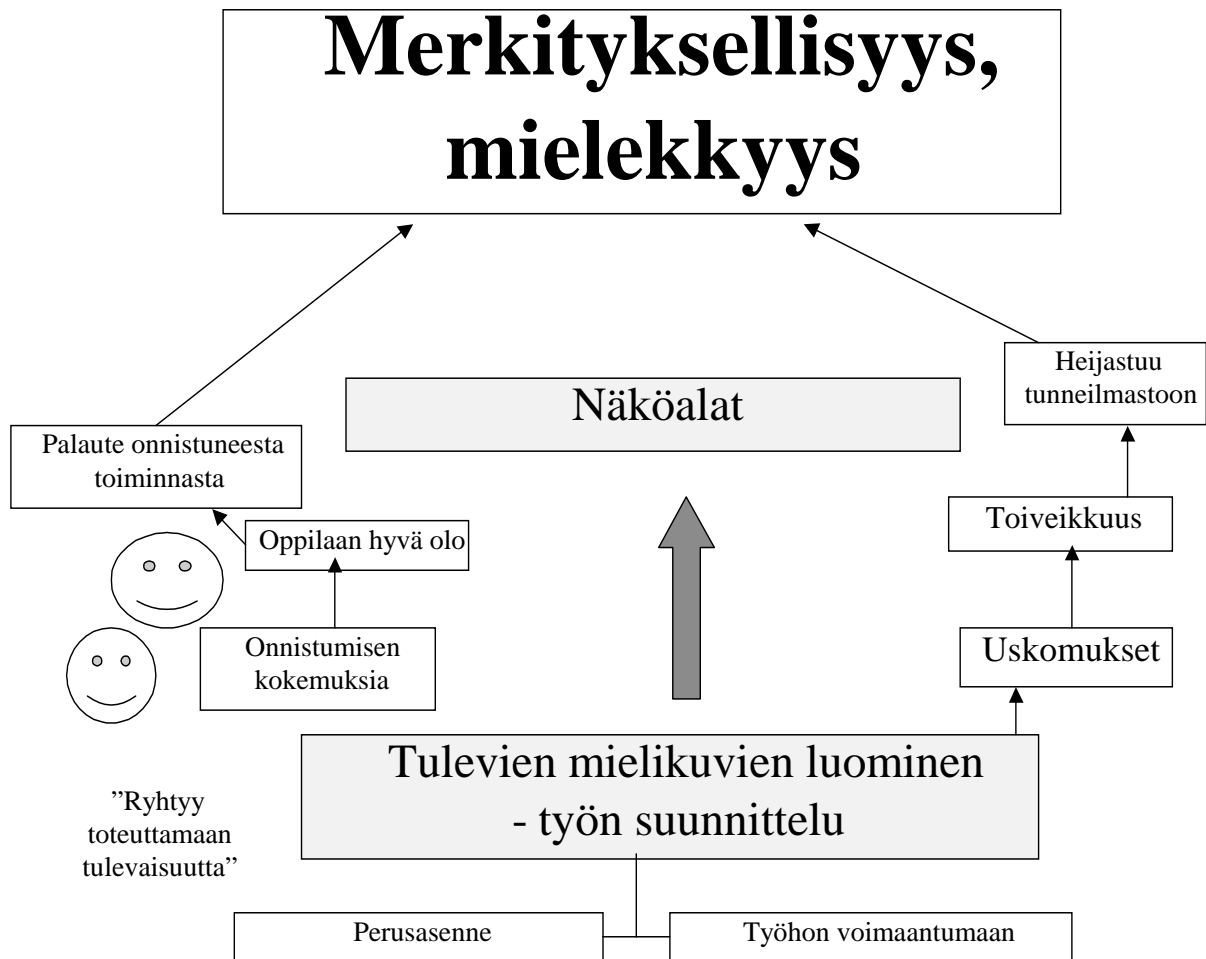
Tutkimustulostemme mukaan työn suunnittelussa *mielikuvien luomisella* on tärkeä yhteys onnistumisen kokemusten saamiseen sekä työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemiseen. Keskeistä tässä on se, että työjaksoa suunnitellessaan opettaja *näkee mielikuvissaan oppilaidensa ahkeran työskentelyn ja heidän iloiset ilmeensä, kun he onnistuvat työssään ja kokevat hyvää oloa menestyksestään*. Tärkeä vaihe on myös se, kun opettaja menee suunnitelmansa kanssa todellisen oppilasjoukon eteen esittelemään tulevaa työjaksoa. Silloin opettajan toiveikkuus ja uskomukset oppilaidensa menestymisestä heijastuvat tunneilmastoon sellaisena väreilynä, että mahdolliset häiriöoppilaatkin uskovat ainakin hetkellisesti omaan potentiaaliinsa esitellyn haasteen ratkaisemisessa. Mielikuvatyöskentelyssä ihminen oikeastaan ryhtyy jo toteuttamaan tulevaisuuttaan. Samalla hän tulee kehittäneeksi ammatillisia valmiuksiaan ja ennen kaikkea perusasennetta työtänsä kohtaan.

Kun työ koetaan mielenkiintoisena, haastavana ja innostavana, se voi itsessään jo toimia voimaantumisen lähteenä:

”Voi kuulostaa kliseemäiseltä ja hurskastelulta, kun väitän, että minulle opettajantyö antaa joka päivä voimia. ... Paras innoituksen lähde on varsinaisesti se kohderyhmä, jota varten töitä tehdään, eli oppilaat. Opettaminen, jutteleminen, ohjaaminen, se antaa mielettömästi voimia, vaikka se niitä kovasti vaatiikin.”
(U2R1)

Suhtautumistavan lisäksi merkityksellistä näyttää olevan se, että ihmissuhdetyöntekijä voi keskittyä rauhassa kohderyhmänsä kanssa työskentelyyn ammatillista osaamistaan hyödyntäen. Erityisesti opetus- ja hoitotyössä ongelmia aiheuttaa jatkuva kiire ja oppilasta/asiakasta kohden käytettävissä olevan ajan vähyys. Näillä toimialoilla keskeisen asiakassuhteen hoitaminen tarvitsee aikaa kommunikointiin, kuuntelemiseen, turvallisuuden tunteen ja toiveikkuuden ylläpitämiseen. Asia on vakava, sillä opetus- ja hoitohenkilöstön jaksamisella on monitahoinen merkitys herkässä elämäntilanteessa oleville ihmisille, heidän läheisilleen ja koko yhteiskunnalle.

Seuraavaan käsittekarttaan on tiivistetty Merkityksellisyys -kategorian keskeisin aines (keväällä 2001):



4.1.10 Osaamisen hallinta

Vahva ammatillinen osaaminen, todellinen toiminnanvapaus ja mahdollisuudet työn luovaan kehittämiseen ovat opettajan työhyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen kanalta keskeisiä osa-alueita. Mahdollistavassa työskentelyssä työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ammattilaiseksi. Hyväksyvässä ilmapirissä hän uskaltaa olla oma itsensä ja asettaa tavoitteita oman kiinnostuksensa ja oppilaidensa tarpeiden pohjalta. Avoin keskustelukulttuuri tukee työntekijöiden välisen yhteistoiminnan kehittymistä ja toisilta oppimista. Luovaan työn kehittämiseen tukevassa yhteisössä nuorikin työntekijä uskaltautuu perusrutiinien kehityttyä itselle uusien toimintatapojen kokeilemiseen.

Ammatissa kehittyminen on yhteydessä työntekijän näkemykseen itsestä ja omista vahvuuksista. Esimiehet ovat avainasemassa työntekijöiden kyvykomusten tukemisessa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on taitolaji. Tunneviestit, hyvin pienet ilmeet ja eleet toimivat johtolankoina ihmisen tulkinnalle esimerkiksi keskinäisestä luottamuksesta tai epäluottamuksesta. Jos ihminen luottaa osaamiseensa ja yhteisönsä tukeen, hän uskaltautuu heittäytyä luovasti työn mahdollisuuksiin. Tällöin hän voi tehdä työtään täydestä sydäimestä. Hän kokee hallitsevansa työnsä, vaikka kohtaa jatkuvasti uusia asioita ja opeteltavia valmiuksia. Osaamisen hallinta on tunnetta omasta kyvykkyydestä, selviytymismahdollisuuksista ja yhteistyökumppaneiden luottamuksesta selviytyä asetettavista haasteista.

OSAAMISEN HALLINTA

- ❖ Ammatillinen osaaminen ja ammatissa kehittyminen
 - Perusasenne tähtää työn luovaan kehittämiseen
 - Omat kehittymispolut ja mahdollisuudet
 - Riskinottokynnys madaltuu onnistumisen kokemusten myötä
 - Ilmapiirin turvallisuus johtaa luovaan uteliaisuuteen
 - Heijastuu positiivinen lataus
 - Itsensä arvostaminen ammattilaisena
 - Arvostuksen kokeminen työssä
- ❖ Työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet
 - Kykyuskomukset
 - Näkemys itsestä ja omista vahvuuksista
 - Näkemys itsestä arvokkaana työyhteisön jäsenenä
 - Molemminpuolisen luottamuksen herääminen
 - Muuttumisvalmiudet
 - Levollinen mieli
 - Halu kouluttautua, edistää omaa osaamista
- ❖ Perustehtävän määrittely
 - Halu, into tehdä työtä
 - Myönteinen uteliaisuus ihmisiin
 - Tehokkaan opetuksen kokemukset
 - Oma persoona osana työnkuvaa
- ❖ Työn vaativuus
 - Työn merkittävyys: suunnittelu, valmistelu, toteutus, arviointi
 - Avoimuus yllätyksellisyydelle, tilanteiden vaihtelevuudelle
 - Työläät asiat ovat tekemisen arvoisia
 - Omistautuminen työhön
 - Uskaltautuminen riskien ottamiseen
 - Heittäytyminen työn mahdollisuuksiin
 - Täydestä sydäimestä ja tarkoituksella

4.1.11 Työyhteisö

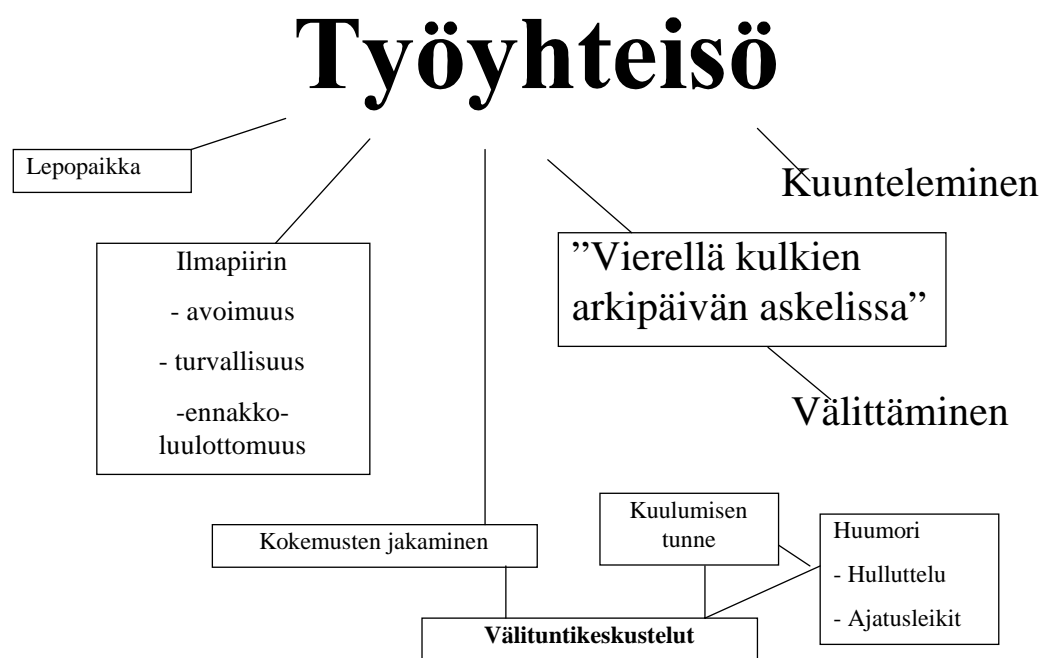
Hyvinvointia tukeva työyhteisö on paikka, jossa voi olla aidosti oma itsensä ja luottaa työtovereiden, erityisesti esimiesten tukeen. Tällaisen työyhteisön ilmapiiriä luonnehtii avoimuus, turvallisuus, välittäminen, kunnioittaminen ja ennakkoluulottomuus. Omana itsenä olemiseen liittyy mahdollisuus näyttää tunteensa ja olla haavoittuvainen (esim. oppitunnilla ollut vaikeuksia). Myös negatiivisten, ahdistavien ja surun tunteiden käsitteleminen on mahdollista turvallisessa ilmapiirissä. Kun ihminen kohtaa aitoa myötäelämistä ja ymmärrystä, hän kokee kiitollisuutta, luottamusta ja turvallisuutta. Tämä kokemus antaa varmuuden siitä, että voi luottaa työtovereiden tukeen jatkossakin.

”Voimaa sain siitä luottamuksesta, että voin kääntyä työtovereiden puoleen myös ahdistuneena ja ärtyneenä. Että he antoivat minulle anteeksi reaktionini.” (M5R1)

Hyvä työyhteisö koetaan myös lepopaikkana. Erityisesti tauoilla vapaamuotoinen jutustelu ja kokemusten jakaminen lisäävät kuulluksi tulemisen ja positiivisen keskinäisen riippuvuuden tunnetta. Huumori, hulluttelu ja ajatusleikit auttavat työpaineiden alla vastuullisen luovuuden ylläpitämisessä.

Hyväksymisen tunnelma saadaan aikaan, samoin kuin tuhotaan, hyvin pienillä ilmeillä, eleillä ja sanoilla. Toisen huomioiva tervehtiminen voi olla merkityksellistä keskinäisen luottamuksen, kunnioituksen, välittämisen ja avoimuuden tulkinnassa. Hyväksymisen ja todellisen välittämisen kokemukset tulevat ihmisyden arvostamisesta ja toisten kunnioittamisesta.

Seuraavaan käsittekarttaan on tiivistetty Työyhteisö -kategorian keskeisin aines (keväällä 2001):



4.1.12 Havahtuminen mahdollistavaan työkuulttuuriin

Mahdollistava työkuulttuuri on yksi keskeisimmistä työhyvinvointia edistävästä asioista. Havahtuminen ja mahdollistava työkuulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa. Avoin ja keskusteluun kannustava työkuulttuuri on tukemassa havahtumisen mahdollisuutta. Toisaalta erityisesti johdon ja esimiesasemassa olevien havahtumisella voi olla ratkaiseva merkitys työkuulttuurin uudistumisessa hyvinvoinnin mahdollistavaksi kulttuuriksi.

Käsite mahdollistava työkuulttuuri ymmärretään tässä hyvin laaja-alaisesti. Alkuosa *mahdollistava* viittaa toimintavapauteen, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, joustavuuteen, mahdollisuuteen kokeilla ja ottaa riskejä, erilaisuuden hyväksymiseen ja tunteiden ilmaisemisen mahdollisuuteen. Loppuosa *työkuulttuuri* sisältää työn tekemisen ja päämäärien saavuttamisen kannalta keskeisiä työyhteisön kulttuuriin liittyviä asioita. Osa niistä on vuosien saatossa jalostuneita toimintatapoja tai käytänteitä, ja osa työyhteisön jäsenten, yhteistyökumppaneiden ja tilanteiden mukaan vaihtelevia helposti muuttuvia käytänteitä.

Työyhteisön henki on pitkällisen työyhteisön kulttuurisen kehittymisen ilmentymä. Työyhteisön henkeä, joka on läheisessä yhteydessä ilmapiiri-käsitteeseen, kutsumme spiritiksi erään tutkimusyhteisömme käytännön mukaan. Tämän yhteisön pitkäaikaiset jäsenet pystyivät varsin yhdenmukaisesti luonnehtimaan heillä vallitsevan spiritin taustoja, ominaisuuksia ja merkitystä. He muistivat vuosien takaa työyhteisön kehittymiseen, toimintaperiaatteiden ja ajattelutapojen muuttumiseen merkittävästi vaikuttaneet tilanteet, tilaisuudet ja niiden taustat. Näissä tilaisuuksissa jäsenyivät päätöksenteon menettely-

tavat ja oikeudenmukaisuus, tavoitteiden asettelu ja vastuut sekä erityisesti se, että johto näki henkilöstön keskeisimpänä voimavarana ja arvosti heidän osaamistaan. Avoimuuden koettiin tukeneen keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen ylläpitämistä. Vuosien varrella siinä työyhteisössä olikin alettu puhua meidän koulun hengestä, XXX-spiritistä. Mahdollistavaan työkuultuuriin sisältyvää spiritiä luonnehtii seuraavat käsitteet: välittäminen, hienotunteisuus, positiivinen arvovaraus, erilaisuuden hyväksyminen, avarakatseisuus, ennakkoluulottomuus ja sopeutuminen. Spiritin varjelemista pidettiin tärkeänä. Opettajien mukaan oppilaat vaistoavat spiritin oikeudenmukaisuutena ja aitoutena.

Avoim keskustelukulttuuri on olennainen osa mahdollistavaa työkuultuuria. Ilmapiirin turvallisuuden ja luottamuksen kannalta on keskeistä, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat voivansa ottaa esille asioita ilman hankalaksi leimautumisen pelkoa. Keskinäistä kunnioittamista arvona pitävässä yhteisössä ihmisillä voi olla työssään myös ongelmia. He voivat kokea erilaisia pelkoja. Kaikkea ei tarvitse tietää eikä osata ja voi olla omana itsenä sellainen kuin on. Toisten kuunteleminen on keskinäistä arvostusta, kunnioittamista ja luottamusta tukeva taito. Se on myös yhteisen oppimisen kannalta tärkeää. Avoimeen keskustelukulttuuriin kuuluu myös avoin yhdessä ajatteleminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

Tutkimuskouluissamme välituntikeskusteluja väritti usein huumori, hulluttelu ja ajatusleikit. Näissä keskusteluissa opettajat käsitelivät ajankohtaisia yhteiskunnallisia kysymyksiä, omia ja kollegoiden ongelmia sekä yhteisöä koskevia arkojakin asioita. Yhdessä ajattelu oli hyvin luovaa ja terapeutista. Eräs opettaja totesikin:

”On aina hyvä merkki kun iloinen nauru raikaa opettajanhuoneessa.” (U1H)

Martti Lindqvist (2000) arvelee, että ”ilolla, leikillä ja luovuudella olisi kysyntää”. Niiden avulla voidaan tuoda esiin yhteyksiä ihmisten välillä, keventää raskaita tilanteita, vapauttaa energiaa ja auttaa ihmisiä vapautumaan ennen uusia ponnisteluja ja fokuoituja haasteita. Huumorilla voidaan välttää ja ehkäistä vaikeita tai uhkaavia tilanteita. Huumori on tärkeä aines työtoverien välisessä kanssakäymisessä ja sosiaalisten taitojen kehittämisessä.

Mahdollistavaan työkuultuuriin kuuluu myös tapakuultuuri. Arkipäivän rutiinit voivat olla tukemassa hienotunteista käytöstä ja arvojen elämistä arkipäivässä. Yhteistoiminta antaa mahdollisuuden myös jakaa onnistumisen kokemukset. Juhlat vahvistavat kollegiaalisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Juhlan voi tuoda myös arjen keskelle iloitemalla yhdessä yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien onnistumisesta ja menestymisestä.

Seuraavassa tutkijatiimin tiivistetty näkemys Mahdollistava työkuultuuri -kategoriasta (keväällä 2001):

MAHDOLLISTAVA TYÖKULTTUURI

- ❖ Päätöksenteon toimivuus
 - Oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus
- ❖ Elinvoima yhteisössä
 - Pitkän kehityksen tulos
 - Oman historian arvostaminen
- ❖ Avoin keskustelukulttuuri: No problem on kirosana
 - Hienotunteisuus
 - Tunnekanavat auki
 - Nöyrä elämän ihmettely
 - Ei-kielellinen viestintä
 - Palautteen antamisen tapa kannustava
 - Hyvä mielen ilmapiiri

- ❖ Yhteisön koossapitävä voima
- ❖ Arvot eletään arkipäivässä
- ❖ Luottamuksellinen ilmapiiri
- ❖ Kuulumisen tunne
- ❖ Jokainen on arvokas
- ❖ Koulun spirit
 - Taustalla arvot
 - Kehittyminen pitkällinen prosessi, vuosien työ
 - Spiritiiä luonnehtii välittäminen,
 - hienotunteisuus, positiivinen arvovaraus
 - arvostaminen, spiritin varjeleminen
 - erilaisuuden hyväksyminen, avarakatseisuus
 - ennakkoluulottomuus, sopeutuminen
 - oppilaat vaistoavat spiritin oikeudenmukaisuutena ja aitoutena
- ❖ Tapakulttuuri
 - Hienotunteisuus
 - Kunnioittava kuunteleminen
 - Arkipäivän rutiinit
 - Juhlat
- ❖ Ihmiset työkulttuurin voimavara
 - Sosiaalinen pääoma: vastavuoroisuus,
 - myönteinen keskinäinen riippuvuus
 - Toimintavapaus
 - Rohkeus kokeilla, ottaa riskejä, joustavuus
 - Ennakoidaan hyvinvointia
- ❖ Mahdollisuuksien kirjo ei mahdollista ilman mahdollistavaa työkulttuuria

4.2 Elektrobit Oy:n tulokset

Elektrobitin osalta tutkimuksellisina tavoitteina hankkeen I-vaiheessa oli arvioida empowerment-orientaation soveltuvuutta työhyvinvoinnin edistämisen taustateorian ja etsiä jaksamista ja hyvinvointia edistäviä asioita, toimintoja ja perusprosesseja. Tutkimuksellisen yhteistyön edetessä keskeiseksi kysymykseksi nousi hyvinvoinnin mahdollistavan empowerment-kulttuurin jäsentäminen. Tähän tavoitteen saimme alustavia vastauksia, mutta asian merkityksellisyyden vuoksi päätimme Elektrobitin edustajien kanssa, että tätä tavoitetta tutkimme perusteellisemmin hankkeen II-vaiheessa (1.8.2001–31.7.2002). I-vaiheen tulostemme perusteelle voimme sanoa, että yrityksen tai työyhteisön *arvotaustalla ja eettisellä perustalla* on suuri merkitys, ja että johtajat ovat avainasemassa luomassa toisiamme kunnioittavaa ja arvostavaa, asioiden, voimaantumisen ja hyvinvoinnin *mahdollistavaa kulttuuria*. Yksilöiden ja yhteisön arvot, päämäärät, osaamiset, odotukset ja toimintatavat ovat toisiinsa kytkeytyneenä. Tähän prosessiin liittyy monia hyvinvointia jäsentäviä ja edistäviä elementtejä. (Ks. Kuvio 3 ja Kuvio 4)

Marraskuussa 2000 järjestimme tutkimussuunnitelmamme mukaisesti Elektrobot Oy:ssä workshop-seminaarin, johon osallistui kokeneita työntekijöitä ja ns. hiljaista johtoa (N=10). Seminaarista vastasivat henkilöstön kehittämisspällikkö ja tutkijat. Aineisto kerättiin tuplatiimi-tekniikalla. Osallistujien tehtävänä oli pohtia pareittain seuraavia kysymyksiä:

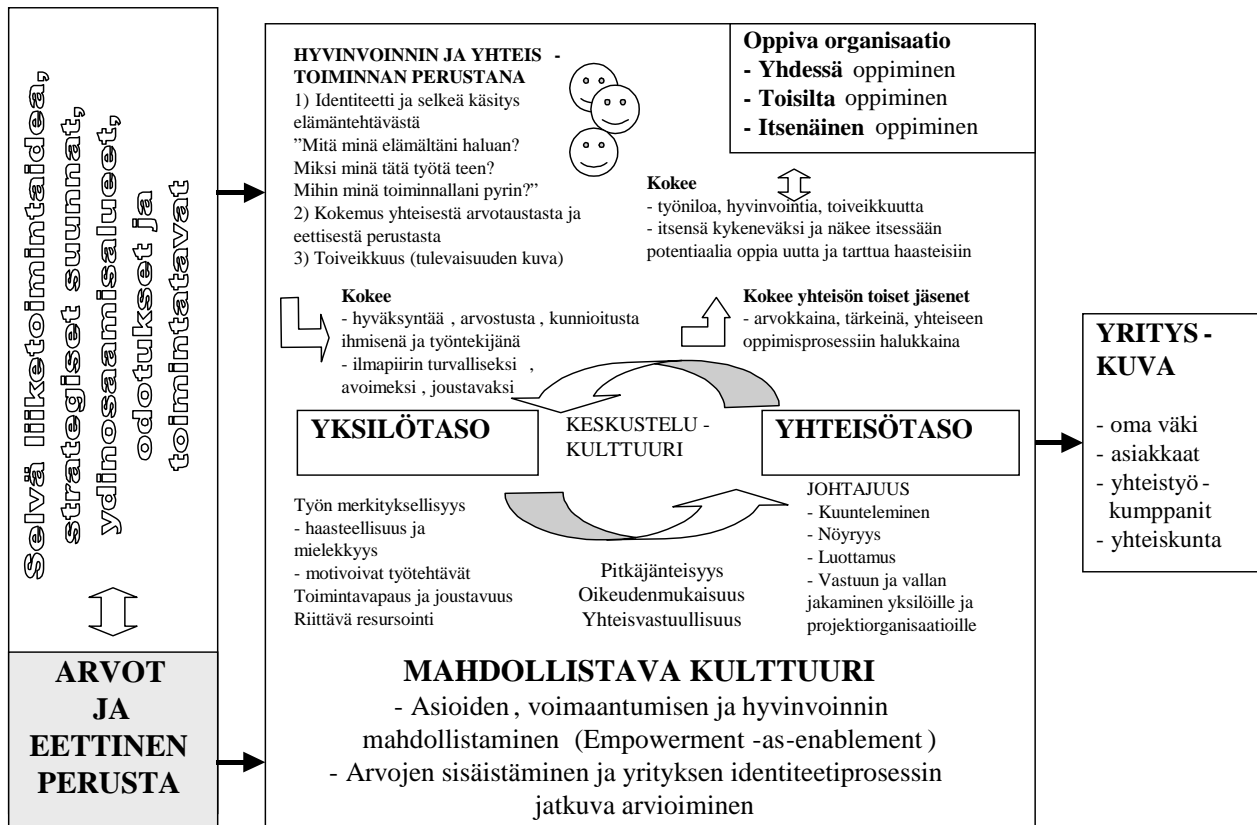
- Mitkä ovat sinun mielestä niitä asioita, jotka tekevät Elektrobotista hyvän työyhteisön?, ja vastausten esittämisen ja keskustelun jälkeen,
- Tunnistatteko joitakin tiettyjä arvoja ja eettisiä periaatteita esille tulleista kohdista? sekä
- Minkä kolmen kohdan vaatiminen on myös tulevaisuudessa tärkeää, jotta Elektrobot säilyisi hyvänä työyhteisönä?

Kuvioon 3 on koottu seminaarin tulokset. Seminaariin ei osallistunut yrityksen korkeinta johtoa. Seminaarin yhteenveto ja käyty keskustelu esitettiin johdon edustajille omassa seminaarissa. Siinä tilaisuudessa pohdittiin mm. yrityksen kulttuuria ja keskeisiä strategioita. Tämän keskustelun ja kirjallisuuskatsauksen (mm. Markkanen 1999) pohjalta laadimme henkilöstön kehittämisspällikön kanssa Kuvion 4 ”Empowerment-kulttuuri Elektrobot Oy:ssä”.

Tutkimushankkeen II-vaiheessa keskityimme Elektrobotin henkilöstölle suunnatun kyselyn laatimiseen ja tulosten esittämisen prosessin suunnitteluun (ks Luku 5 / II-vaiheen tulokset).



Kuvio 3. Elektrobot työyhteisönä. Koonta seminaarin osallistuneiden näkemyksistä.



Kuvio 4. Empowerment-kulttuuri Elektrobitt OY:ssä. Arvot ja eettinen perusta työyhteisön hyvinvoinnin ja oppivan organisaation perustana.

4.3 Empowerment-orientaation soveltuvuus ja toimivuus työhyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi

Tutkimuksen 1. tavoitteeseen liittyen arvioimme empowerment-orientaation soveltuvuutta ja toimivuutta työhyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi. Tavoitteen päätulos on arviointimme perusteella se, että empowerment- eli voimaantumisorientaatio voi toimia teoreettisena viitekehyksenä ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin edistämiseen pyrkivissä hankkeissa, esimerkiksi johtamis-, henkilöstö- ja työkuultuurin edistämässä. Empowerment-käsitteen käyttö ei ole kuitenkaan ongelmattonta. Hyvästä tarkoituksesta huolimatta käsitteen löysä käyttö ja heikko teoreettinen ymmärrys voi jopa muodostua esteeksi todellisen muutoksen aikaan saamiseksi jaksamisen, voimaantumisen ja hyvinvoinnin pyrkimyksissä.

Tämän vuoksi koimme tärkeäksi tiivistää, mitä asioita ja näkökulmia tutkijat ja työyhteisöjen kehittämisestä kiinnostuneet painottavat luonnehtiessaan empowerment-orientaatiota. Liitteenä olevissa artikkeleissa (Siitonen & Robinson 2001a; Siitonen 2001) jäsenetään empowerment-käsitteen ydintä ja käsitteen luonnetta sekä pohditaan empowerment-orientaation mahdollisuuksia työhyvinvoinnin, voimaantumisen ja jaksamisen edistämässä.

Työhyvinvoinnin ennakoimisen ja edistämisen taustateoriaksi soveltuvan empowerment-orientaation keskeisimpiä piirteitä olemme koonneet hankkeen aikana yhteen ja esitämme ne tiivistetysti seuraavassa:

Empowerment- eli voimaantumisorientaatio

- on filosofiselta perustaltaan ihmisiä kunnioittava ja positiivinen lähestymistapa, joten se auttaa luomaan hyvinvointia tukevaa humaania kulttuuria työpaikoille

- pitää tärkeänä sitä, että ihmisen kunnioittaminen ja muut työkuiltuurin edistämisen kannalta keskeiset arvot olisivat ohjaamassa yhteisön toimintaa
- pitää tärkeänä tunteiden huomioimisen valmiuksia ja erityisesti esimiesasemassa olevien herkkyyttä aistia tunneilmaston väreilyt ja muutokset, sekä tunteiden hyödyntämistä ihmisten yhteisten kokemusten ja kasvun prosessissa
- pitää tärkeänä sitä, että ihminen voisi olla aidosti omana itsenään työssään
- painottaa mahdollistavan työkuiltuurin merkitystä jatkuvan muutoksen hallinnassa, ja siihen liittyen vastuullisen vapauden sekä positiivisen oman osaamisen ja työn kehittämiskulttuurin merkitystä
- painottaa työhyvinvoinnin ennakkointia osana työorganisaation perustehtävää, yrityksen liiketoimintaideaa, strategista suunnittelua, osaamista ja toimintatapaa, sekä näihin liittyen henkilöstön hyvinvoinnin yhteyttä työorganisaation ja yrityksen menestymiseen
- on ei-syyllistävä -orientaatio
- auttaa eri tasoisia johtajia uudistamaan henkilöstön johtamista; auttaa työntekijöitä luomaan itselleen jaksamista vahvistavia ohjelmia; antaa työryhmille ideoita uudenlaisten vaikuttamismahdollisuuksien käyttämiseen
- pitää tärkeänä kannustamista moniulotteiseen yhteistoimintaan työtovereiden, työyksiköiden, lähi-vaikuttajien ja muiden keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa näköalojen laajentamisen, voimavarojen yhdistämisen ja kommunikaatiovalmiuksien kehittymisen vuoksi
- on tulevaisuusorientoitunut, mutta pitää tärkeänä työ- ja yrityskulttuurin menneisyyden ja tämän hetken ymmärtämistä; tämä on tärkeää toiveikkuuden, tulevaisuuden uskon, keskinäisen arvostuksen, luottamuksen, hyväksymisen ja kunnioittamisen kannalta
- pitää tärkeänä työn suunnittelussa mielikuvien luomista ja tulevien tilanteiden ennakkointia
- perustuu näkemykseen, että ihmisen voimaantuminen on samanaikaisesti sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi
- on kiinnostunut laaja-alaisesti ihmisen ja yhteisön voimaantumisprosessiin yhteydessä olevista osaprosesseista (ks. Siitonen 1999, 117–158)
- painottaa voimaantumisprosessien merkitystä vahvan sisäisen voimantunteen kehittymisessä, ja sitä kautta sitoutumisen, osaamisen ja ammatillisen uudistumisen kehittymistä riskinottovalmiuksineen
- painottaa johtajien ja esimiesten ihmistuntemusta ja siihen liittyen nöyryyttä, kypsää aikuisuutta, hienotunteisuutta sekä oman arvotaustan selkiyttämistä
- pitää tärkeänä oman äänen kuulemisen ja sisäisen puheen (self talk) valmiuksia oman toiminnan, tunteiden, toiveiden, osaamisen, kommunikaatiotilanteiden, onnistumisten ja epäonnistumisten sekä muutostarpeiden analysoinnissa, ja yksilöiden oman äänen kuulemisen yhteyttä yhteisön muiden jäsenten ymmärtämiseen ja keskustelukulttuurin kehittymiseen
- pitää tärkeänä, että ihmisellä on selkeä käsitys elämäntehtävästään: Mitä minä elämältäni haluan? Miksi minä tätä työtä teen? Mihin minä toiminnallani pyrin?
- on kiinnostunut motivaatio-orientaation kanssa samoista ihmisen elämän ja maailmankuvan kannalta keskeisistä kysymyksistä:
 1. Päämäärien asettamisen perustasta (mm. arvot, odotukset, vapaus, itsemäärääminen, itsesäätely, tarpeet ja hyväksyntä)
 2. Päämääriin suuntautumisen prosesseista (mm. ilmapiiri, turvallisuus, luottamus, kunnioittaminen, arvostus, tuki, toimintavapaus, avoimuus, vuorovaikutus, sosiaalisuus, osallistuminen, itsetehokkuus, emootiot ja hallinnantunne)
 3. Toiminnan seurauksena saavutettavasta tilasta (mm. hyvinvointi, toiveikkuus, tyytyväisyys, myönteisyys, ilo, luovuus, optimaalinen kokemus, itsetietoisuus, itsetunto, itseluottamus, minäkäsitys, kompetenssi, sitoutuminen ja vastuu)
- Ei perustu mihinkään yksittäiseen teoriaan, vaan muodostaa joustavan teoriarakennelman, joka koostuu useista empowerment- ja motivaatioteorioista sekä johtamisen, oppimisen, sitoutumisen, arvo-, stressi-, hyvinvointi-, organisaatio- ja kulttuurin muodostumisen teorioista (ks. Siitonen 1999; Siitonen & Robinson 1998).

Hyvinvointiin empowerment-ajattelun tukemana

Empowerment-käsite, -teoriat ja -mallit ovat yhä enemmän alkaneet kiinnostaa erityisesti työelämän kehittämistyössä mukana olevia. Yhtenä tutkimustehtävänämmä oli arvioida empowerment-orientaation soveltuvuutta työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen taustateoriaksi. Arviointiaineistomme perusteella empowerment-orientaatio soveltuu erityisesti sellaisiin työorganisaatioihin, joissa pidetään tärkeänä sitä, että työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuuri perustuu yhteiseen arvotaustaan ja kaiken toiminnan tulisi tukea henkilöstön ja johdon välisen luottamuksen, avoimuuden, keskinäisen kunnioituksen ja yhteisvastuullisuuden kehittymistä.

Empowerment-ajattelun merkitys on siinä, että se suuntaa työhyvinvoinnin tarkastelun yksilöllisten ja yhteisöllisten prosessien arvioimiseen sekä hyvinvoinnin mahdollistamiseen. Tässä on taustalla yksi empowerment-käsitteen ydinajatuksista: voimaantuminen on sekä henkilökohtainen että yhteisöllinen (sosiaalinen) prosessi, voimaa ei voi varsinaisesti antaa toiselle (ks Siitonen 1999). Koska emme voi päättää toisen ihmisen voimaantumisen emmekä voimaannutaa häntä, ainoaksi vaihtoehdoksi jää voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin edistämiseen pyrkiminen (empowerment-as-enablement; ks Siitonen 2001; Siitonen & Robinson 2001a).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä käytetään usein apuna kyselyä, jolla arvioidaan saatavan selville jaksamisen ongelmat ja uupumusta aiheuttavat tekijät. Näiden kyselyiden rinnalle tarvittaisiin hyvinvointia, jaksamista ja voimaantumista edistämään pyrkivien asioiden arvioimista. Tarvitaan arviointia, ehkä kyselyä, joka viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä työyhteisömme hyvinvoinnin edistämässä.

Empowerment-ajattelu yhdessä työhyvinvointia edistävien tulostemme kanssa voivat edistää ei-syöllistävän ja mahdollistavan kulttuurin kehittämistä – kulttuurin, johon voi todella tulla voimaantumaan. Tällaisissa työorganisaatioissa hierarkiat ja valtarakenteet menettävät merkitystään ja jäsenet alkavat toimia luonnollisella tavalla ihminen ihmiselle -periaatteella.

5 II-VAIHEEN TULOKSET

– TERVEYSASEMAPIIRI, KESKUSVIRASTON YKSIKÖN JA ELEKTROBITIN TULOKSET

5.1 Johdanto

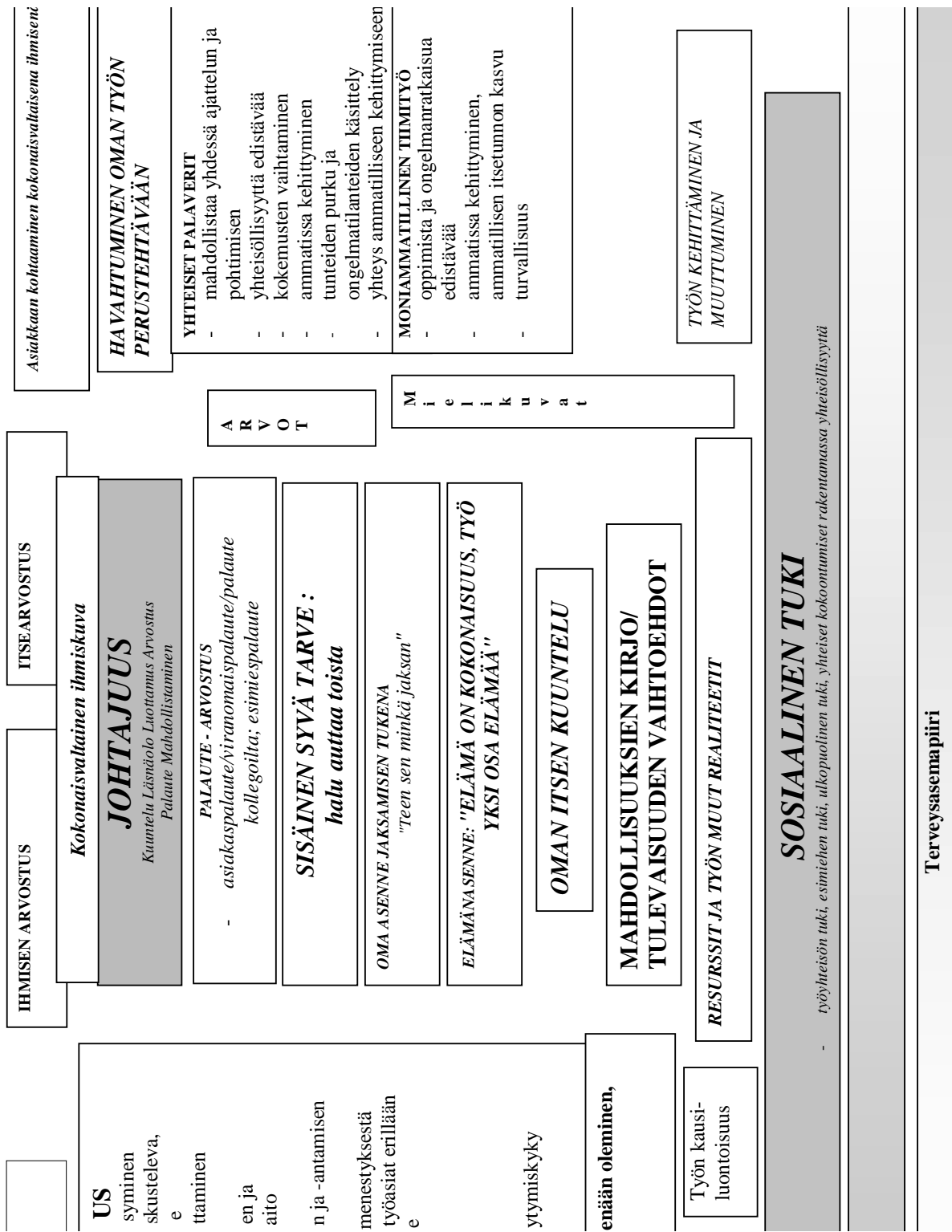
Tutkimustehtävänäimme oli etsiä työhyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen yhteydessä olevia asioita, ilmiöitä ja prosesseja. Tutkimusaineisto on kerätty syksyn 2001 ja kevään 2002 aikana (II-vaihe). Tutkittavina yhteisöinä olivat Oulun kaupungin yksi terveysasemapiiri ja yksi yksikkö keskusvirastosta. Näistä työyhteisöistä tutkimukseen osallistui 23 henkilöä vapaaehtoisuuden periaatteella. Reflektiopäiväkirja- ja haastatteluaineistot analysoitiin grounded theory -metodologian jatkuvan vertailun menetelmällä.

Hankkeen ensimmäisen vaiheen tulosten perusteella asetimme yhdeksi tutkimukselliseksi haasteeksi työhyvinvointia tukevan kulttuurin jäsentämisen, arvioimisen ja määrittelyn. Kulttuurinen näkökulma sisältyy Oulun kaupungin tutkimusyhteisöjen työhyvinvoinnin arviointiin, mutta se painottuu Elektrobitt Oy:n tutkimusasetelmassa (ks. luku 5.7). Yhtenä osa-alueena olemme käsitelleet johtajuutta hyvinvointia mahdollistavan kulttuurin edistämiseksi. Aineistosta nousi useita avainprosesseja, joilla on yhteys hyvään esimiestyöhön ja oikeudenmukaiseen johtamiseen: arvostus, luottamus, palautteenanto, kuuntelu, läsnäolo, innostaminen ja motivaation mahdollistaminen. Osa näistä sisältyi jo tutkimuksemme I-vaiheen löydökseen mahdollistava johtajuus -kategoriaan.

Monet hankkeen I-vaiheen kouluyhteisöissä löytyneet työhyvinvoinnin kategoriat olivat keskeisessä asemassa myös II-vaiheen tutkimusyhteisöissä. Näitä olivat mm. havahtuminen, oma aika ja omana itsenään oleminen. Aiempien löydöstemme intensiivinen uudelleenkäsittely ei ollut enää tarkoituksenmukaista. Haasteeksi asetimme uusien ja tuoreiden löydösten etsimisen, kuitenkin hyödyntäen myös ensimmäisen vuoden tutkimustuloksia.

Toisen vuoden tuloksissa ilmeni eri painotuksia liittyen toimialojen erityisluonteeseen, toisaalta oli löydettävissä myös yhteisiä ilmiöitä. Tuloksien esittelyssä on pyritty siihen, että erityisesti terveysasemapiirillä ja vastaavasti keskusvirastossa esiinnousseet ilmiöt käsitellään erikseen.

Kuviossa 5 tulokset esitetään kaavakuvana. Yksityiskohtaisemmin ne käsitellään seuraavissa luvuissa.



Kuvio 5. Terveysasemaapiirin ja keskusviraston tuloksia.

Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin pääsimme etsimään vastauksia todellisissa työyhteisöissä. Varsin monipuolisen empiirisen aineiston ja tutkimuskirjallisuuteen perehtymisen avulla sekä työyhteisöjen kehittämistä kiinnostuneiden johtajien, esimiesten, työntekijöiden, tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla olemme päässeet kiinni moniin henkilöstön hyvinvoinnin ja työorganisaation kehittämisen kannalta keskeisiin aisoihin, toimintoihin, tunteisiin, asenteisiin ja mahdollisuuksiin.

5.2 Terveysasemapiirin erityiskysymyksiä

Tässä luvussa käsitellään terveysasemapiirin tutkimustuloksia. Terveysasemapiirin ja keskusviraston aineistoista löytyi sekä yhteisiä että toimialoittain painottuvia työhyvinvoinnin erityiskysymyksiä. Ne tutkimuslöydökset, jotka painoutuivat molemmissa yhteisöissä, esitellään omana kokonaisuutenaan luvussa 5.4.

Seuraavaksi tarkastellaan niitä tutkimuslöydöksiä, joita voidaan pitää terveysasemapiirin työhyvinvointiin yhteydessä olevina erityiskysymyksinä:

- Yhteiset palaverit
- Moniammatillinen tiimityö
- Havahtuminen oman työn perustehtävään ja
- Asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisena ihmisenä.

5.2.1 Yhteiset palaverit monipuolisesti tukemassa jaksamista

Aineistosta ilmeni, että erityisesti terveysasemapiirin henkilöstön työhyvinvoinnin kokemisen kannalta on tärkeää voida kokoontua yhteisiin palavereihin ja palautetilaisuuksiin. Palavereilla on monipuolinen merkitys. Niitä käytetään yhteisistä asioista tiedottamiseen, käytännöistä sopimiseen, mielipiteiden, näkemysten, ongelmatilanteiden käsittelyyn ja ratkaisuun. Tässä mahdollistuu *yhdessä ajattelu ja pohtiminen*. Palautetilaisuudet ja palaverit koettiin parhaimmillaan *yhteisöllisyyttä edistävinä ja yhteisöä kiinteyttävinä yhdessäolon hetkinä*. Kokoontumisissa olisi tärkeää päästä vaihtamaan kokemuksia, mikä tuo mukanaan mahdollisuuden ammatissa kehittymiseen.

"Me oman työasemamme lääkärit kokoonnumme pienimuotoisen koulutuksen, yhteisten asioiden ja ruokailun merkeissä 4 ke i.p. ja siellä on hyvä jakaa kokemuksia" (T6R2)

Kokoontumiset voivat toimia myös *tunteiden purkamisen ja ongelmista keskustelemisen* foorumina. Seuraavassa on kuvattu palavereiden tätä tehtävää:

"Keskiviikkokokous voi olla myös 'purkaantumispalaveri', etenkin kun kollegat keskenään kokoontuvat. Käymme työkavereiden kanssa läpi vaikeitakin työasioita, hankalia asiakastapauksia, mahdollisia ristiriitoja lääkäreiden tai sh:n kanssa. Mietimme mahdollista ratkaisua ongelmaan, tai muuten vaan 'tuuletamme paineita'" (T1R2)

Yhdessä kokoontumiset saman ammattikunnan edustajien kanssa mahdollistaa myös *omassa ammatissa kehittymisen*. Jakamalla kokemuksia voi jokainen saada ideoita, uusia näkemyksiä, ja siten myös *itse oppia ja kehittyä ammatissaan*. Ammatillisen osaamisen kehittymisen kautta myös ihmisen *ammatillinen itsetunto ja itsetunto* voivat vahvistua. Erilaisten toimintaperiaatteiden vaihtaminen eri yksiköiden välillä voisi tuoda ideoita myös oman työyhteisön toimintakäytäntöjen kehittämiseen. Seuraavissa otteissa ilmenee yhteisten palavereiden merkityksellisyys ja sitä myötä myös niiden yhteys työntekijöiden jaksamiseen.

"Työneuvottelu oli kaikkien kaupungin terkkareiden kesken kerran viikossa. Sovimme yhteisistä käytännöistä, saimme asiantuntijoilta uusinta tietoa. Koimme tilaisuudet erittäin tarpeellisiksi. Koska työskentelimme pienissä yksiköissä, oli meidän tärkeä vaihtaa mielipiteitä. Oyks järjesti joka vuosi isoja koulutuksia eri klinikoilla. Kaikki terkkarit pääsivät mukaan ja neuvoloissa päivystivät avustajat. Pysyimme kärryillä näön, kuulon, ihon, allergioiden ym uusista tuulista. Kesälomilla olivat sijaisina kouluhoitajat." (T10R1)

Tutkimukseen osallistuneille esitettiin haastattelussa kysymys, kuinka he tekisivät työtään mikäli ei olisi mitään rajoituksia. Eräs haastateltu vastasi näin:

"Tottakai, niitä palavereja mä haluaisin enemmän – – yksi mikä on meillä surullinen asia tässä, sairaanhoitajat eivät keskenään tapaa kuin kerran puolessa vuodessa, joka on suuri puute. Keskenään Oulun kaupungin työntekijöistä, niinku sairaanhoitajat, joilla ois todella paljon, meillä on niin paljon tullut uutta. Ja sitenkin kun me haluttais tavata, siellä on ohjelmoitu ohjelma, ei oo niin sanottuja mukavia turinatuokioita, joita meillä oli ennen. Ennen ku me tavattiin melkein kerran kuussa, siinä jäi sitä aikaa, me saatiin purkaa sydäntä ja kysyä toisilta mitä kuuluu ja kuinka menee ja onko tämä teillä näin ja me tehhään se näin – – Sehän autto meitä siihen, että meillähän oli sydän paljon kevyempi tultiin pois ja me jaksettiin ja pystyttiin soitttelemaan toisillemme paljon enempi – – ei me enää, kun me ollaan niin erillään eikä me enää tunnetakkaa paljo toisamme, kun niin vähän nähhään." (T4H)

5.2.2 Moniammatillinen tiimityö ja yhteistyö tukena omalle työlle

Moniammatillisen tiimityön ja yhteistyön kehittämisen avulla on terveyskeskuksen tutkimusaineiston mukaan merkitystä hyvinvoinnin edistämiseen ja jaksamisen ongelmien ennalta ehkäisemiseen. Tiimityöllä näyttäisi olevan samanlaisia *oppimista ja ongelmanratkaisua edistäviä vaikutuksia* kuin myös yhteisillä palavereilla. *Yhteistyötä tarvitaan oman ammattikunnan jäsenten kesken kuin myös muiden ammattilaisten kanssa.* Vogt ja Murrellin (1990) mukaan ihmisten välinen yhteistyö lisää toisten ihmisten arvostamista yksilöinä. Ihminen tarvitsee tukea omalle työlleen.

Moniammatillinen yhteistyö on palkitsevaa. Sitä kautta voi *oppia ja kehittyä ammatissaan. Tuen saaminen vahvistaa ammatillista itsetuntoa.* Mahdollisuus kääntyä ongelmissa kollegan puoleen luo *turvallisuutta.*

"Sekin että on yksin oman työnsä edustaja suuressa työpaikassa vie voimia. Juuri omasta työstä ei voi keskustella tasavertaisesti toisen kanssa, niin että voisi konsultoida toista työntekijää työasioissa." (T9R1)

"Toiveita tulevaisuuteen: oman alan työyhteisö olisi suurempi. Moniammatillinen, tehokas tiimityö, johon voisi viedä vaikeat asiat, ei yksin tarvitsisi pätkäillä niin paljon." (T9R1)

Myös haastatteluissa tuli esiin toivomus moniammatillisen yhteistyön kehittämistä. Yhteistyön lisääminen eri yhteistyökumppaneiden kesken voisi olla hyödyllistä:

"Ehkä siinä vois olla enemmän hyötyä, kyllä me sillai hyvin omissa lokeroissamme toimitaan. Kotisairaanhoido on meidän toimintaa, että siihen meillä on varattu viikoittain aika, jolloin lääkäri käy siellä ja käyään niitä asioita läpi. Sosiaali- ja mielenterveyspuolen kans hyvä ku ois enempi yhteistyötä, vaikka kerran kuu-kaudessa joku tämmönen miitinki, voi tuua niinku tämmösiä asioita tavallaan aika sillai löysemmin perustein. Että joku asia on huolen aiheena, vois kysyä onko teillä tietoa tästä asiasta. Ehkä vähän samanlainen ku oppilashuoltoryhmä koulussa toimii; että ei sen tarvi hirveen kummallinen sen asian olla mitä voi miettiä siellä." (T8RH)

Tiimityöllä on monia jaksamista tukevia elementtejä. Tiimi mielletään yleensä myönteiseksi työ- ja yhdessäolomuodoksi. Sen oletetaan tarjoavan sosiaalista tukea ja hyväksyntää, luovan sitoutumista, tarjoavan mahdollisuuden liittymistarpeiden tyydyttämiseen, helpottavan oppimista sekä tehostavan tiedon kulkua ja lähes kaikkia muita onnistuneen ryhmätoiminnan ominaisuuksia. (ks. Elovainio 1994, 118) Tiimissä siis mahdollistuu sosiaalisen tuen antaminen ja saaminen. Sosiaalisella tuella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia ihmisen jaksamiselle. Mm. Vartia (1994, 197) toteaa sosiaalista tuesta näin: "Sosiaalinen tuki tarjoaa palautetta, vahvistamista ja tunteen siitää, että voi hallita ympäristöään. Se myös vahvistaa ihmisen tunnetta siitä, että hän on jäsenenä sosiaalisessa verkostossa, jossa häntä rakastetaan ja arvostetaan. Sosiaalinen tuki on kahden tai useamman ihmisen välistä henkisen huolehtimisen, välineellisen avun tai arvioinnin vaihtumista."

5.2.3 Havahtuminen oman työn perustehtävään

Terveysasemapiiriaineistosta tuli esiin oman työn perustehtävän oivallus ja sen tärkeys hyvinvoinnin kannalta. Tällainen oivaltaminen voi olla yhteydessä suoranaiseen havahtumiseen. *Tutkimuksemme ensimmäisessä vaiheessa havahtuminen osoittautuikin työhyvinvoinnin ydinilmiöksi.*

"Välillä onkin pakko pysähtyä miettimään, miksi minut Oulun kaupunki on tähän palkannut? – – – Olenkin päättänyt pysäyttää itseni aika ajoin katselemaan "sivustapäin" missä mennään. Aika ei tahdo riittää?!" (T11R1)

Seuraavassa on kuvaus oman työnsä perustehtävän oivaltamisesta:

"Olin lähdössä toiseen työpisteeseen toiselle puolelle kaupunkia työneuvotteluun. Olin riippuvainen bus-sien aikataulusta. Aikaa 20 min ja kiire jo oli.

Puhelin soi – no vastaan vielä tuohon. 5 viikon ikäisen vauvan äiti soitti; hänellä oli paljon kysymyksiä, keskusteltavaa; kiireissäni koitin vastaila – puhelu kesti 20 min. Ajattelin, aina vain kyselee ja tuommoisia "pikkuasioita". Ehdinkö edes kuunnella ja paneutua kunnolla hänen kysymyksiinsä. Puhelun päätteeksi äiti kiitteli tyytyväisenä tiedoista ja sanoi: näillä tiedoilla minä taas pärjäänkin seuraavaan neuvolakäyntiin, mikä oli varattuna 3 viikon päähän.

Nousin pystyyn, bussi oli mennyt, harmitti, pysähdyin, katsoin peiliin ja tunsin sekunnin murto-osan kestä-vän "Ahaa-elämyksen" Hetkinen – Liisa (nimi muutettu); sinähän olet terveydenhoitaja! Eli – tyytyväinen äiti oli saanut minulta kysymyksiinsä tarvittavat vastaukset?! Tätähän varten minä olen työssäni ja tässä! Tunsin itseni tarpeelliseksi; ei ollut enää kiire eikä harmittanut. Olin saanut työhöni säkkillisen uusia voima-varoja. Kunpa ahaa-elämyksiä tulisi useammin! Ja sitten kiirehdin myöhästyneenä työneuvotteluun, ja tyy-tyväisin mielin" (T11R1)

Yllä olevassa terveydenhoitajan kertomuksessa tulee esille oivallus oman työnsä tarkoituksesta. Tari-nassa välittyy henkilön *omakohtainen ahaa-elämys, havahtuminen oivaltamaan, mitä varten hän tekee työtään, mikä työssä on tärkeää ja oleellista.* Sama kirjoittaja jatkaa aiheen pohdintaa seuraavasti:

"Toivottavasti löydettäisiin uudestaan työn perimmäinen tarkoitus – ja pystyttäisiin vastaamaan tältä pai-kalta entisiin ja myös tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Mitään kummallisuuksia keksimättä – vaan ihmi-nen ihmiselle." (T11R1)

Edellä ollut kuvaus havahtumisesta on terveysasemapiiriaineistosta, mutta samaa havahtumista tarvitaan myös muissa työyhteisöissä. Molemmista tutkimuskohteissa nousi esiin pohdintoja oman työn tavoit-teista ja pyrkimyksistä, joiden toteuttamisen mahdollisuus on tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Sisäinen syvä tarve auttaa toista ihmistä tuli esiin molempien tutkimuskohteiden aineistosta.

Kysymys *miksi minä tätä työtä teen* on yhteydessä myös *arvoihin*. Lahti-Kotilainen & Minkkinen (1995, 4–5) viittaavat arvojen olevan ihmisille tärkeitä ja arvokkaita ympäristön havainnointia säätele-viä ja valintoja ohjaavia tekijöitä, oikean ja väärän, hyvän ja pahan, hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän arviointikriteerejä, joille on ominaista pysyvyys. Arvot vaikuttavat jokaisen yksilön ajatuksiin, tulkin-toihin, toimintaan ja pyrkimykseen. Arvoja ei voi antaa tai määrätä, ei myöskään kieltää tai muuttaa. Arvoilla onkin tämän tutkimushankkeen I-vaiheen tulosten mukaan keskeinen yhteys työhyvinvointiin.

5.2.4 Asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisena ihmisenä

Erityisesti terveysasemapiiriaineistosta tuli esille yksilöllisten asiakaskontaktien yhteys työntekijän hyvinvointiin. Tässä on kyse *ihmisen kokonaisvaltaisesta kohtaamisesta*. Seuraavassa terveydenhoita-jan näkemys asiakkaan kohtaamisesta:

"Jokainen ihmiskontakti työssämme pitäisi olla yksilöllinen. Jonkun kanssa tarvitaan mukailevaa roolia, jonkun kanssa myötäelämistä, jonkun kanssa vähän jämerämpää otetta ja joskus paljon aikaa!" (T11R)

"Luottamussuhde asiakkaittemme kanssa työssäni on tärkeää. En voi jaella ohjeita korokkeelta; vaan minun on huomioitava jokaisen asiakkaan lähtökohdat eri tavalla ja eri tilanteet tuovat jatkuvasti haasteita!" (T11R2)

Erilaiset asiakkaat ja erilaiset tilanteet tuovat haasteita hoitajalle. Terveystieteiltä vaaditaan tilanne-tajua, ihmistuntemusta ja hienovaraisuutta. Tämä on *ammattitaitoa*. Jokaisen asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen ja kunnioittaminen ilmentää myös *nöyryyttä*. On oltava myös nöyrä nähdäkseen jokaisen asiakkaan erityislaatuisuus ja erilaiset lähtökohdat. Tällainen suhtautuminen osoittaa *ihmisen arvostusta*. Hoitotyössä ihmisarvon kunnioittaminen on yksi hoitotyön etiikan periaatteista. Ihmisarvon kunnioittaminen merkitsee asennetta, jonka mukaan toinen on maailman arvokkain henkilö. (Paldanius 2002, 88, 18.) Myös työntekijä tulee nähdä arvokkaana ja ainutlaatuisena ihmisenä. Hyvä tulos saadaan, kun arvokkaat hoitajat tuovat hoitotilanteeseen asiantuntijuutensa ja arvokas kuntalainen oman elämänsä.

Jos pyritään näkemään kukin asiakas omana erityislaatuksena itsenään, yksilönä, se ilmentää kokonaisvaltaista ihmiskuvaa. Ihmiskuva vaikuttaa potilaan tilanteen ymmärtämiseen, siihen, miten potilaan ongelmat ja niiden syyt nähdään. Tästä seuraa myös yhtymäkohta sairauksien hoitamiseen ja diagnoosiin. Ihmiskuvaa ja sen merkitystä on pohdittava lisää tuonnempana.

5.2.5 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluissa kysyttiin tutkittavilta terveysasemapiirin alueen väestörakenteesta ja asukkaiden elinympäristöjen tuntemisesta. Niinikään selvitettiin asiakaskontakteja (ketkä ovat haastatellun asiakkaita, asiakkaiden taustojen tunteminen), yhteistyöverkostoa (viranomaiset tai muut yhteistyökumppanit, joiden kanssa ovat työssään tekemisissä) ja yhteyttä lähivaikuttajiin (muut kontaktit alueen lähivaikuttajiin). Haastatteluilta kysyttiin myös näiden kontaktien merkitystä oman työn/terveysasemapiirin/työyhteisön kannalta sekä voitaisiinko näitä kontakteja lisätä ja kehittää. Niinikään kysyttiin, oliko terveysasema/neuvola järjestänyt kampanjoita, tiedotuspäiviä, avointen ovien päiviä tms. Lopuksi pyydettiin ideoimaan, miten haastateltu tekisi työtään, mikäli ei olisi olemassa mitään rajoituksia (esim. resurssit). Samalla kysyttiin näkeekö haastateltu olevan olemassa mitään realistisia mahdollisuuksia kehittää uusia toimintamalleja, käytäntöjä omassa työssään tai terveysasemapiirin toiminnassa. Yksityiskohtaiset kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Kysymysten tarkoituksena oli hahmottaa terveysasemapiirin toimintaa ja mahdollisuuksia. Kysymysten asettelu perustui reflektiopäiväkirja-aineistoista nousseiden ilmiöiden syventämiseen.

Asiakaskontaktit

Haastatellut kuvasivat asiakaskontaktejaan ja asiakkaiden taustojen tuntemusta. Väestön tuntemus perustuu omassa työssä, potilastilanteessa kertyneisiin kokemuksiin sekä yleiseen tietämykseen alueesta ja sen väestöstä. Myös erilaiset tilastot ja viralliset raportit kertovat omaa kieltään alueesta ja sen väestöstä (esim. kävijämäärät, ikäjakauma jne.).

Oman työnsä kautta ammattilaisille on kertynyt käsitys alueen väestöstä ja heidän elinympäristöstään. Yksittäisten asiakkaiden kohdalla taustatietojen tuntemus riippuu paljolti siitä, mitä tietoja potilastilanteessa ilmenee ja kuinka paljon asiakkaat kertovat asioistaan. Usein pitkään alalla työskennelleet olivat myös oppineet tuntemaan asiakaskuntaansa paremmin. Potilastilanteessa voi ilmetä potilaan perhetilanteeseen, elinympäristöön ja asumiseen liittyviä seikkoja. Alueella asuvat tuntevat luonnostaan asiakkaiden elinympäristöt paremmin kuin muualla asuvat kollegansa. Myös kotikäynneillä sai lisätietoa asiakkaasta, hänen elämäntilanteestaan ja elinympäristöstä. Erityisesti äitiysneuvolatyötä tekevien työhön sisältyi asiakkaiden kokonaisvaltainen haastattelu, jossa selvitettiin perhetilanne, työolosuhteet ym. seikkoja.

Yhteistyöverkosto

Haastateltujen yhteistyöverkosto oli moninainen. Terveydenhuoltoalan ammattilaisilla on työnsä puolesta kontakteja varsin laajasti. Kontaktit vaihtelevat hieman ammattiryhmittäin, mutta yhteistyökumppaneiksi mainittiin mm. seuraavia tahoja: poliisi, kotisairaanhoido, saman asiakasryhmän kanssa työskentelevät kollegat kaupungin tasolla (esim. diabeteshoitajat), mielenterveystoimisto, mielenterveyskuntoutujien palvelukoti, kriisiosaston henkilökunta, sosiaalitoimi, yliopistollisen sairaalan eri poliklinikat/osastot, vanhustyön palveluyksiköt, sairaala- ja laitoshoidon yksiköt, hälytyskeskus, neuvola, oman terveyskeskuksen väki, oppilashuoltoryhmä, päiväkodit, hammashuolto, jalkahoitajat, hoitotarvikelijakelu, lastensuojelu, nuoriso- ja sijaishuolto, ravitsemusterapeutit, seurakunta, diakonissa, äitiyspoliklinikka, synnytysvuodeosasto, kotipalvelu, puheterapeutti ja neuvolalääkäri.

Lähivaikuttajat

Aineistosta ilmeni, että kontaktit lähivaikuttajiin olivat satunnaisempia ja liittyivät useimmin henkilöiden työn ulkopuolella ja vapaa-ajalla kertyneisiin kontakteihin. Kontakteja oli syntynyt mm. oman jäsenyyden kautta esimerkiksi järjestöihin (esim. astma- ja allergialiitto), järjestöjen järjestämien koulutuksien kautta, harrastuksien kautta kaupungin virastoihin (esim. liikuntavirasto) ja muiden luottamustoitimien ansioista. Myös asiakkaiden kautta oli tullut tietoa heidän käyttämistään vapaa-ajanvietto- ja harrastusmahdollisuuksista. Niinikään mainittiin paikallisella alueella ollut projekti, jossa oli ollut mukana useita alueen lähivaikuttajia. Myös yksi maininta yhteyksistä politiikkoihin ja asukasyhdistykseen nousi esiin.

Yhteyksien ja kontaktien merkitys oman työn, terveysasemapiirin tai työyhteisön kannalta

Useimpien haastateltavien kokemusten mukaan kontaktit lähivaikuttajiin ym. tahoihin sekä asiakkaiden taustojen tuntemus tukee ja helpottaa omaa työtä. Jos asiakkaan taustasta sai lisätietoa muiltakin kuin asiakkaalta itseltään, näkemys hänen tilanteestaan voi muodostua monipuolisemmaksi.

Kontaktit koettiin resurssina ja tukena, mikä myös auttoi parempaan asiakaspalveluun. Kun omaan työhön sai tukea muilta ammattilaisilta, toisten kokemuksista saattoi oppia ja näin ammattitaito voi kasvaa. Tuki koettiin myös työn ilon ja jaksamisen kannalta merkittävänä asiana. Monipuolisten kontaktien hyöty nähtiin myös ongelmien ennaltaehkäisyssä.

Asiakkaan taustojen tuntemusta ja moniulotteisia kontakteja voisi hyödyntää myös asiakkaan ohjannassa ja neuvonnassa. Esimerkiksi asiakas, joka tarvitsee liikuntaan tukea, voidaan ohjata liikuntaviraston järjestämien palvelujen piiriin.

Yhteyksien merkitys oli koettu tärkeäksi myös ongelmatilanteessa, jolloin oli koettu helpommaksi ottaa yhteyttä tuttuun asiantuntijaan tai organisaatioon/yhteistyötahoon. Näin oli koettu helpommaksi kysyä neuvoa ja apua. Samalla voitiin välttyä päällekkäisyyksiltä, mikäli selviää, että asiakkaan tilanne voi olla jo hoidossa jollakin muulla taholla.

Kontakteilla oli hyötyä myös oman ammatissa kehittymisen ja oppimisen kannalta. Yhteys erikoissairaanhoidon antaa tärkeää palautetta, esimerkiksi lääkärille. Myös sellaisissa luottamustoimissa, jossa käsitellään ihmisten hyvinvointiin liittyviä asioita, koetaan lääkärin omaavan arvokasta tietämystä ja kokemusta ihmisten jaksamisen suhteen.

Toisaalta kontaktien lisäämisellä epäiltiin olevan myös ei-toivottuja vaikutuksia. Joskus asiakkaat saattoivat lähestyä terveyskysymysten puitteissa esim. kaupassa ja tämä saatettiin kokea yksityisyyttä häiritsevänä.

Hyötyjen arviointi muuten kuin oman työn kannalta oli vähäisempää. Tietojen siirtymisestä esimerkiksi neuvolasta terveydenhoitajalta omalääkärille terveyskeskukseen ja päinvastoin katsottiin olevan hyötyä asiakaspalvelun kannalta. Esimerkiksi esitettiin, että terveydenhoitaja voisi välittää tietoja perheistä omalääkärille ja vastaavasti asiakaskäynnistä terveysasemalta voisi tieto tulla neuvolaan. Yhtälailla oli-

si yhteisön etu, jos asiakkaan tunteva voi välittää tietojaan sitä tarvitsevalle. Haastatteluista tuli esille kommentteja, ettei tällaiset tiedot juuri kulje yhteisön sisällä.

Kontaktien kehittämismahdollisuudet

Kontaktien lisäämisellä nähtiin olevan myönteisiä vaikutuksia. Kontakteja eri yhteistyötahoihin voitaisiin haastateltavien mielestä lisätä. Kontakteja katsottiin voivan kehittää mm. siten, että potilaan ohjauksessa olisi puoliso tai perhe mukana. Näin perhe olisi tukena asiakkaan arkielämässä. Niinikään esitettiin, että eri yhteistyötahot voisivat käydä esittäytymässä toisilleen ja näin tutustua toisiinsa paremmin.

Myös epäilyksien kehittämismahdollisuuksista esitettiin. Vaikka kontakteja olisi mahdollisuus lisätä, se vaatisi myös omaa panosta, eikä siihen ollut välttämättä voimavaroja.

Kontaktien kehittämismahdollisuuksista totesi eräs henkilö seuraavasti:

"Ehkä siinä vois olla enemmän hyötyä, kyllä me sillai hyvin omissa lokeroissamme toimitaan. Kotisairaanhoidon on meidän toimintaa, että siihen meillä on varattu viikoittain aika, jolloin lääkäri käy siellä ja käyään niitä asioita läpi. Sosiaali- ja mielenterveyspuolen kans hyvä ku ois enempi yhteistyötä, vaikka keran kuukaudessa joku tämmönen miitinki, voi tuua niinku tämmösiä asioita tavallaan aika sillai löysemmin perustein. Että joku asia on huolen aiheena, vois kysyä onko teillä tietoa tästä asiasta. Ehkä vähän samanlainen ku oppilashuoltoryhmä koulussa toimii; että ei sen tarvi hirveen kummallinen sen asian olla mitä voi miettiä siellä. (T8H)

"Siinä on kyllä niinku päällekkäin niitä samoja asioita hoijetaan monessa paikassa. Esimerkiksi meidän asiakkaita. Että siinä vois välttää jos ois tämmöstä yhteistyötä – –" (T1H)

Terveysaseman/neuvolan järjestämät kampanjat, tiedotuspäivät, avointen ovien päivät yms.

Haastateltavat kertoivat, että kampanjoita ym. tilaisuuksia oli järjestetty aika vähän. Muutamain maininnat koskivat rokotuskampanjoja, terveysaseman avajaisia, avointen ovien päiviä ja Arvo Ylppön 100-vuotissyntymäpäiväpäätymä neuvolassa.

Realistiset mahdollisuudet kehittää uusia toimintamalleja, käytäntöjä tai hoitokäytäntöjä

Osa näki mahdollisena ja osa rajallisena mahdollisuudet kehittää uusia toimintamalleja, käytäntöjä tai hoitokäytäntöjä. Mikäli kehittämismahdollisuudet nähtiin rajallisina, ne liitettiin lähinnä resurssien puutteeseen. Toisaalta esiin nousi myös toteamuksia, että omassa työssä olisi mahdollisuuksia kehittämiseen, mikäli sitä todella haluaisi. ”Saada se aikaan” totesi eräs haastateltu. Eräissä näkemyksissä kehittäminen nähtiin hyvinkin mahdollisena. Tämä edellyttäisi mahdollisuutta systemaattiseen yhdessä pohtimiseen ja ideoimiseen. Kysymykseen ”näkeekö kehittäminen mahdollisena” kyseinen haastateltu vastasi näin:

"Ehdottomasti näen, koska täällä on aivan valtavan paljon hienoa porukkaa. Jos siinä sille porukalle annetaan niinku tilaisuus, ja sieltähän se nousee, sieltä väestä. Että jos annetaan niinku tilaisuus miettiä ja – – – kyllä tietenkin semmosta systemaattista (miettiminen ja yhdessä pohtiminen), ettei vaan hetki ja tunti ja kaksi—" (T12H)

Sama haastateltu jatkaa ja ottaa esimerkkinä kiireen pohtimisen tällaisena yhdessä miettimisen kohteena. Hän oli havahtunut pohtimaan kiirettä, koska aihe nousi usein esiin erilaisissa kokoontumisissa.

"– joku olis semmonen meidän auktoriteetti ja ottas sieltä ja kuuntelis niitä ihmisiä, että hetkinen, ota tää nyt käsittelyyn alle, ja tullaanpa vaikka miettimään mitä me voitais tehdä sille yhdessä. Että ei se niinku auta jos ihmiset vaan puhuu ja huutaa, että kiire ja kiire, jos ei sitä pysähytä miettimään." – – – Ja sitä kautta ehkä paljastus että onko meidän rakenteissa sitten joku vika ja sitten se että, miten voitais käyttää niitä resursseja, että voiko joku toinen auttaa sitte." (T12H)

Kehittäminen nähtiin hyvänä ideana, mutta samalla todettiin, että se vaatii myös omaa paneutumista (aikaa ja voimavaroja), eikä siihen ollut aina välttämättä mahdollisuutta. Niinikään pohdittiin mahdollisuutta järjestää tietyille potilasryhmille (diabeetikoille, astmaatikoille) kerhoja. Tällaiset kerhot voisivat synnyttää osallistujilleen turvallisuuden tunnetta.

Haastattelusta tuli myös esiin näkemys, että mikäli resursseja kohdennettaisiin eri tavalla, voitaisiin kehittämistä saadakin aikaan. Terveyskeskukseen oli siirretty toimintoja, jotka aikaisemmin oli tehty muualla.

Jos ei olisi olemassa mitään rajoituksia, miten haastatellut toteuttaisivat työtään:

Tätä kysymystä haastatellut pohtivat hyvin moniulotteisesti. Toimintavapauden kokemisella ja mahdollisuudella tehdä työtään itsensä ja asiakkaan kannalta mielekkäimmällä tavalla on yhteys työhyvinvointiin.

1 Kotikäyntejä

Haastatteluista tuli esille kotikäyntien tekemisen tai lisäämisen tarve:

"Voi. Kävisin kotona, tekisin sitä työtä jos mulla nämä seinät ei olisi. Tänäkin päivänä haluaisin mennä huomenna yhden ihmisen luokse katsomaan sen haavan, koska hän ei tänne pääse. Minulla pitää pitää päivää väliä, että hän pääsee tulemaan sitten seuraavan kerran, kotisairaanhoidon maksaa, sinne menisin. – – se ois mulla se että kävisin varmaan enempi kotona kattomassa että mitä niille kuuluu. – – kävin joskus, mutta en enää. – – koulutuksissa kävisin paljo enempi. (T4H)

"Sitte vois vaikka kotikäyntejä joskus tehdä. – – joskus tulee semmonen tilanne, että tuota joku minun asiakas ei pysty tulemaan tänne, niin se on aika työlästä ruveta sitte järjestämään, että kuka siellä kotona mennee käymään, jos ei oo kotisairaanhoidon kirjoissa – sehän ois kauheen heleppo niinku mun lähtee ku tietäsin sen asian mikä se on –"(T2H)

2 Yhteisiä tapaamisia, kokoontumisia

Haastatteluissa esitettiin tarve yhteisille palavereille ja tapaamisille. Palavereiden tarve nousi myös reflektiopäiväkirjoissa esiin ja niillä todettiin olevan yhteys työhyvinvointiin.

"Tottakai, niitä palavereja mä haluaisin enemmän – – yksi mikä on meillä surullinen asia tässä, sairaanhoitajat eivät keskenään tapaa kuin kerran puolessa vuodessa, joka on suuri puute. Keskenään Oulun kaupungin työntekijöistä, niinku sairaanhoitajat, joilla ois todella paljon, meillä on niin paljon tullut uutta. Ja sitenkin kun me haluttais tavata, siellä on ohjelmoitu ohjelma, ei oo niin sanottuja mukavia turinatuokioita, joita meillä oli ennen. Ennen ku me tavattiin melkein kerran kuussa, siinä jäi sitä aikaa, me saatiin purkaa sydäntä ja kysyä toisilta mitä kuuluu ja kuinka menee ja onko tämä teillä näin ja me tehhään se näin – – Sehän autto meitä siihen että, meillähän oli sydän paljon kevyempi tultiin pois ja me jaksettiin ja pystyttiin soitteluun toisillemme paljon enempi – – ei me enää, kun me ollaan niin erillään eikä me enää tunneta kaa paljo toisamme, kun niin vähän nähhään."(T4H)

3 Tiimityötä

Työn kehittyminen enemmän tiimityön suuntaan nousi esiin toivomuksena. Tiimissä ammattirajat hämärtyisivät, ja näin tapahtuisi resurssien ja voimavarojen yhdistämistä. Kun tavoitteena olisi kiireestä pois pääseminen, mietittäisiin mihin resurssit tulisi kohdentaa. Tällainen tiimi olisi hyvä porukka, näin myös löydettäisiin työniloa ja jaksamista. Tiimiin liittyen kuten yleisemminkin ihmisten vahvuuksien ja voimavarojen huomiointi olisi tärkeää, samoin ihmisten toiveiden kuuntelu.

4 Aikaa

Ajan tarve ja antaminen asiakkaille olisi keskeinen toive ja muutos; ”enemmän aikaa hyvään palveluun” totesi eräs haastateltu. Esimerkiksi lapsiperheille annettaisiin enemmän aikaa ja sovittaisiin useampia tapaamisia asiakkaiden kanssa jne. Ihmisten elämäntilanteeseen paneutuminen olisi tärkeää ter-

veydenhoitajan työssä. Niinikään kontrollikäyntejä tehtäisiin enemmän. Myös mahdollisuus toteuttaa jotakin erityisosaamistaan, johon tällä hetkellä ei ollut mahdollisuutta, tuotiin esiin. Mikäli aikaa olisi, yhteyttä yhteistyökumppaneihin voitaisiin pitää tiiviimmin. Aikaa toivottiin enemmän oman ammattitaidon syventämiseen, esimerkiksi ammattikirjallisuuteen perehtymiseen ja koulutuksiin osallistumiseen. Tämäkin oli paljolti ajan ja resurssien kysymys.

"Ois riittävästi aikaa, ei tarvis niin tiukkatahtisesti tehdä sitä työtä kuin tällä hetkellä" (T8H)

5 Aikaa ja kuuntelua

Ajan antaminen asiakkaille, erityisesti keskustelu ja kuuntelu tuotiin myös esiin. Seuraavassa esimerkissä tulee esille myös mielenkiintoinen huomio avustajan työn merkityksestä asiakkaiden kuuntelijana:

"Tietenki ois enemmän aikaa, esimerkiksi puhua ihmisten kans. Varsinkin vanhemmilla ihmisillä on tarve puhua. – – on sillä varmasti suuri merkitys että on aikaa puhella, minä uskon että tuota sitten vie vähemmän lääkärin aikaa, näin minä luulen. Ne saa puhua ne asiat jo, muut asiat, niin ne keskittyy sitte ehkä enemmän vaan puhumaan niistä sairauksista. – – niille on mukavaa että joku niitä kuuntelee. "

(T5H)

6 Erilaisia työaikoja, vaihtelevuutta työaikoihin

Työajoissa voisi olla joustavuutta. Työaikoja voitaisiin kehittää asiakkaitten tarpeiden mukaiseksi, esimerkiksi järjestettäisiin ilta-aikoja vanhemmille.

"työpäivää jatkasin. – – Minä haluaisin luvan tietyn ei kaheksasta neljään järjestelmän" (T4H)

7 Ryhmätoimintaa

Haastatteluissa tuli ehdotuksia erilaisille ryhmätoiminnoille, esimerkiksi tietyille pitkäaikaissairauksia sairastaville. Tällaisilla ryhmillä voisi olla monia hyödyllisiä vaikutuksia:

"Ryhmätoimintaa tietylle tavoitteelle. Alueellisia ryhmiä esimerkiksi kakkostyyppin diabeetikoille. Et jotain tämmösiä alueellisia. – – minä ite aatteelen sillä tavalla, että pitäis olla ohjaaja, jolla on intoa ja tietämystä ja ryhmänohjauskykyä, et hän kokoais vaikka tietyllä alueella asuvista potilaista semmosen porukan, jolle vedettäis tietty systeemi läpi. Sehän ois varmaan sinänsä aika tehokasta, tehokasta hoitoa, jos siinä ois vaikka kymmenen ihmistä ja vähän eri tyyppistä. – – lääkärikin ois oikein hyvä ohjaaja jollekin ryhmälle. – – asiakkaat varmaan sitten kuitenkin uskois mitä siellä puhutaan." (T8H)

"Siinä voisi olla hyötyä jatkossaki, jos lähekkäin asuvat ihmiset tutustuis toisiinsa, ne vois sitte myöhemmin rohkaistua hakemaan kaveria lenkille. Et tulis tavallaan hyödylliset ryhmäilmiöt siinä sitten esille ja että siinä ois tämmösiä hyviä vaikutuksia." (T8H)

Muita esimerkkejä ryhmätoiminnasta olivat vanhemmille järjestetyt yhteiset illat, joissa terveydenhoitoalan ammattilaiset, terveydenhoitajat voisivat kertoa vanhemmuudesta, jaksamisesta ja kasvatusasioista. Vauvaryhmät tuotiin esiin yhtenä ryhmätoimintamuotona.

8 Kohtaamispaikkoja mm. vanhuksille

Ryhmätoiminta, esimerkiksi perhekahvilat, yhteistilat ja kohtaamispaikat nähtiin asiakkaille tarpeellisina sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävinä. Seuraava haastateltu pohtii verenpainemittauksen keskittämistä tiettyyn paikkaan ja sen toimimisesta samalla kohtaamispaikkana:

" – – jossakin tässä lähellä joku ihan semmonen (ta:n) ” – tavallaan tuntuu, että ne ihmiset haluaa tulla siihen keskustelemaanki, että se ei oo se verenpainemittaus se tärkein. Se voisi olla jossaki vaikka XX:ssä tai jossaki tässä lähellä, jossa sitä mitattas. Niin, semmonen kohtaamispaikka. – – On paljo semmosta yksinäisyyttä, turvattomuutta vanhuksilla, että jotakin jos sen eteen tekis, niin varmaan voisi käynnit täälläki niinku vähentyä (tk:ssa)” (T2H)

9 Muuta

Haastattelun kysymykseen ”Miten tekisi työtä, jos ei olisi mitään rajoituksia” yllä mainittujen asiakokonaisuuksien lisäksi ehdotettiin esimerkiksi työtehtävien jakamista. Jotakin tehtäviä voitaisiin siirtää toisille oman yhteisön ammattilaisille (esim. ompeleiden poisto terveystieteiden avustajalle). Lisäksi mainittiin, että omassa työssään keskittyisi vain tiettyyn asiakasryhmään, mikäli tämä olisi mahdollista. Keskusteluyhteyden lisääminen terveysaseman ja neuvolan välillä oli myös toivomuksena.

5.2.6 Pohdintaa terveysasemapiirin tulosten pohjalta

Tulosten pohdinnan lopussa esitellään yhteiskunnalliseen keskusteluun tarkoitettu teoreettinen hahmotelma kuntalaisen ja terveyskeskuksen oman väen ”hyvän voinnin terveyskeskukseksi”.

Tiimityöstä ja palavereista

Tutkimuslöydöksemme osoittavat, että yhteiset kokoontumiset ja moniammatillinen tiimityö ovat työntekijän jaksamisen kannalta merkityksellisiä. Näitä kehittämällä on mahdollista saada tukea omaan työhön, ammatillinen osaaminen voi edelleen kehittyä ja tätä myötä vaikutukset näkyisivät myös asiakaspalvelussa. Tiimityössä kuin myös yhteisissä kokoontumisissa on kyse mm. *kuuntelemisesta*. Kuunteleminen nähtiin erityisesti esimiestyössä tarvittavana ominaisuutena, mutta kuuntelemisen taitoa tarvitaan työyhteisössä laajemminkin. Yhteisiin palavereihin voidaan kokoontua jakamaan kokemuksia, kuuntelemaan ja oppimaan toisilta. *Samalla osoitetaan toisen ihmisen arvostusta*.

Lisäksi tutkimuslöydöksemme osoittavat, että kontaktit lähivaikuttajiin ja yhteistyökumppaneihin ovat tukena omassa työssä. Asiakkaan taustojen hyvä kokonaisvaltainen ymmärtäminen auttaa asiakaspalvelussa. Ajan antamisen tarve ja muut haastatteluissa esiin tulleet ehdotukset työn tekemisen suhteen osoittavat halua kohdata asiakkaat kokonaisvaltaisina ihmisinä ja tukea ihmisten hyvinvointia kokonaisvaltaisesti.

Ihminen-ihmiselle -näkemys on yhteydessä kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan

Ihmisen kokonaisvaltaisuuden huomioiminen on yhteydessä ihmiskuvaan. Millainen ihmiskuva on hoitotyötä tekevillä, vaikuttaa myös siihen, miten asiakas ja hänen ongelmat nähdään. Niin yksilö- kuin yhteisötasollakin olisi syytä havahtua pohtimaan omaa ihmiskuvaa ja sen vaikutusta työn tekemiseen.

Oman työn perustehtävään havahtuminen ja halu kohdata asiakas kokonaisvaltaisena ihmisenä osoittavat ihmisyyden arvostamista ja pyrkimystä tähän. Aineistosta esiin nousut ihminen-ihmiselle -näkemys viittaa suhtautumiseen jokaiseen ihmiseen tasavertaisena. Lääkäri tai hoitaja ei ole asiakkaan yläpuolella. Tämä asenne itsessään jo viestittää asiakkaalle, että häntä arvostetaan.

Johtajuuden ja työhyvinvoinnin tarkastelussa keskeiseksi käsitteeksi nousi läsnäolo. Läsnäolo vaikuttaa käsitteenä pätevän myös terveyskeskuksen haastattelutuloksiin. Kotikäynnit, ryhmätapaamiset, kokoontumispaikat ja ryhmätoiminnot ovat kaikki puitteita, joissa ihmiset ovat yhdessä keskenään ja läsnä. Terveystieteiden ammattilaisilla ilmeni myös toive antaa enemmän aikaa asiakkaille, eli lisätä läsnäolon määrää tälläkin tavalla. Kuuntelu on olennainen osa läsnäoloa. Kaikessa tässä ilmenee ihmisen arvostus. Näitä asioita on tässä raportissa käsitelty johtajuuden yhteydessä sekä myöhemmin pohdinnoissa.

Tutkimusaineistosta nousi esille ihminen-ihmiselle -näkemys erään tutkittavan pohtiessa oman työnsä perustehtävää terveysasemapiirillä. Ihminen-ihminen -näkemystä on kuvannut mm. Peltari (1999, 186). Hänen mukaansa nyt ja tulevaisuudessa hoitotyön ammattitaitovaatimuksissa korostuvat ”ihminen – ihmiselle” vaatimukset, joiksi hän luettelee mm seuraavia: vuorovaikutusvalmiudet, empaattisuus, ystävällisyys, vastuullisuus, huolenpito, ihmisen monien ongelmien kokonaisvaltainen kohtaus- ja auttamisvalmius sekä kyky toimia asiakkaan/potilaan asianajajana. Lisäksi painottuvat työn monitieteinen teoreettinen hallinta, käden taidot ja teknologian hallinta, monikulttuuriset valmiudet ja

terveyden edistämismallit, jatkuva itsensä ammatillisten asioiden suhteen ajan tasalla pitäminen ja kehittämisvalmius sekä muutoksen hallinta ja sen aikaansaaminen. Tulevaisuudessa korostuvat myös valmiudet ympäristön huomiointiin, hyväksikäyttöön ja tarvittaessa muuttamiseen. Nämä kaikki ovat osa moniulotteista ammattitaidon vaatimusta.

Ihminen-ihmiselle -ajattelua voi tarkastella myös lähimmäisenrakkauden käsitteen kautta. Lähimmäisenrakkaus hoitotyössä koostuu Paldaniuksen väitöstutkimuksen mukaan kolmesta tekijästä: sisäisestä tunteesta, hoitotyön etiikasta ja ammatillisesta huolenpidosta. Hoitotyön etiikka jo itsessään sisältää kristillisen ajattelun, ihmisarvon kunnioittamisen, tasavertaisuuden, yksilöllisyyden, luonnollisuuden ja pyyteettömyyden. (Paldanius 2002, 77.) (ks. esim. Sairaanhoidajan eettiset ohjeet <http://www.sairaanhoidajaliitto.fi/page.asp?Section=1&Item=116>, Lääkärin eettiset ohjeet <http://www.laakariliitto.fi/cgi/navi?96>.) Tässä näkemyksessä on siten syvä ihmisen ja ihmisarvon kunnioittaminen.

Ihminen-ihmiselle -näkökulman pohtiminen on tärkeää laajemminkin kuin vain yksittäisen ihmisen ja työntekijän näkökulmasta. Jos yhteisössä pyritään kohtaamaan jokainen ihminen tasavertaisena ihmisenä, voidaan olettaa, että ylhäältä ja ulkoapäin tuleviin muutoksiin suhtautuminen muuttuu. Näin vaikutukset ulottuvat myös johtamiseen. Johtaja voi johtaa omana persoonanaan ja samalla ns. säännöillä ja määräyksillä johtaminen vähenee (ks. myös Siitonen & Robinson 2001b, 7). Johtamistavan muutos tuo vastuuta enemmän yksilötasolle, ja on samalla rohkaisemassa yhteisössä yhdessä ajatteluun ja ideoimiseen.

Havahtuminen oman työn perustehtävään ja henkilökohtaisten tarpeiden toteuttaminen työssä

Tutkimustulostemme mukaan havahtuminen oman työn perustehtävään on yhteydessä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työn perustehtävän määrittely olisi tärkeää jokaisen työntekijän kohdalla, mutta myös jokaisen työyhteisön kohdalla. Tuloksissa tuli esiin työntekijöiden syvä inhimillinen tarve auttaa toista ihmistä (ks. yhteiset tulokset). Mahdollisuus toteuttaa työssään näitä tarpeita ja perustehtäväänsä on tärkeää jaksamisen kannalta. Oman työn perustehtävän oivaltaminen ja tarpeiden toteuttamisen mahdollisuus on yhteydessä myös arvoihin.

Arvot ja jaksaminen ovat suorassa kytköksissä toisiinsa. Jo Viktor Frankl totesi, että ihminen kestää mitä tahansa, jos näkee toiminnassaan merkityksen. Ihminen voi hakea työnsä arvostuksen itse työsuoritteesta tai siitä, että on mukana jossakin merkittävässä. Työ ja työpaikka voivat molemmat olla ihmiselle mielekkäitä. Ilmeisesti yhä enemmän etsitään myös esimiehiä ja kollegoja, joiden arvot ovat samansuuntaisia omien arvojen kanssa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 136.)

Jos ihminen kokee, että joutuu toimimaan omia arvojaan vastaan, se ei luo hyviä edellytyksiä työn tekemiselle. Ihmisen tulisi selvittää itselleen, mitä haluaa, miksi tätä työtä tekee ja mihin toiminnallaan pyrkii. Tällaiset pohdinnat ovat yhteydessä *itsetuntemukseen ja itsensä kuuntelemiseen*. Pohdintojen yhteydessä voi nousta arvioitavaksi myös kysymys, onko omassa työssä mahdollisuus näiden arvostamiensa asioiden toteuttamiseen. Aaltonen ja Junkkari (1999, 136) toteavat kuitenkin, että omien arvojen ja työpaikan arvojen ei tarvitse olla samat. Sen sijaan tärkeää on, ettei näiden arvojen välillä ole haittaavaa ristiriitaa.

Oman työn perustehtävästä yhteisön perustehtävän määrittelyyn?

Jokaisen henkilön tulisi miettiä, mihin toiminnallaan pyrkii, mikä on hänen työnsä tarkoitus. Tällaisen perustehtävän selkiyttäminen ja määrittely voitaisiin tehdä myös terveysasemakohtaisesti. Havahtumiselle on siten tarvetta myös yhteisötasolla. Perustehtävää voi verrata osittain visioon, jota on kuvattu seuraavassa Peter Sengen näkemyksiin viitaten.

Teleranta (1999, 73) on viitannut Sengen (1994) ajatuksiin organisaation visiosta seuraavasti: “Visio on voiman ja vaikuttamisen tunne organisaation ihmisten sydämissä silloin, kun visio on sitä mitä pitäisi-kin, yhteinen. Visioon liittyy tulevaisuuden näkökulma, se on vastaus kysymykseen, mitä haluamme luoda, millaiseen tulevaisuuteen tähtäämme. Visio on henkilökohtainen ja persoonallinen. Organisaati-

on yhteisen vision peruspilareita ovat jokaisen työntekijän henkilökohtaiset visiot, ne jotka ovat omia ja yksityisiä. Vasta oman vision luomisen ja sisäistämisen jälkeen on mahdollista päästä organisaation visioon. Organisaation visio syntyy, kun työntekijät näkevät saman kuvan edessään ja tuntevat kuuluvansa samaan miehistöön.”

Vision rakenteeseen Teleranta (1999, 76) sisällyttää ydintarkoituksen ja ydinarvot ja -periaatteet. Ydintarkoitus on organisaation olemassaolon syy. Se ei saa olla kuvaus siitä mitä tehdään tai millaisia toimintoja meillä toteutetaan (eli ei: "Terveyskeskuksen tarkoituksena on tuottaa laadukkaista palveluja"). Olemassaolon syy voisi olla auttaa kuntalaisia. Jos tämä auttaminen olisi syy, se ohjaisi jokaista työntekijää. Tällöin jokainen terveyskeskuksen työntekijä on auttamassa sinne hakeutuvaa kuntalaista, eikä esimerkiksi tuottamassa laadukkaita siivouspalveluita, jolloin hänen rooliinsa ei kuulu vastata asiakkaiden kysymyksiin.

Organisaation tarkoitus tulee löytää, sen voi löytää katsomalla sisään. Tarkoitus tulee löytää organisaation menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhdistelmästä. Kun on katsonut riittävän syvälle, voi myös reflektoida näkemäänsä ympäristöön, organisaatiosta ulospäin. Miten muut näkevät meidät ja hahmottavat tarkoituksemme. (Teleranta 1999, 77.)

Myös Järvinen (2000, 46–47) toteaa, että kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin, siitä, mitä varten yritys tai laitos on olemassa. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki on, että siellä keskustellaan työstä jatkuvasti: tuotteiden laatu ja asiakkaiden odotukset ovat usein puheessa keskeisesti esillä. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työ on yleensä hyvin abstraktia ja vaikeasti hahmotettavaa, on suuri vaara, että työyhteisöltä hämärtyy sen perustehtävä, joka synnyttää työn mielekkyyden.

Resurssikysymys vs perustehtävän toteuttaminen

Mahdollisuus toteuttaa työn perustehtävää liittyy myös resursseihin. Kysymys resurssien pienentymisestä on nykyään varsin yleinen. Erityisesti terveydenhuollon pienentyneistä resursseista on käyty julkista keskustelua. Teleranta (1999, 77–78) toteaa, että terveydenhuollossa on puhuttu viimeisen vuosikymmenen ajan arvoista ja periaatteista sekä niiden puutteesta tai siitä, että ne ovat, mutta niitä ei pystytä noudattamaan vallitsevissa olosuhteissa.

Jos resurssit pienenevät, se nostaa esiin kysymyksen mahdollisuudesta toteuttaa perustehtäväänsä. Järvinen (2000, 48) muistuttaa, että yrityksessä pitää uudestaan ja uudestaan palata toiminnan perustehtävään: sitä pitää jatkuvasti tutkia ja tarkentaa. Jos työmäärä ja resurssit pienenevät, on välttämätöntä keskustella, mihin olemassa olevat voimavarat suunnataan ja jätetäänkö joitakin asioita ehkä kokonaan tekemättä.

Tällaisella keskustelulla ja toimintaperiaatteiden määrittelyllä on merkityksensä yksilöiden jaksamisen kannalta. Yhden tutkittavamme havahtumiskertomuksessa tuli esiin yksilön henkilökohtainen oivallus omasta perustehtävästään. Tämä johti mm. siihen, että hän oivalsi, että asiakkaan kuuntelu oli hänen perustehtävänsä toteuttamista, ei niinkään kokoukseen ehtiminen. Kun työntekijät joutuvat tasapainoilemaan eri tehtävien välillä, eteen voi tulla tehtäväksi valintoja työtehtävien suhteen. Tämä on yhteydessä myös valta- ja vastuukysymyksiin, onko työntekijällä oikeus valita ja tehdä oman näkemyksensä pohjalta valinta/päätös, mikä työtehtävä on tärkein ja minkä voi jättää pois. Jos yhteisössä on määritelty perustehtävät ja selkeät toimintaperiaatteet ja myös valta- ja vastuukysymykset, tämä on tukemassa työntekijöiden valintoja. Työntekijälle pitää antaa valtuudet tämän valinnan tekemiseen. Kuitenkaan tätä ei pidä ymmärtää niin, että vastuu valinnoista on yksittäisen työntekijän – aina pitää myös tarkistaa yhteisön periaatteita, toimitaanko yhteisen perustehtävän mukaisesti. Tämä tuo haasteita esimiestyöhön, esimiehen tulee tuntea alaiensa työt ja työn vaatimukset ja hänen tulee käydä keskustelua säännöllisesti, jotta tuntuma todellisiin työn teon puitteisiin säilyy.

Uusien toimintatapojen miettiminen ratkaisuna?

Terveydenhuoltoalan muutoksista ja tulevaisuuden haasteista on kirjoitettu ja käyty julkista keskustelua. Viime vuosikymmenen alun laman vaikutukset heijastuvat vieläkin terveyskeskusten toimintaan, mikä tuli esille aineistossammekin. Uudistuspaineet tuovat haasteita toiminnan kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Aineistosta osoittautui, että menneissä toimintatavoissa oli myös aineksia, joista voisi myös oppia nykypäivänäkin. Rajoitetut resurssit asettavat kuitenkin ne reunaehdot, joiden puitteissa on toimittava.

Keskustelua on käyty myös terveydenhuollon toimintatavoista. Nojonen (1999, 129) viittaa kirjoituksessaan hoitotyön laadunhallintaan, mutta myös terveydenhuoltoalaan seuraavasti: ”Koko terveydenhuollon sen paremmin kuin hoitotyönkään laadunhallinta ei ole keskittynyt nykyisten hoitokäytäntöjen arviointiin.” Myös Kangas (1999, 101) toteaa ettei innovatiiviselle toimintatapojen ja johtamisen kehittämiselle ole juurikaan tilaa. Näiden kannanottojen pohjalta voi myös tarkastella oman tutkimuksemme tuloksia.

Tutkimuksemme kohteena olleessa terveyskeskuksessa työskentelee monipuolinen ammattilaisten verkosto. Eri työntekijäryhmillä (lääkärit, avustajat, sairaanhoitajat, terveydenhoitajat) on yhteisiä asiakkaita. Asiakastapaamisten yhteydessä (esim. terveydenhoitajan kotikäynnin yhteydessä) tulee esiin selkeää tietoa, joka ei välttämättä tule esiin vaikkapa lääkärin ja asiakkaan kohtaamisessa. Tämän tietämyksen tehokkaampi hyödyntäminen, tiedon horisontaalinen liikkuminen, voisi auttaa ammatillaisia asiakkaita hoidossa. Tämä on yksi pieni esimerkki, mihin suuntaan toimintaa voitaisiin kehittää, mutta myös muita tarpeita aineiston pohjalta nousi esiin. Hyvin moni-ilmeisen reflektiopäiväkirja- ja haastatteluaineistomme innoittamana koimme tarpeelliseksi osallistua uusien kehittämismahdollisuuksien ideointiin. Luomassamme tarinallisessa pohdinnassa ja teoreettisessa hahmotelmassa (mallissa) esitettiin yksi ideointi, mistä asetelmista terveyskeskuksen toimintaa voisi kehittää oman väen ja kuntalaisen hyvinvointia ylläpitäväksi ja edistäväksi. Tämän ideoinnin perustana on tutkimusaineistomme, mutta myös erilaisten asiantuntijakontaktien kautta saatu ennakkopalaute on antanut rohkeutta kehittää mallia edelleen.

– TARINALLINEN HAHMOTELMA IHMISTEN KOHTAAMISPAIKASTA, HYVÄN VOINNIN TERVEYSKESKUKSESTA

1. Fyysinen ympäristö – kokoontumistiloja alueen väelle

- vanhusten päiväkerhot
- yhteenkuuluvuudentunteen edistäminen

Millaiselta tämä terveyskeskus sitten näyttää? Heti sitä lähestyttäessä tulee vaikutelma, että täällä kohdataan ihminen, häntä kuunnellaan ja välitetään hänen asioistaan. Ulkoinen ympäristö hyödyntää luonnon läheisyyttä ja kaikilla tavoilla sinne tulevilla ihmisillä (lastenrattaat, invalidipaikat, pyörätelineet) on tilaisuus saada parkkipaikka, tulla sisään kokonaisena ihmisenä ja ripeästi päästä sisään. Rakennus on avara, luonnollista valoa hyväksikäyttävä, rauhallinen ympäristö, jossa ohjetauluin ja vapaaehtoisten tukijoiden avustuksella jokaisella on mahdollisuus löytää etsimänsä paikat ilman huolta. Eri-ikäisillä lapsilla on leikkivälineitä ja kaikilla sekä luettavaa että mahdollisuus virkistäytyä kahvilassa. Terveyskeskuksessa on vanhuksilla kokoontumistila, jossa he voivat tavata toisiaan. Samoin henkilöstöllä on työtilojen lisäksi virkistytymishuoneita, joissa he voivat käydä latautumassa. Näin edistetään yhteenkuulumisen tunnetta ja mahdollisuuksia kuulumisten jakamiseen.

2. Väestörakenne ja elinympäristöt

- tilastot
- alueen luonne
- erilaisen profiilin tunnistaminen

Keitä tällä alueella asuu? Ketkä tuntevat olonsa kotoisaksi jo vanhastaan siltä ajalta, kun siltä vielä kulki Olkkolan mutkasta eikä sen nykyisestä paikasta Taajamanrinteen kohdalta. Onkohan täällä myös

ihmisiä, jotka eivät tiedä alueen tavoista mitään? Väestöä on tänne muuttanut muualta ja täällä on myös ulkomaalaisia IT-yrityksissä työskentelevä ihmisiä.

Alueella on pientalotaajamia, mutta myös kerrostaloja, joissa asuu enimmäkseen ulkomaalaisia ja nuoria opiskelijaperheitä, joilla on lapsia läheisissä päiväkodeissa ja kouluissa. Toisaalta vanhuksien määrä kasvaa koko ajan. Toiset asuvat pientaloalueilla, mutta yhä useammat haluavat muuttaa "palvelutaloihin" lähelle toisiaan.

3. Kulttuuri

- kontaktit
- traditio
- asenteet
- historiantuntemus

Tämän alueen kulttuuri ulottuu pitkälle viime vuosisadan puolelle. Puutaloalueen historiasta kielivät vielä monien asukkaiden muistot kertomuksista, joita on suullisesti välitetty sukupolvesta toiseen. Tämän historian tuntemus alkaa olla vähissä työssäkäyvien ja nuorten keskuudessa. Tosin alueella on vielä vanhuksia, jotka muistavat. Ankkuroituminen historian ja perinteiden tuntemiseen auttaa terveyskeskuksen henkilöstöä kohtaamaan asukkaita heidän omilla ehdoillaan. Ulkopuolelta muuttaneiden kokemukset rikastuttavat kaikkien kulttuurikokemuksia sekä tuovat omaleimaisuutta, väriä ja haasteita yhdyskunnan elämään.

4. Alueen vaikuttajatahot – alueella toimivat työyhteisöt

- asukasyhdistykset, srk jne
- päiväkodit
- koulut
- alueen palveluiden ja harrastusmahdollisuuksien kartoitus
- luonto

Tällä alueella on monta asukasyhdistystä sekä monia aktiivisesti toimivia ryhmiä ja harrastuskerhoja. Lisäksi seurakunnilla on toimitiloja täällä. Parasta täällä on luonto. Joen läheisyys ja luonnon säilyttäminen asukkaiden elinympäristöissä on monien mielestä hyvä syy muuttaa alueelle. Pyörätieverkosto on tiheä ja antaa turvallisuutta perheitten pienimpien ja vanhusten liikkumiselle. Terveyskeskuksessa nähdään alueen monipuolisuus ja halutaan hyödyntää alueella olevia mahdollisuuksia, yhteisöjä, luontoa, tuettaessa asiakkaiden hyvinvointia.

5. Terveyskeskuksen tehtävä ja toiminta-ajatus

- Minkä takia terveyskeskus on olemassa?
- terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen
- ongelmien synnyn ennaltaehkäisy
- ei-holhoavan kulttuurin tukeminen
- asiakkaan määrittely

Kuntalaisen ja terveyskeskuksen henkilöstön hyvinvointia edistävän terveyskeskuksen tehtävänä ja toiminta-ajatuksena on kansalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Taustalla on kokonaisvaltainen ihmiskuva. Ihmisen elämä on kokonaisuus ja kyseessä on enemmän kuin terveys tai sairaus: kyse on ihmisen hyvinvoinnista, koko elämästä. Painopiste terveydenhoidossa on ennaltaehkäisevässä työssä. Taustalla on ihmisen arvostus. Asiakas määrittellään seuraavasti: asiakas on oman terveytensä, elämänsähistoriansa ja kokemusmaailmansa asiantuntija. Lääkärit, hoitajat ja avustajat ovat samalla tasolla asiakkaan rinnalla, asiakkaan ongelmiin etsitään ratkaisuja yhdessä. Myös asiakkaalla voi olla ideoita oman terveydentilansa hoidon suhteen. Suhde asiakkaaseen on tasavertainen, ei holhoava. Asiakaslähtöisyydessä toimitaan ihmisarvon pohjalta: hoitohenkilöstö tuo tilanteeseen asiantuntijuutensa ja asiakas oman elämänsä. Pyritään asiakkaan omien voimavarojen tukemiseen ja tämän kautta hänen elämän hallintansa edistämiseen. Jatkovana haasteena on oman väen ja kuntalaisten hyvinvoinnin mahdollista-

minen. Terveyskeskuksen henkilökunta pyrkii edistämään ihmisten *havahtumista* omien voimavarojen ja elämänhallinnan valmiuksien näkemiseen ja elin- ja elämäntapojen arvioimiseen.

6. Toimintamallit/toimintatavat – asenne ja työtehtävät

Terveyskeskuksessa pyritään aktiivisesti kehittämään uusia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Henkilöstö jalkautuu myös kentälle. Hoitajat ja lääkärit tekevät kotikäyntejä. Näin he näkevät asiakkaan kokonaisvaltaisemmin, hänen elämäntilanteensa, ne puitteet joissa hän elää. Tämä auttaa hoitohenkilöstöä tekemään parempia ja tarkempia, kokonaisvaltaisempia hoitosuunnitelmia asiakkaalle, asiakkaan kanssa. Myös ryhmätoimintaa eri asiakasryhmille suunnitellaan (esim verenpainepotilaat, diabeetikot ym.).

7. Tiimit

- moniammatillisuus
- neuvola

Terveysasemalla pyritään rohkeasti hyödyntämään tiimiytymisen ja tiimityöhön positiivisia vaikutuksia. Moniammatilliseen tiimiin voi kuulua myös muitakin kuin hoitoalan ammattilaisia. Tiimin tarkoitus on toimia oman työn tukena, vahvistajana ja rohkaisijana. Tiimissä eri ammattilaisten asiantuntemus täydentää toisiaan. He myös oppivat toisiltaan ja näin ammattitaito kehittyy monipuolisemmaksi.

Perspektiivi ihmiselämän ongelmiin laajenee. Kyseessä on enemmän kuin terveys tai sairaus: on kyse ihmisen hyvinvoinnista, koko elämästä. Tiimissä toimiva saa oman kokemuksensa kautta myönteisen kokemuksen yhdessä toimimisen vahvuuksista. Hän tuntee ja kokee, millaista on saada toisilta tukea ja miltä tuntuu itse toimia toisten tukena. Tämä kokemus on myönteinen ja vahvistaa hänen toimimistaan asiakkaitten parissa. Oma kokemus tiimin kantavasta voimasta vahvistaa esimerkiksi hoitajan käsitystä ja näkemystä jokaisen ihmisen tarpeesta saada tukea omalle elämälleen ja olla myös itse tarpeellinen ja tukena muille. Oman kokemuksensa rohkaisemana hoitaja pyrkii hahmottamaan asiakkaan elämää, onko sieltä löydettävissä tällaisia tukevia elementtejä. – – Tämä yksinäinen vanhus, hän tarvitsee tukea, ihmisiä ympärilleen, mutta myös hänellä on tarve olla tukena muille. Ehkä hän ei edes sitä itse tiedosta, mutta hoitaja oman kokemuksensa kautta ymmärtää, miten tärkeää on kokea olevansa tarpeellinen ja tärkeä. Tehdessään kotikäyntejä hoitaja näkee enemmän kuin vastaanotolla on mahdollista. Hän näkee miten vanhus elää, hänen elinympäristönsä, ja näin todellisuus hahmottuu tarkemmaksi. Hän näkee kokonaisvaltaisen ihmisen. Hän voi huomata sellaisia asiakkaan hyvinvointia edistäviä mahdollisuuksia asiakkaan ympäristössä, mitä vanhus ei itse huomaa.

8. Yhteistyötahot – sisäinen, terveyskeskuksen potentiaali

- yhteisöllisyys
- palaverit (ongelmanratkaisu, tunteiden käsittely, supportiivinen viestintä, käytännön asioista sopiminen, tiedottaminen)

Terveyskeskuksessa pyritään hyödyntämään enemmän aseman sisällä olevan henkilökunnan monipuolista asiantuntemusta. Eri työntekijäryhmillä on yhteisiä asiakkaita, joiden hoidon parantamiseksi pyritään tätä erikoistietoa siirtämään ammattilaiselta toiselle. Tieto kulkee jokaiselta jokaiselle, esimerkiksi terveydenhoitaja voi helposti saada tietoa asiakkaansa terveydentilasta häntä hoitavalta väestövastuu-lääkäriltä. Vastaavasti lääkäri voi saada lisätietoa terveydenhoitajalta asiakkaan elämäntilanteesta laajemminkin, mikä taas auttaa häntä hahmottamaan asiakkaan tilannetta kokonaisvaltaisemmin ja suunnittelemaan hoitoa ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä paremmin.

Palavereita voidaan käyttää erilaisten käytännön asioiden sopimiseen, mutta suurempi merkitys on niiden yhteisöllisyyttä edistävällä vaikutuksella. Palavereissa on mahdollisuus ongelmatilanteista keskusteluun, tunteiden purkuun jne. Tämä edistää yhteisöllisyyttä. Palavereita käytetään yhä enemmän yhdessä ideoimisen, uusien toimintatapojenkin suunnittelun foorumina. Myös muut yhteiset tilaisuudet, retket, yms rakentavat yhteisöä ja lisäävät sen yhteenkuuluvuuden tunnetta.

9. Ulkopuoliset yhteydet

- asiantuntijaverkosto – verkostointi

- globaalit asiantuntijat

Terveyskeskus rakentaa aktiivisesti yhteyksiä ulkopuolisiin asiantuntijoihin ja yhteistyötahoihin.

10. Resurssit

- rahoitusmuodot
- palkkaperusteet (iltatyö, luennot, ennaltaehkäisevä työ jne)

Toimintamallien kehittäminen vaikuttaa myös palkkaperusteisiin. Jos esimerkiksi terveyskeskuksen edustaja on valmis pitämään alueella erilaisia terveyden edistämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisyyn liittyviä luentoja, se otetaan erityisen hyvin huomioon palkkauksessa.

11. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

- osallistuminen elinympäristön suunnitteluun ja muokkaukseen
- media

Elinympäristön suunnitteluun ja muokkaukseen ihmiset ottavat täällä mielellään kantaa. Miten uusia alueita suunnitellaan, se vaikuttaa lasten ja nuorten tulevaisuuteen. Haluaisimme luoda kuvaa ulospäin todellisesta, koetusta elämästä täällä. Kun lehdistö ja sähköiset tiedotusvälineet käyvät käsiksi asioihin, jotka on tulkittu eri tavalla kuin yhteisön asukkaat itse haluaisivat, pyrimme vaikuttamaan monipuolisesti todellisen kuvan tiedottamiseksi.

12. "Hospitality" – Vieraanvaraisuus

- suhde uusiin asukkaisiin
- palaute poismuuttavilta asukkailta
- päivittäinen vierailijoiden/asiakkaiden vastaanottaminen

Kun asukkaita muuttaa alueelle, haluamme luoda heihin suhteen heti alkuvaiheessa. Myöhemmin kun tarve syntyy palvelujen saamiselle, on helppoa mennä terveyskeskukseen, jossa tutut ihmiset tervehtivät. Kun suhdetta on lähdetty jo alusta alkaen luomaan, kiperän paikan tullen ihmiset voivat kokea todellista tukea ja jatkuvaa kiinnostusta heidän elämäänsä kohtaan. Asiakkaitten omia voimavaroja ja elämän hallintaa sekä elämän läpi kestäviä kasvuprosesseja tuetaan. Asiakkaita kuunnellaan terveyskeskuksen käytännön järjestelyjen suunnittelussa. Palautetta saadaan sekä heiltä, että alueelta muualle muuttavilta ihmisiltä, jotka ovat käyttäneet palveluita.

13. Informointi – eri kanavat – lähelle tuleminen

- www-sivut (kuvia alueen tapahtumista)
- teemapäivät
- avoimet ovet

Asukkaille järjestetään mahdollisuuksia osallistua teemapäiviin, joissa voidaan opiskella asioita, jotka askarruttavat oman terveydentilan ja hyvinvoinnin kannalta (liikunta, ravinto, itsehoito, lepo jne.). Avoimia ovia järjestetään silloin tällöin. Asukkaat, joilla on mahdollisuus internetin käyttöön, voivat www-sivuilta perehtyä terveyskeskuksen palveluihin, tavallisimpiin ihmisiä askarruttaviin terveydellisiin kysymyksiin. Alueen tapahtumista ja kokoontumisista nähdään www-sivuilla kuvia tutuista ihmisistä. Voivathan asukkaat itsekkin osallistua kuvien lähettämiseen web-masterille, joka pitää ajan tasalla informaatiota ja tiedottaa tulevista tapahtumista.

14. Henkilöstön jatkuva koulutus

- pystyykö hyödyntämään ammattitaitoaan täysipainoisesti – kaikkien vahvuuksien hyödyntäminen

Henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi heille annetaan mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Tämä otetaan huomioon työjärjestelyissä siten, että heillä on mahdollisuus osallistua koulutuksiin oman työn kärsimättä. Tämä vaatii myös resursseja. Koulutukset lisäävät henkilöstön ammatillista osaamista ja itsevarmuutta, kun he ovat selvillä viimeisimmistä tutkimustiedoista, hoidoista jne. Tämä lisää terveysaseman palvelujen laatua. Työntekijät myös itse kouluttautuvat ja pitävät yllä osaamistaan.

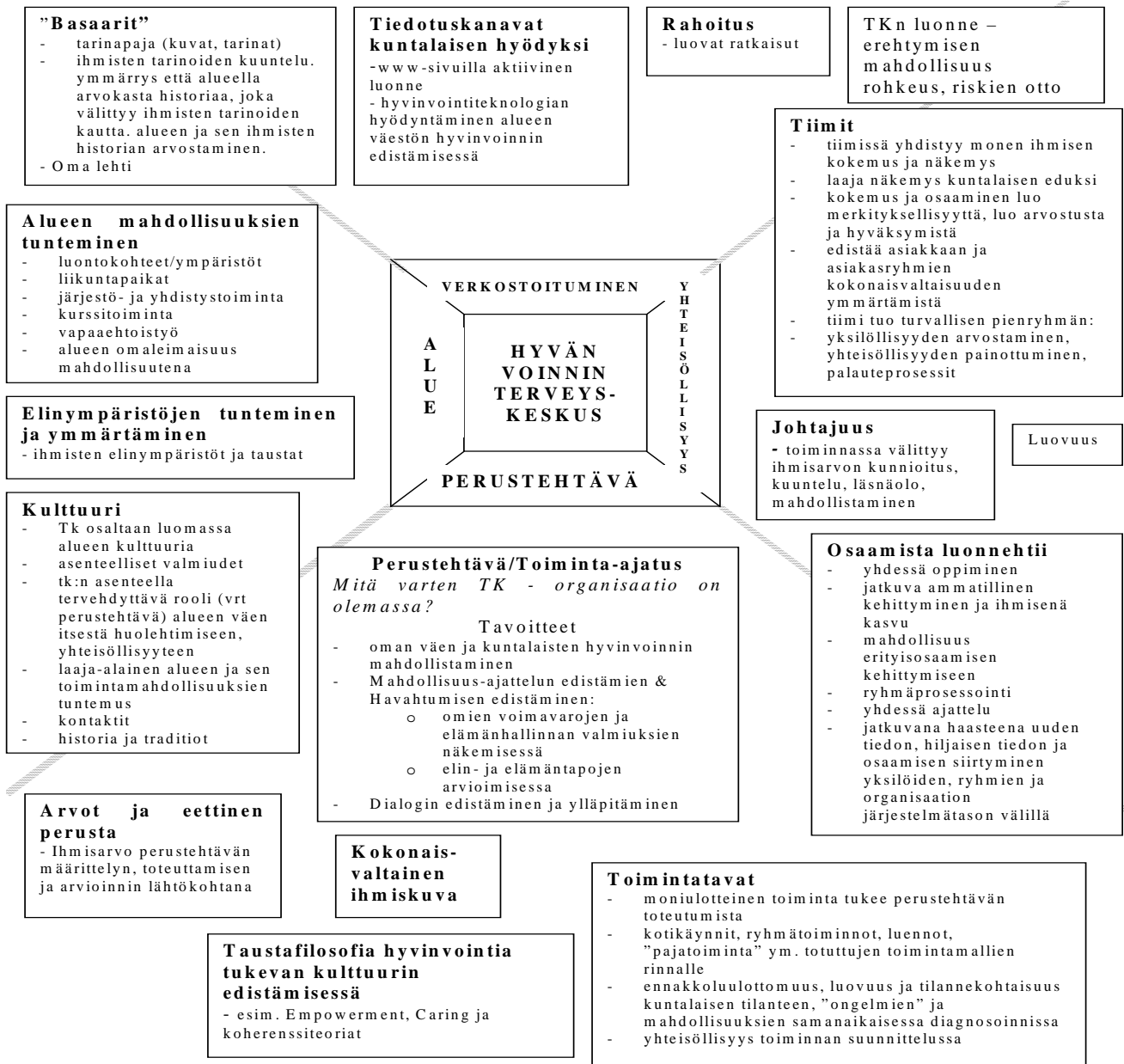
15. Johtajuus

- johtajuuden eettinen perusta
- läsnäololla johtaminen

Johtaja näkee jokaisen työntekijän tärkeänä voimavarana yhteisölle. Hän haluaa osoittaa arvostustaan ja välittämistään jalkautumalla kentälle. Hän on läsnä, kuuntelee ja keskustelee alaisensa kanssa, näin hän oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän työtään ja sen vaatimuksia paremmin. Myös työntekijät kokevat positiivisena sen, että esimies on kiinnostunut heistä ja heidän työstään. He kokevat luottamusta herättävänä, että heillä on esimies, joka myös tuntee heidän työnsä. Näin he uskovat, että päätöksiä tehdessään ja edustaessaan työyhteisöä esimies pystyy ajamaan heidän etujaan paremmin.

– KUNTALAISTEN JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIA EDISTÄVÄ TERVEYSKESKUS

Kuviossa 6 esitämme työhyvinvointiin keskittyvän tutkimuksemme pohjalta yhden teoreettisen hahmotelman kuntalaisten ja henkilöstön hyvinvointia tukevasta terveyskeskuksesta. Tavoitteenamme on herättää keskustelua ei-syylisestä näkökulmasta. Esimerkiksi lääkäri voi tämänkin hahmotelman puitteissa toimia kliinikkona oman luonnontieteellisen koulutuksensa pohjalta. Kliinikkonakin lääkäri voi olla tukemassa terveyskeskuksen perustehtävän arvioimista hyvinvoinnin ennakoinnin näkökulmasta. Hän mitä todennäköisemmin haluaa olla tukemassa oman väen ja kuntalaisen hyvän voinnin terveyskeskuksen kehittämistä ihmisten kohtaamispaikaksi.



Kuvio 6. Teorettinen hahmotelma kuntalaisen ja henkilöstön hyvinvointia edistävästä terveystaloksesta.

5.3 Keskusviraston erityiskysymyksiä

Seuraavassa osiossa käsitellään keskusviraston yksikön tutkittavien reflektiopäiväkirja- ja haastatteluai- neistossa painottuneita ja sieltä esiin nousseita työhyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen yhte- ydessä olevia asioita ja ilmiöitä. Keskeisin keskusviraston aineistosta noussut asia oli kypsä aikuisuus. Heti ensimmäisen reflektiopäiväkirjajakson aineistosta tuli esille kypsän aikuisuuden merkitys yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille (menetelmänä grounded theoryn koodaus- ja käsitteellistämisen pro- seduuri). Kypsää aikuisuutta tarvitaan jokaisessa työyhteisössä.

5.3.1 Kypsä aikuisuus

Keskusviraston tutkimukseen osallistuneille annettiin ensimmäisen kirjoitusjakson analyysin ja tulosten perusteella erityiseksi tehtäväksi pohtia kirjoituksissaan mitä on kypsä aikuisuus. Tutkittavat liitti- vät *kypsään aikuisuuteen* seuraavia asioita:

- erilaisuuden hyväksyminen, kyky hyväksyä ihmiset sellaisena kuin ovat
- keskustelutaito; keskusteleva ja neuvotteleva asenne
- kuunteleminen työyhteisötasolla
- toisten huomioonottaminen
- elämäkokemus
- palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito
- vastuunottaminen
- anteeksipyyttämisen ja -antamisen taito
- kyky iloita toisen menestyksestä
- asennetta: koti- ja työasiat erillään
- realiteettientaju
- positiivinen asenne
- luottamus
- suvaitsevaisuus
- huolenpito itsestä
- myötätunto- ja eläytymiskyky
- hyvät käytöstavat

Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin kypsää aikuisuutta keskusviraston tulosten pohjalta. Myös myöhemmin toteutetuissa haastatteluissa kypsä aikuisuus oli yhtenä käsitteenä haastattelukäsitteiden joukossa. Näin haastatteluaineistosta saatiin lisänäkemystä kypsän aikuisuuden käsitteeseen.

Erilaisuuden hyväksyminen, kyky hyväksyä ihmiset sellaisena kuin ovat

Erilaisuuden hyväksyminen nousi esiin kirjoituksissa keskeisesti kypsään aikuisuuteen liittyvänä asiana:

"Viime tapaamisella muistaakseni pyydettiin pohtimaan, mitä kypsä aikuisuus on. Mielestäni se on ihmisuhteissa sitä, että hyväksyy toiset sellaisina kuin he ovat (ei me voida kaikki käyttäytyä samalla tavalla) ja kohtelee muita niin kuin toivoisi itseään kohdeltavan." (K3R2)

Erilaisuuden hyväksymisen suhteen tulee muistaa myös toisen huomioonottaminen, jota on käsitelty myöhemmin. Erilaisuuden hyväksyminen, kyky hyväksyä toiset itsenään, sellaisina kuin ovat, on yhteydessä tasa-arvoon ja ihmisarvoon. Tämä merkitsee toisten arvostamista samanarvoisina kuin itse. Erilaisuuden hyväksymisellä voidaan nähdä yhteys kuuntelemiseen: jotta voisi huomata toisen, hänen erilaisuutensa ja erityisyytensä, täytyy osata kuunnella. Toisen hyväksyminen merkitsee kunnioitusta toista kohtaan. Kun pyritään hyväksymään jokainen omana itsenään, on otettava huomioon, ettei erilaisuuden ymmärtämistä käsitellä niin, että kaikki on sallittua ja jokainen saa käyttäytyä miten tahtoo negatiivisessa merkityksessä.

Erilaisuuden tuoman rikkauden näkemisen suhteen toteaa eräs kirjoittaja seuraavasti:

"Sillä kaikki erilaisuus on rikkaus, niin iän, tapojen, uskonnon yms suhteen pitää antaa tilaa, kasvaa ja kehittyä." (K11R2)

Erilaisuudella on tarkoituksensa työyhteisössä. Heiskan (2001, 163) mukaan on parempi, että työntekijät ovat erilaisia, kuin että he ovat liian samanlaisia. Ihmisten moninaisuus vähentää työryhmän riskiä sulkeutua itseensä ja vältellä ympäröivää todellisuutta. Hän huomauttaa kuitenkin, että ihmisten keskinäisten erojen tulisi olla mielekkäitä kokonaisuuden kannalta. Työyhteisön ei pitäisi olla niin ristiriitainen tai moninainen, että se tulee mahdottomaksi hallita.

Haastatteluissa pohdittiin kypsää aikuisuutta myös esimiehen osalta. Tässä yhteydessä nousi esiin erilaisuuden hyväksyminen seuraavasti:

"mun mielestä se on aika semmonen kaikenkattava asia tässä – pitäis pyrkiä sillälaila kypsästi ajattelemaan näitä asioita eikä olla niin kauheen herkkänahkainen itekään. Se on sitä justiin että me ollaan ihmiset

erilaisia ja esimiehellä pitäis olla sitte silmää nähä se että millanen kukakin on että ihmisiä pitää kohdella vähän eri tavalla" (K3H)

Esimieheltä siis edellytetään *ihmistuntemusta ja kykyä aistia* miten ketäkin tulee lähestyä. Tämä ilmentää myös *tunneälyä* (ks. Goleman 1997).

Keskustelutaito; keskusteleva ja neuvotteleva asenne

Reflektiopäiväkirjoissa keskusteleva ja neuvotteleva asenne nähtiin osana kypsää aikuisuutta. Keskusteleminen nousi haastatteluissa esiin erityisesti työyhteisöön liittyvänä asiana. Keskustelemista ei haastatteluista erityisemmin eritelty.

"Keskustelutaito olisi näissä tilanteissa kullannarvoinen asia." (K9R2)

"Voidaan keskustella asioista – – eri näkökohtiahan tulee, ollaan eri ikäisiä, eri asteinen koulutus, eri paikalla..." (K11H)

Keskustelutaito on tärkeä viestintätaito, on tärkeää kyetä ratkaisemaan tilanteita, ongelmia tai epäselvyyksiä keskustelemalla. *Tunteiden käsittelytaito* liittyy myös keskustelutaitoon. Erityisesti raskaissa työrupeamissa, paineen alla työskentely voi saada aikaan voimakkaita tunnepurkauksia. Vaikka tunteiden kuohuminen olisi ymmärrettävääkin, voidaan toisten tunnepurkaukset kokea jaksamista vähentävänä. Näin *toisen huomioon ottaminen* on tärkeää tällaisissakin tilanteissa. On hyvä muistaa, että kaikenlaisessa kommunikaatiossa vaikuttavat niin sanalliset kuin sanattomatkin viestit.

Niinikään on kyse siitä, että onko työyhteisössä jokaisella *tilaa olla oma itsensä*. Omana itsenään oleminen ja toisen ihmisen huomioon ottaminen ovat yhteydessä toisiinsa, työyhteisössä ei voi olla niin täysin oma itsensä, ettei anna tilaa muille. Heiske (2001, 164) toteaaakin, että omana itsenään olemisessa on luonnolliset rajansa työyhteisössä. Ihminen voi olla aidosti oma itsensä, mutta hän voi ottaa itsensä esille vain ne puolet, jotka ovat sopuosinnussa työnteon kanssa.

Toisen huomioon ottamisessa on siten kyse kyvystä arvostaa toista ihmistä eli *ihmisen arvostuksesta*. Sellaisissa työyhteisö rakennetaan *turvallista ilmapiiriä*, jossa ihmisillä on tilaa olla oma itsensä ja otetaan toiset huomioon.

Kuunteleminen työyhteisötasolla

Keskustelutaitoon läheisesti liittyy myös kuunteleminen. Kuuntelemisen käsite nousi erityisesti esiin haastatteluista, jossa kuunteleminen yhdistettiin niin työyhteisöön, minään kuin esimiestyöhönkin. Erityisesti kuuntelemista pidettiin esimiestyössä tarvittavana ominaisuutena. Johtajuuden yhteydessä kuuntelemista on käsitelty tarkemmin. Kuuntelemisen taitoa tarvitsemme silti jokainen:

"Että minä ossaisin olla se joka kuuntelen, jos aatellaan kotona ja täällä töissä ja myöskin esimiestä kuuntelen ja hän myöskin kuuntelee minua ja minun murheita ja samoten täällä työyhteisössä olemaan semmoinen... tähän pitäis tietenkkin pyrkiä – –" (K2H)

Kuuntelemalla voi osoittaa toisen ihmisen arvostusta. Kuuntelemalla pyrkien ymmärrykseen viestittää, että toinen ihminen ja hänen asiansa, ideansa tai ongelmansa otetaan tosissaan.

Erilaisuuden hyväksyminen on yhteydessä kuuntelemiseen. Lisäksi erilaisuuden hyväksyminen liittyy läheisesti *avarakatseisuuteen*, kykyyn kuunnella ja *tilan antamiseen* erilaisille mielipiteille:

"Kuunteleminen niin, työyhteisössä ainaki pitäisi pystyä kuuntelemaan eri henkilöitten mielipitteitä, tai työtehtäviä – – ei aina niin kriittisesti suhtautua. Kuunnella ensin ja miettiä mitä siiten, kattoo mikä ois paras juttu. – – – kuunteleminen esimerkiksi mitä työkaveri sanoo asioista..., että ei heti itekää tyrmäsitä" (K7H)

Seuraavassa tulee esiin avarakatseisuuden yhteydessä erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen:

"Myöskin tämä avarakatseisuus minnuun liittyvänä, minun pitäisi olla avarakatseinen – – avarakatseisuus ehkä nyt siinä mielessä että me ollaan erilaisia ihmisiä niinku luonteeltaankin, osata sillä tavalla ottaa, että

näkis vähän enemmänkin kuin sen vaan oman semmosen...omasta mielestä aika hyvin pystyn hyväksymään toisten mielipitteet, en oo niin jyrkkä omissani." (K2H)

Keskustelukulttuurin avoimuus on keskeistä työyhteisön hyvinvoinnille. Silloin kyetään pohtimaan eri vaihtoehtoja, miettimään yhdessä ongelmatilanteiden ratkaisua, *ottamaan eri ihmisten näkemykset huomioon – niiden hiljaisempienkin.* Tämä tuli esiin aineistosta. Tätä kuuntelun ja keskustelemisen taitoa voidaan harjoittaa mm. yhteisissä kokoontumisissa ja palavereissa. Tällaiseen avoimeen keskustelukulttuuriin liittyy olennaisesti ei-syyllistävä ilmapiiri. Samoin kuuntelemisen taito, jota on kuvattu tarkemmin johtamisen yhteydessä. Kuuntelemiseen kytkeytyy ymmärrys, jos viestiä ei pyritä ymmärtämään, kuuntelulla ei ole merkitystä. Kuuntelemista on käsitellyt mm. Kristiina Heikkilä (2002).

Järvinen (2000, 109) toteaa että organisaatioiden menneisyyttä on kuvastanut se vallitseva kuvitelma, että ongelmat tai ristiriidat ovat merkki huonosta työyhteisöstä tai yhteistyöstä. Käsitys on peräisin ajalta, jolloin työntekijöiden tehtävänä oli vain noudattaa johdon käskyä. Tällöin ongelmat ja ristiriidat merkitsivät tottelemattomuutta. Järvinen viittaa oppiviin organisaatioihin ja tiimeihin seuraavasti: ”Oppivan organisaation tai tiimin tuntomerkki on kyky sietää, käsitellä ja hyödyntää ristiriitoja, erimielisyyksiä ja ongelmia. Oppivassa organisaatiossa yhteistyön lähtökohta on, että ihmiset koulutuksensa, kokemuksensa, työtapojensa ja tehtävänsä vuoksi ajattelevat samoista asioista hyvin eri tavalla. Työyhteisön jäsenten erilaisuus ja erimielisyys ovat yhteistyön ydin. Kun jokainen tiimin tai työryhmän jäsen tuo aktiivisesti esiin omia tietojaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään yhteisestä tehtävästä, niin silloin voidaan parhaiten taata asian monipuolinen käsittely ja löytää siten parhaat ratkaisut.”

Toisten huomioonottaminen

Toisten huomioonottaminen käsittää laajan kirjon eri ilmiöitä. Se on aineistomme mukaan mm. *kuunte-
lua, keskustelua ja neuvottelevaa asennetta.* Toisen huomioonottaminen on *hienotunteisuutta*, joka ilmenee siten, ettei tunteita pureta toisten niskaan niin, että se hämmentää tai uuvuttaa toisia. Toisen huomioonottaminen on myös yhteydessä *kykyyn käsitellä tunteitaan.* Keltikangas-Järvinen (2000, 213) toteaa, että kypsä tunne-elämä tarkoittaa kysyä käsitellä ja ilmaista tunteitaan niin, ettei joudu tunteidensa takia oman itsensä eikä muiden kanssa jatkuviin vaikeuksiin.

Toisen huomioonottaminen on siten *itsekeskeisyyden vastakohta.* Aineistosta nousi esiin toteamus, että oma jaksaminen ja tunnetilat vaikuttavat siihen, kykeneekö ottamaan toista ihmistä huomioon. Toisen huomioonottaminen nousi esiin myös haastatteluista yhtenä keskeisenä työyhteisöön liittyvänä käsitteenä. Toisen huomioonottamista voi jokainen opetella ja muistuttaa itselleen:

"että minä ossaisin ottaa myöskin ne toiset huomioon. Ja myöskin että niinkun työyhteisössä ja esimies ottaa..." (K2H)

"että näitteen asioiden tiimoilta on yrittänyt miettiä omaa käytöstä, niin että – – niinku mietiny aina sitte sitä itteään kans, että pitäis pystyä ottamaan kaikki ihmiset huomioon semmosina kun ne on – – ne erilaiset ihmiset työyhteisössä niinkun hyväksyä –" (K3H)

Elämäkokemus

Kypsä aikuisuus ja *elämäkokemus* liittyvät läheisesti toisiinsa:

"Asioihin suhtautuminen on tällä hetkellä sitä, että ei enää pieniin asioihin kiinnitä huomiota ja tulee asioita, jotka ovat tärkeämpiä kuin joskus kymmenen vuotta sitten. Asioita pystyy tällä hetkellä puntaroimaan monella tavalla ilman, että menettää itsehillintään. Toisten ihmisten huomioon ottaminen tulee tärkeäksi ja yrittää löytää asioista sen positiivisen puolen." (K7R2)

Kyky suhtautua asioihin kypsästi ja nähdä eri vaihtoehtoja liitettiin usein juuri elämäkokemukseen. Elämäkokemus voi ilmetä aineiston mukaan myönteisesti esimerkiksi kykyä suhtautua asioihin kypsästi, arvioida asioita kypsästi, nähdä eri vaihtoehtojen oikeutuksen ja puntaroida eri vaihtoehtojen välillä. Nämä asiat ovat yhteydessä myös avarakatseisuuteen ja toisen kuuntelemiseen. Tietoinen pyrki-
mys positiivisten puolien näkemiseen on tietoista asennetta, jota voi myös jokainen muistuttaa itsel-

leen. Tämä pyrkimys voi liittyä elämäkokemukseen myös siten, että asioiden suhteellisuuden ymmärtää eri tavalla kuin nuorempana.

Tämä suhteellisuus rakentuu elämäkokemuksen myötä. Haapamäki puhuu sisäisistä käsikirjoituksista, jotka ovat psyyken järjestelmässä pääosin tiedostamattomalla tasolla toimivia säännönmukaisuuksia. Varhaislapsuudessa nämä käsikirjoitukset (hyvä-paha) toimivat hyvin ehdottomina ja kategorisina, koska lapselta puuttuu vertauskohteet. Haapamäki viittaa Toskalaan (1991), jonka mukaan nämä käsikirjoitukset pyrkivät kuitenkin hallitsemaan ja estämään suhteellisten käsikirjoitusten rakentumista. (Haapamäki 2000, 79.)

Tästä syystä on syytä pohtia, onko elämäkokemus aina yhteydessä näihin myönteisiin asioihin – elämäkokemus itsessään ei välttämättä takaa esimerkiksi avarakatseisuutta, toisen huomioon ottamista, mutta se tuo hyvässä tapauksessa perspektiiviä ja ymmärrystä, moniulotteisuutta ja avarakatseisuutta. Edellä olevasta esimerkistä ilmenee, että iän myötä myös asioiden tärkeys- tai arvojärjestys monesti muuttuu.

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito

Aineistossa palautteen antaminen liitettiin lähinnä esimiestyöhön. Kuitenkin palaute liittyy jokaiseen työyhteisön jäseneseen ja itse kunkin on syytä opetella palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa:

"Aikuisen ihmisen on myös annettava palautetta aisoista niin positiivista kuin negatiivista ja myös itse oppia sietämään palaute." (K7R2)

Palautetta on käsitelty yhteisten tutkimustulosten yhteydessä yksityiskohtaisemmin. Myös johtajuutta koskevilla tuloksilla on käsitelty palautetta.

Vastuunottaminen

Vastuunottaminen omista tekemisistään mainittiin osana kypsää aikuisuutta:

"Vastaa itse omista tekemisistään" (K10R2)

Haastatteluissa vastuunottamista kuvattiin mm. seuraavasti:

"Vastuunottaminen tietenkin on niinku minulle, mun täytyy ottaa vastuuta työstä, perheestä, ystäväistä, sillä tavalla niistä. Työyhteisössäkkin – – – että kyllähän me niinku vastataan toinen toisistamme, me ollaan niinku porukkana." (K2H)

Vastuunottaminen on siten laajempi käsite kuin pelkästään vastuu oman työnsä huolellisesta tekemisestä. On aikuisuutta kantaa vastuu omista teoistaan ja tekemättä jättämisistään, mutta olemme myös vastuussa toisille.

Anteeksipyytämisen ja -antamisen taito

Kun työyhteisössä on erilaisia ihmisiä ja tilanteita, anteeksipyytämisen ja -antamisen taidolla on tarvetta. Aito anteeksipyyttäminen ja -antaminen ilmentää *nöyryyttä*. Se osoittaa kykyä ymmärtää, että voi itsekin olla väärässä ja toimia väärin, ymmärtää olevansa erehtyväinen itsekin. Tämä ymmärrys ihmisyydestä ulottuu myös muihin ihmisiin. Tässä on kyse myös *ihmisen rajallisuuden ja epätäydellisyyden ymmärtämisestä*. Näin tälläkin käsitteellä on yhteys *ihmisen arvostamiseen*. Päiväkirjoissa anteeksipyyttämisestä todettiin seuraavasti:

"Osaa antaa anteeksi. Osaa pyytää anteeksi." (K10R2)

Haastatteluista anteeksiantamisesta sanottiin mm. näin:

"Ei muistella iänpäivän vanhoja asioita, sekin on luonteessa, mutta se helpottais, jos jokainen unohtais että silloin oli se kahakka ja se meni eikä niitä kaivella." (K11H)

Anteeksi pyytämistä ja -antamista tarvitaan työyhteisössä, kuin myös muillakin elämänalueilla. Tätä taitoa voisi jokainen opetella:

"Anteeksiantaminen ja -pyytäminen – – mun mielestä tän pitäis olla kans koko skaala tässä – – – jokin ottas vähän... Ja mun perusluonne on semmonen että mää niinku, mää saatan sanoa, en omasta mielestäni hirmu pahasti, mutta vähän ärhäkästi ja sitte mää kyllä hyvin äkkiä käyn pyytämässä anteeksi. – – – (anteeksi pyytämistä ja -antamista) tarvitaan joka paikassa" (K2H)

Kyky iloita toisen menestyksestä

Aineistosta tuli esiin myös maininta, että toisen menestymisestä tulisi pystyä myös nauttimaan tai iloitsemaan. Myös toisen saama palkinto esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta on tilanne, jossa toivottiin, ettei siitä syntyisi kateutta.

"Nauttii myös toisten menestyksistä" (K10R2)

Kyky iloita toisten menestyksestä ilmentää epäitsekkyyttä. On vapauttavaa työskennellä ilmapiirissä, jossa osataan iloita toisten menestymisestä, ilman tunnetta siitä, että toiselle annettu kiitos tai palkinto hyvästä työsuorituksesta on itseltä pois. Tämä pyyteeton kyky iloita toisen menestyksestä tai saamista kiitoksista liittyy läheisesti siihen, että työyhteisössä muistetaan antaa palautetta ja kiitosta jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tämä on esimiestyössä tärkeä haaste.

Asennetta: työ- ja kotiasiat erillään

Kypsään aikuisuuteen liitettiin myös näkemys, että ”kotiasiat täytyy jättää kotiin ja vastaavasti työasiat työpaikalle” Tästäkin näkemyksestä voi löytää toisen huomioon ottamisen idean: ei kuormita muita omilla ongelmillaan. Tämä asenne on myös omaa jaksamista tukevaa, että voi olla kuormittamatta itseään työyhteisön ongelmilla. Kyse ei tarvitse olla aina ongelmista vaan ylipäänsä suhtautumista työhön omana kokonaisuutenaan ja kotiin omana.

Realiteettientajua

Kypsään aikuisuuteen liitettiin myös kyky hyväksyä tiettyjä asioita realiteetteina. Näissä kommentteissa viitattiin työn kausiluonteisuuteen, johon ei koettu voitavan vaikuttaa. Tässä on kyse realiteettien ymmärtämistä ja hyväksymisestä.

"Se on raskasta, mutta sen kun tietää ja sitä ei voi muuttaa. Joitakin asioita kypsän aikuisen on hyväksyttävä." (K11R2)

Työssä on tietyt reunaehdot, jotka säätelevät työn tekemistä. On tietenkin aiheellista pohtia, milloin olemassa oleviin reunaehtoihin voi vaikuttaa ja milloin ei. Oma asennoituminen kuitenkin auttaa selviytymään.

Positiivinen asenne

Kypsään aikuisuuteen kytkettiin myös oma elämänasenne. Eräs henkilö toteaa positiivisesta asenteesta seuraavaa:

"Yleensä ei saa jäädä muistelemaan ja hautomaan huonoja asioita. Pitää yrittää ajatella hyviä asioita, kanssaihminen hyviäkin puolia, kasvattaa itseään ymmärtämään muita." (K11R2)

Positiivinen asenne nousi myös ensimmäisenä tutkimusvuonna esiin työhyvinvointia tukevana seikkana.

Luottamus, suvaitsevaisuus

Luottamus mainittiin aikuisuuden tunnusmerkkinä. Koettiin että aikuiseseen tulisi voida luottaa. Suvaitsevaisuus nostettiin niinkään kypsään aikuisuuteen liittyvänä asiana.

Muuta

Huolenpito itsestä, ja myös muita yksittäisiä kommentteja esitettiin ilman perusteluita kypsään aikuisuuteen liittyvinä ominaisuuksina. Esitettiin myös *hyviin käytöstapoihin* liittyviä kommentteja. ”Osaa ottaa oikealla tavalla vastaan ilot ja surut” kommentti viittanee *myötätuntoon ja eläytymiskykyyn*. Kirjoituksissa oli havaittavissa yhteisiä teemoja, mutta myös yksilöllisiä näkemyksiä, jotka kertonevat henkilöiden arvomaailmoista ja kokemuksista. Joskus kypsään aikuisuuteen liitettiin käsite, joka vaikutti hyvin henkilökohtaiselta ja intiimiltäkin. Näiden käsitteiden käsittely julkisesti ei ole mahdollista, koska laajempaan kirjoituskontekstiin peilattuna käsitteelle löytyy yhteys henkilön kokemustaustasta. Ihmiset ja heidän elämänsä ja kokemuksensa ovat erilaisia.

5.3.2 Haastatteluista esille nousutta

Keskusviraston yksikön tutkittavien haastatteluissa käytettiin kaikkia 51 käsitettä työhyvinvoinnin pohittamisen tukena. Haastattelu-pelin 51 käsitettä nousivat reflektiopäiväkirja-aineiston analyysiprosessista. Haastattelukäsitteiden lisäksi haastatelluilla oli mahdollisuus nimetä jokin oma tärkeältä tuntuva käsite, jota ei ollut listassa. Muutamat haastateltavat halusivat itse määritellä työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä käsitteitä ja he lisäsivät omaan käsittelyynsä käsitteet joustavuus, tuen ja neuvojen antaminen ja pitkämielisyys.

Haastattelu-pelin Esimies-kategoriaan useimmin (6–7 kertaa) liitettyinä käsitteinä nostettiin esiin kuunteleminen, luottamus, palkkaus, päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus, puolueettomasti toimiminen ja palaute. Nämä tulokset on huomioitu esimiestyötä ja johtajuutta koskevien tutkimustulosten esittelyssä.

Työyhteisö-kategoriaan liittyen useimmin nostettiin esiin keskusteleminen, toisen huomioon ottaminen ja avoimuus (6–7 kertaa). Minä-kategoriaan liittyvistä asioista keskeisimpiä olivat elämänkokemus ja itsetunto/ammattillinen itsetunto. Muu-kohdassa, nostettiin esiin keskusteleminen ja avoimuus (4–5 kertaa).

Grounded theory -metodologiassa ei ole olennaista se, kuinka monta kertaa tietty käsite nousee esiin. Tässä kuitenkin kävi ilmi, että eniten pohdintaa herättäneet asiat olivat niitä, jotka olivat painottuneet jo reflektiopäiväkirjoissa ja näin haastattelut syvensivät ja antoivat lisänäkemyksiä kirjoitusaineistoon. Koska haastatteluissa näinkin perusteellisesti käsiteltiin kaikkia käsitteitä, ei tutkijoiden resurssien takia ollut enää mahdollisuutta eikä perusteltuakaan käydä haastatteluaineistoa läpi samalla intensiteetillä kuin päiväkirja-aineistoa.

Haastatteluaineistosta saatiin lisänäkemyksiä kypsän aikuisuuden käsitteeseen. Seuraavaksi käsitellään muita haastatteluissa keskeisiksi esiinnousseita teemoja, jotka syventävät osaltaan tutkimustuloksia. Avoimuus liittyy työyhteisöön ja haastatteluissa se nostettiin useimmiten esiin työyhteisöön liittyvänä ilmiönä. Oma itsenään olemista pohdittiin myös haastatteluissa. Oma itsenään oleminen liittyy olennaisesti toisen huomioon ottamiseen, joka taas reflektiopäiväkirjapohdinnoissa liitettiin kypsään aikuisuuteen. Oma itsenään oleminen nousi hankkeemme ensimmäisessä vaiheessa esiin, joten tässä on syytä vielä hieman tarkastella, mitä oma itsenään oleminen tarkoittaa. Myös ammatillinen itsetunto oli keskeinen sekä haastatteluissa että reflektiopäiväkirjoissa esiin tullut asia. Ammatillinen itsetunto on yhteydessä moniin muihin asioihin, mm esimiestyöhön.

Avoimuus

Avoimuus suhteessa työyhteisöön miellettiin siten, että asioista keskustellaan kasvokkain, ei selän takana:

"Avoimuus on sillä tavalla niinkun, tietenki sitä aina toivois sitä ja sanoinki myös että itekään ei ossaa olla aina avoin, mielellään jonku palaverin jälkeen ehkä vähän supsutellaan pienessä porukassa ja senki pitäis

tapahtua koko porukalla, osattas olla avoimia, sanoa jos joku niinku mättää – – yleisesti ottaen avoimuus ois semmonen, että muut pystys ja itte pystys siihen." (K2H)

"ettei puhuta selän takana – – ennemmin sitten suoraan jos on jotain sanottavaa ... "(K3H)

Turvallinen työilmapiiri tukee avoimuutta. Jos ihminen kokee työyhteisönsä turvalliseksi, ei ole syytä pelätä tai olla varauksellinen. Itselleen voi myös muistuttaa avoimuuden tärkeydestä.

Omana itsenään oleminen

Haastatteluissa pohdittiin myös omana itsenään olemista ja sen tärkeyttä työhyvinvoinnin kannalta. Omana itsenään oleminen nousi esiin jo tutkimushankkeen ensimmäisenä vuonna työhyvinvointiin yhteydessä olevana asiana. Seuraavassa esimerkki omana itsenään olemisen tärkeydestä:

"ja sitte mikä minusta on aika tärkeä, että oltaisiin jokkainen omana itsenä, sillalaila että me ei yritetä olla mittää muuta ku mitä me ollaan. Pitäs pyrkiä siihen – – mulla ainakin on semmonen työminä ja kotiminä, että kyllä mää koen että mää täällä töissä oon se työminä ja tietenki mää pyrin että mää en niitä kotiasioita tois tänne, niitä ikäviä asioita, mutta sillai mää pyrin kyllä olemaan oma itseni, en mittää muuta kuin mitä oon." (K2H)

Omana itsenään oleminen on jokaisen perusoikeus, mutta omana itsenään olemiseen *liittyy myös olennaisesti toisten huomioon ottaminen*, joka taas reflektiopäiväkirja-aineistoissa yhdistettiin kypsään aikuisuuteen. Kyse toisen ihmisen huomioonottamisesta ja omana itsenään olemisesta liittyy työyhteisön keskustelukulttuuriin. On hyvä osata myös *kuunnella* toisia ja *antaa tilaa toisille*:

" Ei työpaikalla voi olla täysin oma itsensä. Täällä on jotku, jotka haluaa olla oma itsensä ja sitten niitä ei kaikki aina ymmärrä ja sitte tullee, että miksi ei ymmärretä ja siitä tulee taas ongelmaa – – pakkohan sitä on ottaa muutki ihmiset huomioon, jos mää vaan kerron omia asioita – – eihän mun perheen asiat kiinnostaa sillalaila, että mää alan kerton juurtajaksain mitä mää oon tehny illalla – – ei voi olla ihan oma ittensä vaan, pitää ottaa muutkin ihmiset huomioon." (K9H)

"Ei voi aina olla viimeisen päälle, jos joku on erilainen, persoonia ollaan. Työroolihan se kuitenkin täytyy pitää yllä. Ei saa tietenkään kauheesti näytellä, *siinä mielessä oma itsensä että persoona tulee esiin*. – – ei saa olla niinku kotona." (K11H)

Tutkimuksemme ensimmäisessä vaiheessa omana itsenään oleminen nousi esiin yhtenä keskeisenä työhyvinvointiin liittyvänä käsitteenä, joten tässä yhteydessä sitä ei käsitellä erityisen yksityiskohtaisesti. Omana itsenään oleminen liittyy työyhteisön ilmapiiriin, ”spiritiin”, kykeneekö ihmiset saamaan äänensä kuuluville, hyväksytäänkö erilaisuutta jne. Omana itsenään oleminen liittyy myös esimiestyöhön. Eräs haastateltu pohtiessaan *kypsää aikuisuutta* totesi esimieheen liittyen seuraavaa:

"Mun mielestä se on aika semmonen kaikenkattava asia tässä – – pitäis pyrkiä sillalaila kypsästi ajattelemaan näitä asioita eikä olla niin kauheen herkkänahkainen itekään. Se on sitä justiin että me ollaan ihmiset erilaisia ja esimiehellä pitäis olla sitte silmää nähä se että millanen kukakin on että ihmisiä pitää kohdella vähän eri tavalla" (K3H)

Aineiston mukaan työyhteisö, jossa on mahdollisuus olla oma itsensä ja jossa otetaan myös toiset huomioon, on edistämässä ihmisten jaksamista. Myös itsetuntemus liittyy olennaisesti omana itsenään olemiseen. Mitä paremmin tuntee itsensä, sekä vahvuutensa että heikkoutensa, sitä paremmin voi olla oma aito itsensä. Ojanen (1996, 362) on pohtinut itsetuntemuksen hyötyjä. Hän toteaa, että itsetiedostuksen tavoitteena ei ole huonojen asioiden esiin kaivaminen, vaan vahvuuksien tunnistaminen ja omaa itseä ja muita haittaavien sokeiden kohtien tiedostaminen. Tässä mielessä itsensä tuntemisella on etua myös työyhteisössä: omien rajojen ja vahvuuksien tunteminen auttaa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa. Itsetuntemuksen kehittäminen olisi siten edullista jokaiselle, ja tätä voi myös työyhteisö tukea. Työyhteisöllä voi olla näin kasvatuksellinenkin tehtävä; ihmisenä kasvun ja aikuisena kypsyminen mahdollistamisen tehtävä.

Itsetunto/ammattillinen itsetunto

Haastatteluissa (kuten myös reflektiopäiväkirja-aineistossa) nousi esiin itsearvostus, itsetunto ja ammatillinen itsetunto usein omaan minään liitettyinä. Itsetunto ilmenee haastateltujen mukaan mm. siten, että ei koe toista kilpailijana eikä halua painaa toista alas. Ammatillinen itsetunto on yhteydessä *työn hallintaan*, siihen, että *kokee hallitsevansa työnsä, mutta myös tuntee omat rajansa osaamisessaan*.

Aineistosta tuli esiin, että työn hallinnan tunteella ja ammatillisella itsetunnolla on keskinäinen yhteys. Jos ei koe hallitsevansa työtään, ei ammatillinen itsetuntokaan voi olla kovin korkealla. Ammatilliseen itsetuntoon/itsetuntoon vaikuttaa myös se, annetaanko apua sitä tarvittaessa. Jos apua ei saa, itsetunto on heikoilla. Tämä tuo haasteita työhön perehdyttämiseen. *Uusiin työtehtäviin tarvitaan kunnollinen perehdytys*. Lisäksi työn opastuksen rinnalla on huolehdittava tuen antamisesta tarvittaessa. Uusille työntekijöille on erityisen tärkeää, että he saavat tukea työhönsä. Jo uuteen työyhteisöön siirtyminen vaatii ihmisiltä sopeutumista ja vie energiaa. *Tuen ja neuvojen antaminen oli tutkittavien itsensä keksimien käsitteiden joukossa haastatteluissa (51 valmista käsitettä; itse sai keksiä lisäkäsitteitä)*.

Lisäksi aineistosta tuli esiin, että itsetuntoon liittyy *uskallus ilmaista erehtyneensä*, mikäli näin on tapahtunut. Kyse on myös *vastuun ottamisesta*. Tässä yhteisön *kulttuurilla* on keskeinen merkitys: ei-syyllistävä kulttuuri tukee vastuunottamista (ks. myös Repola & Siitonen 2002, ei-syyllistävästä kulttuurista):

"jos sitä ei ole, aina hakee syyt muista, jos esim työssä menee huonosti, tekee virheen, niin en varmasti tehny sitä, vaan se tuli tuolta ja tuolta. – – pitää uskaltaa sanoa että minä sen tein..." (K11H)

5.4 Molempien tutkimuskohteiden yhteisiä kysymyksiä

Raportissamme olemme esitelleet sekä terveysasemapiirin että keskusviraston tutkimusyhteisöjemme aineistoista nousseet erityiskysymykset ja työyhteisökohtaiset painotukset. Molemmista kohteista löytyi myös yhteisiä jaksamiseen, hyvinvointiin ja voimaantumiseen yhteydessä olevia asioita. Seuraavassa käsitellään näitä kysymyksiä. Täysin toisiaan poissulkevasti ei kysymyksiä voi eritellä, mutta joitakin painotuseroja ilmeni tutkimuskohteissa jo työn luonteenkin takia. Yhteisiä kysymyksiä liittyy myös johtajuuteen, jota on käsitelty omana kokonaisuutenaan.

5.4.1 Sosiaalinen tuki: kontaktit yhteisön ulkopuolelle ja yhteisön sisällä

Terveysasemapiirin aineistosta nousi esiin tiimityön ja verkostoitumisen merkitys työntekijän omaan jaksamiseen. Myös toisessa tutkimuskohteessa (keskusvirastossa) ilmeni, että kontaktit työyhteisön ulkopuolisiin ammattilaisiin ja oman työyhteisön jäseniin ovat parhaimmillaan tukemassa omaa työtä ja jaksamista. Tässäkin esimiehen tuki on tärkeää. Koska tiimityötä ja siihen liittyviä ilmiöitä on kuvattu terveysasemapiirin tulosten kohdalla, käsittelemme seuraavaksi pääasiassa keskusvirastosta tulleita esi-merkkejä.

Ulkopuolinen tuki -sosiaaliset kontaktit myös oman työyhteisön ulkopuolelle

Eräs ilmentymä sosiaalisesta tuesta voi olla *kontaktit oman työyhteisön ulkopuolisiin ammattilaisiin*. Kun on kontaktiverkosto olemassa, voi luontevasti kääntyä sellaisen ihmisen puoleen, jolta voi odottaa saavansa apua ongelmatilanteeseensa. Eräs henkilö kuvasi tätä seuraavasti:

"Se mikä on ollut hyvää on se, että minulla on ollut ja on muutama tosi hyvä ystävä ja työtoveri koko ajan ei osastoilta. Se on jollakin tavalla turvallista. Jos esim. ilmaantuu ongelmia tietotekniikassa, niin aina voi luottaa että apua saa – –"(K11R1)

Työyhteisön tuki

Työyhteisön jäsenten keskinäinen tuki koettiin työhyvinvointia ja jaksamista edistäväksi ilmiöksi. Työyhteisö voi olla melkein kuin perhe: työyhteisön jäsenet viettävät suuren osan päivää yhdessä. Yksi

haastateltu käytti ilmaisua "pelastusrenkas" kuvatessaan välittämistä työyhteisöön liittyen: jos työyhteisössä oli yksi tai kaksi hyvää ystävää, joiden kanssa saattoi puhua ja nollata tilanteita, se on etu jaksamisen kannalta. Ystävien kommentit kenties auttavat myös näkemään tilanteet uudesta perspektiivistä, mikä helpottaa asian käsittelyä omassa mielessä:

"Se työyhteisö on niinku perhe, oikeastaan, kuitenkin siinä päiväkaudet ollaan. Kyllä sitä sitten jos hyviä ja huonoja asioita, kerrotaan ainakin lähimmille joista muodostuu ystäväpiiri, pelastusrenkas, on yksikin hyvä ystävä tai kaksi, joiden kanssa asiaa pohditaan, niin ihmeesti ne asiat, tuntuu paljon pienemmältä, se on ollut hyvä." (K11H)

Yllä oleva esimerkki on keskusvirastosta. Terveyskeskuksen aineistosta löytyi sama ilmiö, mutta siellä nousi selkeämmin esiin tarve moniammatilliseen yhteistyöhön tai tiimityöhön myös työyhteisön ulkopuolisten ammattilaisten kanssa.

Esimiehen tuki

Sosiaalista tukea kuvattiin myös suhteessa *esimieheen*. Tässä esimerkissä ilmenee avoimen kommunikaation, omien tuntemusten ilmaisemisen ja kuuntelemisen merkitys. Kuuntelemisen todettiin olevan yksi merkittävä työhyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen yhteydessä oleva asia, jota toivottiin erityisesti esimiehiltä:

"Mielestäni esimiehelle pitää pystyä kertomaan kun on kiire ja tuntuu itsestä ettei oikein jaksaa tai kerkiä. Se monesti helpottaa ja antaa taas voimia jaksaa eteenpäin. Myöskin se että voi puhua lähimmälle työkaverille auttaa, vaikka hän ei ehkä siinä ongelmassa pysty auttamaan." (K2R1)

Myös seuraavassa esimerkissä tulee esille sosiaalisen tuen merkitys. Esimerkki on terveysasemapiiriaineistosta. *Työssäolo on turvallista*, kun voi luottaa, että ongelmatilanteissa voi kääntyä kollegan tai esimiehen puoleen. Esimerkissä tulee esille myös arvostuksen tunteen kokeminen, tunne että tekee tärkeää työtä:

"Tunsimme, että meitä arvostettiin ja että teimme tärkeää työtä. Ylihoitaja oli meidän tukenamme. Hänelle saattoi itkeä ilot ja surut. Työssäolo oli tavallaan turvallista. Ei tarvinnut pelätä seuraavaa kesää, lomaa yleensä. Miten jaksan ennen ja jälkeen loman, kun ei ole sijaisia? Heräsin töihin mielelläni. Tuskin koskaan halusin jäädä peiton alle ja pois töistä, mihin ajatukseen törmään nykyään harva se aamu. Voimia oli vaikka mihin." (T10R1)

Turvallisuuden tunteeseen on yhteydessä tuen saatavuus, koettu tuki. Tuki voi tulla esimieheltä, työtovereilta tai ystäviltä. On tärkeää, että ongelmatilanteissa on joku joka *kuuntelee*. Se lisää turvallisuuden tunnetta: voin purkaa asioita, ongelmatilanteita, eikä minun tarvitse pelätä, että minut tuomittaisiin sanojeni ja tunteideni perusteella. Se on tunteiden – pahan mielen ja loukkaantumisen – purkamista. Tulee tunne että joku *ymmärtää*. Kuunteleminen osoittautui yhdeksi keskeisimmäksi työhyvinvointiin yhteydessä olevaksi asiaksi. Kuuntelemisesta ja sen merkityksestä on kerrottu enemmän johtajuuden yhteydessä. Esimiehen yksi tehtävä on myös toimia tunneilmaston luojana. Esimies on kuitenkin tärkeä malli muulle yhteisölle, koko esimerkillään ja olemuksellaan pelkästään. Esimiehen tehtävistä enemmän johtajuutta käsittelevien tulosten yhteydessä.

Yhteiset kokoontumiset tukemassa yhteisöllisyyttä

Terveysasemapiirin tutkittavat kaipasivat yhteisiä palaverieita, kokoontumisia, mutta myös toisessa tutkimuskohteessa ilmeni tarvetta yhteisille kokoontumisille:

"Pienet, yhteiset juhlahetket eivät ole pahitteeksi työkavereiden kans. Nuorempana niitä pidettiin useinkin, silloin kaikki tunsivat toisensa ja haluttiin "hupattaa". Se oli todella mukavaa. Väkeä tulee eri osastoille lisää, enää ei tunneta toisia ja kiireet vie aikaa tutustumiselta." (K11R2)

Yhteiset tilaisuudet ja juhlahetket mahdollistavat työtovereiden *tutustumista toisiinsa paremmin*. Tutustumisen *vähentää etäisyyttä, mahdollisia ennakkoluuloja ja lisää toisten tuntemista*. Näinkin saadaan mahdollisuus yhteisöllisyyden vahvistumiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymiseen. Lääketeht-

taan alasajoa selvittävässä tutkimuksessa (ks. Repola & Siitonen 2002) havaittiin toisiinsa tutustumisen ja etäisyyden vähentämisen myönteinen merkitys yhteisön kulttuurin kehittämiseen.

5.4.2 Sisäinen syvä tarve: halu auttaa toista ihmistä

Omien tarpeiden ja pyrkimysten toteutumisen mahdollisuus työssä: miksi minä tätä työtä teen?

Molemmissa tutkimuskohteissa ilmeni samoja tarpeita työn tekemisen suhteen: ihmisen auttaminen ja palveleminen koettiin tärkeänä. Mahdollisesti työn suhteen on myös muita yksilöllisiä tarpeita, mutta tässä yhteydessä käsitellään tätä molempien tutkimuskohteiden yhteistä peruskysymystä.

Koivisto (2001, 57–58) on nimennyt tyypillisimpiä työntekijöiden tarpeita, joita he haluavat tyydyttää työssään. Useimmat tarpeet liittyvät työn haasteellisuuteen ja sitä kautta motivoivaan, omaehtoiseen itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Työhön liittyy myös sosiaalisia tarpeita ja tarpeet palautteen, arvonnannon ja kannustuksen saamiseen.

Sisäinen tarve auttaa toista ihmistä

Ihmisillä on tarpeita ja pyrkimyksiä työnsä suhteen. Vastaus kysymykseen, miksi tätä työtä teen ilmenee mm. seuraavissa otteissa:

"Tämä on tärkeää, että voin palvella ja auttaa toista ihmistä" (K9R1)

"Terveystieteiden tutkimuskeskus on paljon mielenkiintoisempaa, olen keskellä elämää, ihmisten todellisissa tapahtumissa mukana, ja tunnen auttavani ihmisiä heidän ongelmistaan, ainakin jossain määrin. En vähättele työtäni avustajana terveystieteiden tutkimuskeskuksessa, mielestäni työni on tärkeää." (T1R1)

Eräs kirjoittaja nimesi tarpeensa suoraan seuraavasti: ”Auttamisen tarve, tarve rakentavaan yhteistyöhön ihmisten kanssa. Tekemisen tarpeesta, tarpeesta purkaa energiaa johonkin hyödylliseen”. Tällainen perustarve tai pyrkimys vaikuttaa olevan jonkinlainen todella syvä liikkeelle paneva voima, se on yhteydessä arvoihin. Se on ihmiselle hyvin tärkeää ja ominaista.

Aineistosta ilmeni, että on tärkeää, että työntekijä voi toteuttaa työssään tärkeiksi kokemiaan tarpeita ja pyrkimyksiä. Tämä on rakentamassa henkilön *ammattillista itsetuntoa, itsearvostusta*. Se, *pystyykö työssään toteuttamaan näitä tarpeita, tavoitteita, unelmia, on tärkeää yksilön jaksamisen, voimaantumisen ja työhyvinvoinnin kannalta*.

POHDINTAA HALUSTA JA TARPEESTA AUTTAA TOISTA

Kysymys näiden peruspyrkimysten, syvien pyrkimysten, inhimillisten tarpeiden toteutumisesta työssä on monitahoinen. Tällaista sisäistä tarvetta voidaan pohtia sitoutumisen kautta. Suhtautumisessa organisaatioon ja työhön voidaan erotella monenlaista sitoutumista. Voi olla mm. moraalista tai pragmaattista sitoutumista, esimerkkinä opettajan työ (Leithwood ym. 1994). Fullan (1994) painottaa, että sitoutuneella opettajalla on moraalinen päämäärä, joka näkyy esimerkiksi huolenpitona ja haluna tukea oppilaan myönteistä kasvuprosessia. (ks. Siitonen 1999, 100.) Kun tutkimustulostemme yhteydessä puhutaan tarpeiden toteutumisesta työssä, voidaan olettaa että tällainen syvä inhimillinen perustarve on läheisessä yhteydessä tutkimuskirjallisuudessa esiin tulleeseen *moraaliseen sitoutumiseen tai päämäärään työssä*. Tutkimuksemme tulokset osoittavat, että sitoutumisen kohteena on ihminen, halu auttaa toista ihmistä. (Sitoutumista on tarkastellut myös Abrahamsson, 2002)

Paldaniuksen (2002) väitöstyössä on käsitelty lähimmäisenrakkautta hoitotyössä. Tulosten mukaan lähimmäisenrakkautta hoitotyössä muodostui sisäisestä tunteesta, hoitotyön etiikasta ja ammatillisesta huolenpidosta. *Sisäinen tunne* oli tutkimuksen mukaan korkein taso, välttämätön edellytys lähimmäisenrakkautta hoitotyössä. Sisäinen tunne on aitoa välittämistä, halua auttaa ja kasvava voima ihmisen sisällä, ihmiseksi kasvaminen. (Paldanius 2002, 77.) Näin Paldaniuksenkin tutkimustuloksista saa-

daan näkökulmia tutkimustulokseemme. Sisäinen pyrkimys, tavoite, halu ja tarve ovat lähellä myös Paldaniuksen sisäisen tunteen käsitettä.

Lisäksi tällaista sisäistä tarvetta voi verrata Harley'n esittämään ”inhimilliseen haluun palvella toista ja olla hyödyksi/avuksi toisille ihmisille”. Harley (1995, 10) käsittelee kahdeksaa periaatetta, joita tulisi huomioida pyrittäessä voimaantumiseen (empowerment) organisaatioissa. Yksi näistä periaatteista on olla kahlitsematta inhimillistä halua auttaa toista ihmistä. Tämä altruistinen halu on ihmisille hyvin ominaista. Se on lähellä universaalista elämäntarkoituksen merkitystä.

Näiden teoreettisten viitekehysten puitteissa voidaan todeta, että sisäinen tarve auttaa toista ihmistä on hyvin syvä ja perustavanlaatuinen tarve, jonka toteuttamisen mahdollisuus saa ihmisen sitoutumaan työhönsä vahvasti. Tämä tarve kertoo myös henkilön arvoista. Mahdollisuus toteuttaa työssään tärkeäksi kokemiaan arvoja on niinkään jaksamista tukemassa.

Kysymys sisäisestä tarpeesta liittyy myös siihen, millaisia päämääriä ihminen asettaa toiminnalleen ja työlleen. Kun ihminen asettaa toiminnalleen päämääriä, hänen olisi tärkeää kysyä itseltään, miksi tätä työtä teen ja mihin toiminnallani pyrin. Tällaisen päämäärän, työn tarkoituksen tai perustehtävän miettiminen ja määrittely on olennaista työn mielekkyyden kannalta. Ihminen tarvitsee päämääriä ja tulevaisuuden tavoitteita. Näillä on todettu olevan yhteys voimaantumiseen (Siitonen 1999).

Kysymyksiin mitä työltäni haluan ja miksi minä tätä työtä teen liittyy myös laajempi kysymys: mitä elämältäni haluan. Tällaiset kysymykset ovat liittyvät *itsetuntemukseen*. Niinkään näillä kysymyksillä on yhteys arvoihin. Itsetuntemus taas on yhteydessä itsearvostukseen ja -luottamukseen, jotka ovat merkityksellisiä voimaantumisen rakentumisessa. Voimaantumisen mahdollistavassa kontekstissa ihmiselle tarjoutuu mahdollisuus itsensä tarkkailuun ja itsearviointiin. (Siitonen 1999.)

5.4.3 Oman itsen kuuntelu

Mahdollisuus kuunnella itseään – pysähtyminen (havahtuminen)

Kuuntelemisella yleensä tarkoitetaan toisen ihmisen kuuntelemista, mutta *yhtä tärkeää on osata kuunnella itseään*. Itsensä kuuntelu on perusedellytys itsetuntemuksen kasvamiselle. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus *pysähtyä kuuntelemaan itseään, tätä kuuntelemista voi myös tietoisesti harjoittaa*. Oman itsen kuuntelu on tärkeää oman jaksamisen kannalta ja ihmisenä kasvun kannalta. Tällainen itsensä kuuntelu voi edellyttää myös havahtumista – havahtumista kuuntelun tärkeyteen.

"Joulu on jo vietetty ja loma takana. Joulun aika antoi mahdollisuuden kuunnella itseään sekä olla läheisten kanssa enemmän. Kynttilöiden sytyttäminen ja jouluun liittyvät askareet antoivat voimia uudelle vuodelle." (T3R2)

Edellä olevassa esimerkissä tuli esille myös *oma aika*, mikä hankkeemme ensimmäisessä vaiheessa nousi esiin yhtenä työhyvinvointiin yhteydessä olevana asiana. Oma aika, lepääminen ja perheen kanssa oleminen voi antaa voimia. Tämä on etäisyyden ottamista suhteessa työhön, mikä jo sinänsä voi olla tärkeää hyvinvoinnin ylläpitämisessä. On tärkeää antaa aikaa itselleen ja levätä riittävästi. Myös keskusvirastossa toteutetussa haastattelussa tuli esiin *oman äänen kuuntelu* yhtenä tärkeänä asiana jaksamisen ja terveyden kannalta. On tärkeää havahtua oman itsen kuunteluun ja lepäämiseen ja myös arvostaa itseään niin paljon, että sallii itselleen levon ja pysähtymisen. *Itsensä arvostaminen on siten edellytyksenä oman itsen kuuntelemiseen*.

Kuunnella omaa itseään, on syytä havahtua myös siihen äänensävyyn, jolla itselleen puhuu. Oma sisäistä puhetta (self-talk) voi kuunnella ja arvioida, onko puhe itseä arvostavaa. On tärkeää arvostaa itseään, jotta osaisi arvostaa toista.

5.4.4 Resurssit ja työn muut realiteetit

– Halu tehdä työ hyvin ja toteuttaa osaamistaan vs. onko ammattitaitoaan mahdollisuus toteuttaa haluamallaan tavalla?

TERVEYSKESKUS

Resurssit vaikuttamassa työn toteuttamisen mahdollisuuksiin?

Aineistosta tuli esiin terveysasemapiirin henkilöstön ammattitaito ja halu tehdä työtään mahdollisimman hyvin. Ihmisillä on *halu toteuttaa omaa osaamistaan*. Aineistosta tuli esiin esimerkiksi halu hyödyntää jotain erityisammattiosaamista, mihin ei nyt ollut mahdollisuutta ajan puutteen takia. Aineistosta ilmeni myös työn vaatimukset, kiire ja sijaisten tarve. Myös kysymys uusien virkojen perustamisesta kuului resurssikysymyksiin.

Haastatteluissa henkilöillä oli mahdollisuus kuvata ja kertoa vapaasti, miten he tekisivät työtään, jos ei olisi mitään rajoituksia, esimerkiksi resurssirajoituksia. Näissä tuli esiin mm. ajan antaminen asiakkaille ja kotikäynnit. Näissäkin on kyse myös *läsnäolosta*, mikä tuli ilmi johtajuuteen liittyen toivomuksena. Haastatteluista tulee esille keskeisimmät toiveet työn tekemisen suhteen, joita on esitelty haastattelutosten yhteydessä.

Resurssit ja tulossa olevat säästöt näyttävät vaikuttavan tutkittavien jaksamiseen jo *mielikuvien* kautta. Esimerkiksi huhut tulevasta supistuksista eivät tuo mukanaan työniloa ja jaksamista. Aineistosta tuli esiin, että tiedot sijaismäärärahojen pienentymisestä aiheutti paitsi pahaa mieltä, myös tunteen epäoikeudenmukaisuudesta. Huoli omasta jaksamisesta nousi esiin mm. neuvolassa. Huolena oli, miten selviytyy tulevasta työjaksosta, kun sijaisia ei ole, ja kollegat ovat lomalla.

Resurssien rajallisuuden koettiin vaikuttavan myös asiakaspalveluun. Erityisesti terveydenhoitajien työssä korostui ennaltaehkäisevän työn luonne, koska he kohtaavat työssään asiakkaita jo vauvaiästä lähtien. Näin mahdollisuus puuttua jo orastaviin ongelmiin olisi parhaimmillaan ongelmien ennaltaehkäisyä, jolla voisi olla sekä yksittäisille asiakkaille että yhteiskunnallisesti suuri merkitys. Siten resurssien kohdentamisessa olisi muistettava ongelmien ennaltaehkäisyn kauaskantoiset seuraukset. Mahdollisuudet tarjota asiakkaiden ongelmiin konkreettista käytännöllistä apua olivat resursseihin sidotut. Näin resurssit vaikuttavat välillisesti siihen, onko työntekijällä mahdollisuus toteuttaa työtään tarkoituksenmukaisesti ja arvojensa mukaisesti.

KESKUSVIRASTO

Työn kausiluonteisuus asettaa haasteita

Ammattitaidon ja työmoraaalin merkitys tuli esille myös keskusviraston tutkimusyhteisössä. Ihmiset tunsivat vastuunsa ja heillä oli *halu tehdä työnsä hyvin*. Resurssien rajallisuus koettiin kuitenkin ajoittain ongelmana. Työn oli kausiluonteista ja tiettyinä aikoina henkilöstön oli venyttävä äärimmilleen selviytyäkseen ylitöistä:

"Haittapuolena voisi sanoa sen, että työ on kausiluonteista. Ylityöpaineet on varsinkin keväällä – – kovat. Silloin kieltämättä on välillä jaksaminen kovilla, kun työtä tehdään vähintään 12 tuntia päivässä ja myöskin viikonloppuisin. Kesät vastaavasti ovat hiljaisempia ja vapaatakin pystyy hieman pitämään."(K3R1)

Ennakkoon asennoituminen ja mielikuvat kiireestä selviämisestä

Keskusviraston yksikön työn luonteeseen kuuluivat kiiretyöjaksot, jotka ajoittuivat vuosittain tietyille ajanjaksoille. Tiedossa oli, että kiire aina hellittää tietyssä vaiheessa, ja kirjoituksissa tuli esiin myös tämän työrupeaman jälkeisen, työtahdiltaan rauhallisemman ajan odotus. Aineistosta ilmeni, että työn vaatimukset ja kausiluonteisuus olivat asioita, jotka olivat olemassa eikä niihin koettu voitavan vaikuttaa. *Jos kykeni asennoitumaan* kiirejakssoon siten, että sen hyväksyi olemassa olevana realiteettina, tämä

suhtautuminen itsessään näytti auttavan jaksamisessa. Tämän asenteen voimalla jaksoi eteenpäin. Tilanne herätti kuitenkin myös pelonsekaisia tuntemuksia, miten tulevasta selviää.

Resursseihin voi lukea myös *työtehtäviin perehdytykset*. Aineistosta ilmeni, että on tärkeää varata resursseja työhön perehdyttämiseen, tukeen ja neuvojen antamiseen myös työn opetteluun lomassa. Lisäksi *yhteisten toimintaperiaatteiden sopiminen esimerkiksi ylityökäytäntöjen suhteen koettiin tärkeäksi jaksamisen kannalta. Ristiriitoja syntyy, kun työ on tehtävä, muttei siihen ole resursseja*. Tällainen ristiriita aiheuttaa helposti tunteen epäoikeudenmukaisuudesta. Resursseilla on yhteys työn ja ihmisten arvostamiseen.

POHDINTAA RESURSSEISTA

Rajalliset resurssit

Mikäli resurssit ovat rajatut ja silti työntekijöillä on halu tehdä työtänsä hyvin, tämä voi aiheuttaa rajua-kin *ristiriitaa*. *Luottamus omaan ammattitaitoon* voi heikentyä, mikäli kuuluu omien tavoitteiden ja ihanteiden sekä toisaalta realististen mahdollisuuksien välillä on liian suuri. Karasekin ja Theorellin mukaan korkeat työn vaatimukset yhtyneinä vähäisiin vaikuttamismahdollisuuksiin johtavat helpommin stressioireisiin ja sairauksiin. Vastaavasti korkeat työn vaatimukset ja hyvät vaikuttamismahdollisuudet kuvaavat aktiivista työtä, joka pitkällä aikavälillä luo oppimisen mahdollisuuksia ja työn hallinnan kehittymistä (ks. Lindström 1994, 25). Resursseilla näyttäisi olevan yhteys työn hallinnan tunteeseen. Ammattitaidon kehittymisen ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että voi työssään harjoittaa erikoisosaamistaan. *Resursseilla on siis yhteys oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, ammatilliseen itsetuntoon ja taitojen ylläpitoon*.

Tulevaisuuden mielikuvat, resurssit ja koherenssin tunne

Antonovskyn kehittämää koherenssiteoriaa voidaan käyttää pohdittaessa resurssien vaikutusta yksilöiden jaksamiseen. Koherenssi eli elämänhallinnan tunne kuvastaa sitä tapaa, jolla ihminen havainnoi itseään ja ympäröivää maailmaa. Se koostuu kolmesta osatekijästä: tunne ymmärrettävyydestä, hallittavuudesta ja mielekkyydestä. *Ymmärrettävyys* tarkoittaa järjestystä ja johdonmukaisuutta etsivää asennoitumistapaa ja kykyä löytää loogisia asiayhteyksiä ympäristön tapahtumista. *Hallittavuus* merkitsee uskoa siihen, että asioita ja tapahtumia voidaan säädellä, ja että itse tai joku muu taho voi vaikuttaa niihin. *Mielekkyyys* perustuu käsitykseen, että asioilla ja tapahtumilla on merkitys yhteisön arvojärjestelmässä, mikä puolestaan muovaa yleisen asennoitumisen tapahtumiin mielekkyyttä etsiväksi ja löytäväksi. Elämänhallinnan tunteella on Antonovskyn mukaan terveyttä edistävä vaikutus. (Ks. Feldt 2000, 222.)

Tutkimusyhteisössämme rajalliset resurssit ja kiiretyöjaksot koettiin olevan todellisuutta, ns. reunaeh-toja, joiden puitteissa työtä oli vain tehtävä. Jos näihin ei koeta voitavan vaikuttaa, voidaan olettaa, että ainakin yksilötasolla hallittavuuden tunne kärsii. Tässä tutkimuksessa ei ole tutkittu koherenssin tunnetta, mutta on mielenkiintoista pohtia ihmisten jaksamista myös tämän teoreettisen viitekehyksen valossa. Jos ihminen kokee, ettei kykene hallitsemaan tulevaisuuttaan ja vaikuttamaan, hänen kohdallaan voidaan ennakoida jaksamisen ongelmia. Koherenssin tunnetta pidetään terveyttä suojaavana ja itse-näistä toimintaa edistävinä tekijöinä. Näin resurssien puute (esimerkiksi kesäsijaisten puute), kiire ja ylityöt, joihin ei koeta voitavan vaikuttaa, on riski työntekijöiden jaksamiselle myös hallittavuuden tunteen puutteen kautta. *Tämäkin asettaa haasteita henkilöstön tukemiselle, esimerkiksi esimiestyöhön*.

Mielikuvat ja aiemmat kokemukset

Ihmiset luovat mielikuvia tulevasta aikaisemmin koetun perusteella. Ihmisen omat *mielikuvat* vaikuttavat myös jaksamiseen ja haasteena on miten mieliala säilytetään positiivisena kiireen keskellä. Toisaalta esimerkiksi tietoisuus siitä, että kiireen jälkeen koittaa ajanjakso, jolloin on taas mahdollisuus levätä,

voi auttaa jaksamaan. Näin tulevaisuus on jollain tavalla hallinnassa ja mielekäs. Epävarmuus kuluttaa voimavaroja.

Mielikuvat ovat ennakoiteja tulevista tapahtumista. Niskanen ja Murto (2000) käsitellessään sosiaalista havaitsemista, mikä on heidän mukaansa hyvin monimutkainen tapahtumasarja, toteavat mielikuvista seuraavasti: "Kärjistetyksi voisi sanoa, että jokainen ihminen havaitsee sosiaalisen ympäristönsä muista poikkeavalla tavalla. Havaintoihin vaikuttavat esimerkiksi varhaiskokemukset, itsetunto, psyykkiset puolustusmekanismit ja *aiemmat kokemukset vastaavista tilanteista*. Näiden havaintojen perusteella tilanteesta muodostuu mielikuvia, joilla ennakoidaan, mitä tulee tapahtumaan." (Niskanen & Murto 2000, 148–149.) Kun mielikuvia luodaan mm. aikaisempien kokemusten perusteella, niin aikaisemmin koettu voi ainakin mielikuvien tasolla toimia jaksamista tukien tai heikentäen. Niskanen ja Murto (2000, 149) toteavatkin, että koska tunteet pohjaavat mielikuviin, ihminen muodostaa tunteenomaiset suhtautumistapansa asioihin mielikuvien pohjalta. Jos mielikuvat ovat vahvasti negatiivisia, ovat myös asiaan liittyvät tunteet voimakkaan negatiivisia ja tällöin ei järkeen vetoaminen juuri auta. *Kun kysymys on työssä esimerkiksi resursseista, niiden kohdentamisesta ja aikaisemmin koetusta, niin tulee muistaa myös mielikuvien merkitys yksilöiden jaksamiselle.*

Ehdotuksia: miten tukea jaksamista rajallisten resurssien keskellä?

Kun työn luonne on sellainen, että työssä on ajoittaisia kiirejaksoja, se asettaa koko työyhteisölle sopeutumisvaatimuksia. Koko työyhteisö on kovassa paineessa tuollaisessa tilanteessa. *Mahdollisuus palkita itseään ja työyhteisöä sekä kannustus kiireen keskellä ovat niitä asioita, jotka tulisi muistaa vaativassa tilanteessa.* Erityisesti esimiestyölle tämä asettaa haasteita: kuinka tukea ja rohkaista työntekijöitä raskaassa työtilanteessa, kuinka säilyttää positiivinen mieliala ja toiveikkuus. Yhtä lailla pohdittavaksi tulee, onko mahdollisuutta kiirettä joillakin tavoilla vähentää. Keskusviraston aineistossa kuitenkin nousi vahvasti esiin se, että nykyiseen tilanteeseen ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Tämän vuoksi muut jaksamista tukevat keinot ovat entistäkin tärkeämpiä. Tärkeää on muistaa yhteiset, selkeät toimintaperiaatteet, joilla tuetaan ihmisten kokemusta siitä, että heitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

Myös terveysasemapiirin tutkimusyhteisöissämme rajalliset resurssit asettivat haasteita. Resurssikysymystä ei voida pois sulkea, ne asettavat konkreettiset reunaehdot työn tekemiselle. On kuitenkin syytä muistaa, että yksinomaan resurssien lisääminen ei ole ainoa ratkaisu, millä voidaan yrittää tukea työhyvinvoinnin kokemusta. Resurssikysymykset tulee ottaa vakavasti, mutta yhtälailla tärkeää on miettiä, mihin resurssit kohdennetaan. Myös uusien toimintamallien ja -kulttuurien miettiminen voisi tuoda osaltaan apua resurssikysymyksiin.

5.4.5 Työn kehittäminen ja muuttuminen

Molemmissa tutkimuskohteissa oli tapahtunut muutoksia, joilla näytti olevan yhteys jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Seuraavassa on kuvattu muutoksiin liittyen aineistosta nousseita keskeisimpiä asioita ja ilmiöitä.

Asenteella yhteys työn kehittämiseen – silti tarvitaan resursseja

Seuraavasta aineiston otteesta kuvastuu hyvin oman työn kehittämisen edellytykset. Suhtautuminen työssä tapahtuviin muutoksiin on *asennekysymys*. Kun asenne on avoin ja positiivinen työn kehittämiseksi ja uusien asioiden oppimiselle, se luo pohjaa *ammattitaidon kasvulle ja sitä myötä ammatillisen itsetunnon kehittymiselle*:

"Olen edennyt työurallani asteittain. Uusia alueita on tullut työtehtäviini. Uusien asioiden opiskelu on kiinnostavaa, mutta vaatii myös itseltä positiivista suhtautumista, koska se muuttaa oman työn luonnetta. Työntekijän oma suhtautuminen ei yksin riitä jaksamiseen. Sitä edistää työyhteisön sekä esimiehen tuki ja riittävä koulutus. Uusien tehtävien opettelu vaatii myös aikaa, jota ei ole riittävästi, koska ei ole resursseja." (T3R2)

Resurssien antaminen tukee oman työn kehittämistä

Resurssit ovatkin aineistomme mukaan tärkeitä kehittämismyönteisen asenteen ylläpidossa. Kehitykselle luodaan myönteinen pohja, kun resurssien osoitetaan, että tätä kehittämistä tuetaan. Aineistomme osoittikin, että resurssilla on yhteys arvostuksen kokemiseen.

Kehittämistyöhön tarvitaan voimavaroja ja aikaa. Mikäli voimavarat menevät perustyöstä selviytymiseen, ei luovaan ideointityöhön riitä voimavaroja. Näin *resurssien antamisella tuetaan myös työn kehittämistä*:

”Toki työtäkin on mahdollista kehittää ja työtapoja parantaa jne. mutta nyt aika on mennyt pelkästään töiden tekoon, jolloin ei ole ehtinyt ajattelemaan kehittämissasioita ja parannusehdotuksia, mitä kuitenkin esimies toivoisi meiltä koko ajan saavan. Tällaiseen ajattelutyöhön ei ole jäänyt aikaa eikä voimavaroja.” (K6R2)

Työn muuttumisen positiivisia ja negatiivisia ilmiöitä

Aineistosta ilmeni sekä myönteisiä että vähemmän myönteisiä muutoksiin liittyviä ilmiöitä. Työn muuttumisella on positiivisia puolia. *Kun ammattitaito laajenee ja kehittyy, mielenkiinto työtä kohtaan säilyy.* Näin ei pääse rutinoitumaan liikaa:

”Hyvä asia on se, että on saanut olla samassa työssä, joskin siinä on ollut niin paljon muutoksia, ettei ole päässyt kyllästymään. Tavallaan sitä tuntee, että ”hommat on hanskassa” ja on ammattipätevyyttä.” (K11R1)

Sama henkilö on havainnut myös muutosten toisen puolen. Muutoksien tuomia ei-toivottuja vaikutuksia kuvataan seuraavassa:

”Uudistukset pitäisi olla myös hallittuja. Se uuvuttaa kestävämpien työntekijän, jos joutuu tekemään kovasti ylitöitä selvittääkseen päivän rutiineista ja myös uusien asioiden opetteluun ja hallitsemiseen. Vaikka se tuo virkistystä ja sanotaan, että se pitää pirteänä, mutta kohtuus kaikessa.” (K11R1)

”Mutta aina kun tulee uusi päällikkö, sillä on omat toiveet ja paineet ja pitää saada aikaiseksi muutoksia ja ne muutokset on aina kohdistuneet myös minun työhön.” (K11R1)

Esimerkit kuvastavat kuinka muutoksiinkin voidaan väsyä, ja työntekijöiden tarvetta saada muutoksiin tukea. Jos tätä ei tule, muutosväsymys on uhkana.

POHDINTAA MUUTOKSISTA JA NIIDEN YHTEYDESTÄ JAKSAMISEEN

Aineistosta tuli esiin, että molemmissa tutkimuskohteissa oli tapahtunut vuosien saatossa muutoksia työssä ja työn tekemisen puitteissa. Terveysasemapiirissä muutoksia oli aiheuttanut väestövastuujärjestelmään siirtyminen. Lisäksi lamalla on ollut vaikutuksensa resurssien pienentymisen. Peltari (1999, 184) toteaa, että sosiaali- ja terveysala on aina ollut sellainen yhteiskunnallinen alue, jossa näkyvät yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset mm. palveluiden käyttäjien tarpeiden muuttumisena. Myös keskusvirastomme tutkimuskohteessa oli tapahtunut muutoksia. Esimiehen vaihdokset oli koettu aina merkittävänä muutoksena. Lisäksi muutoksia oli tapahtunut mm. lainsäädännössä ja työnkuissa.

Nykyajan muuttuva yhteiskunta ja siinä tapahtuvat muutokset tuovat haasteita ihmisten jaksamiseen. Useimmat ihminen kaipaavat elämässään turvallisuutta, ennustettavuutta ja hallittavuutta. Tämän vuoksi muutokset ovat ihmiselle ahdistava ja hankala asia (Niskanen & Murto 2000, 147). Työn muutokset ovat kuitenkin nykypäivänä tosiasia. Koivisto (2001, 68) toteaa, että koska muutostilanne on nykytyöelämässä väistämätön asia, sen kanssa on vain opittava elämään ja opittava ottamaan siitä saatu hyöty käyttöön. Toisaalta Koiviston mielestä jatkuvan muutoksen lisäksi tarvittaisiin ajoittain rakenteiden ”kertaavistelu”.

Kun työssä tapahtuu muutoksia, se voi olla positiivista, mutta muutoksiinkin voi väsyä. Esimiehen vaihtuessa uudella esimiehellä on omia toiveita, ideoita ja muutostarpeita. Nämä vaikuttavat työntekijätasolla työn muuttumiseen, työhön saattaa tulla uusia työtehtäviä ja vastuualueita. Mikäli näin käy,

muutokset lisäävät työntekijän työmäärää, ainakin siinä vaiheessa kun uuteen käytäntöön tai työtehtävään perehdytään. Tämä oletettavasti aiheuttaa ihmisissä muutosväsymystä. Mahdollisiin esimiehen vaihdoksiin aletaan suhtautua kielteisesti. Näin ennakoasenne uutta ja uusia esimiehiä kohtaan voi muuttua ajan myötä varaukselliseksi. Lisäksi, mikäli resurssit ovat rajoitetut uuteen perehtymiseen, muutos voidaan kokea vain negatiivisena, omaa jaksamista vähentävänä.

Aineistomme mukaan asenne työn kehittämiseen on osa muutosvalmiutta. Kuitenkin kehittymisen tueksi tarvitaan myös resursseja, eli resursseja antamalla voidaan siis tukea muutosta. Myös työhön perehdyttämisessä on kyse resursseista. Työntekijä tarvitsee uusien asioiden oppimiseen energiaa ja aikaa. Tämä tulisi muistaa työtehtäviin perehdyttäessä erityisesti siinä, että uusille työntekijöille annettaisiin kunnollinen työhön opastus.

5.4.6 Palaute ja arvostus

Tämän raportin johtajuus -luvussa (ks. luku 5.5) johtaminen käsitellään palautteen merkitystä työhyvinvoinnille. Palautteen havaittiin olevan yhteydessä arvostukseen. Aineistomme mukaan työntekijöiden on tärkeää saada palautetta nimenomaan esimiehiltä, mutta myös muilta tahoilta, varsinkin työtovereilta ja asiakkailta. Niinikään yhteiskunnalta omaa ammattikuntaa kohtaan välittynyt palaute ja arvostus on merkityksellistä. Yhtäläillä pitää muistaa, että esimies tarvitsee palautetta. Palautetta tarvitsee jokainen työyhteisön jäsen.

Palautteena voi pitää kaikkea sitä kanssakäymistä, jossa viestimme toisillemme joko sanallisesti tai sanattomasti. Palaute on yhteydessä asenteisiimme ja uskomuksiimme. Palaute ei ole aina välttämättä tietoista, vaan oma asenteemme heijastuu ulos ja viestimme suhtautumistamme asioihin ja toisiin ihmisiin puheissamme, teoissamme ja jopa olemuksessamme. Uskomuksemme heijastuvat ulospäin.

Asiakaspalaute, viranomaispalaute, palaute kollegoilta

Aineistomme osoitti, että asiakkailtakin saadulla palautteella on merkitystä työhyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen kokemiseen. Palautteella voidaan ilmentää myös *arvostusta*. Terveyskeskuksessa kerrottiin palautteesta mm. näin:

"Sain tänään positiivista palautetta asiakkaalta hyvästä palvelusta: *täällä otetaan ihminen tosissaan, aina on lämpöinen vastaanotto*. Hän antoi lahjaksi itse tekemänsä puisen käsipeilin, todella kaunis. Päivä pelastettu!" (T1R1)

"Asiakkailta saamani positiivinen palaute on yksi suuri voiman lähde." (T10R1)

"Asiakkaat odottelevat joulua, tehtävää riittää, eikä "sairastamaan joudeta". Asiakkaat ovat hyväntuulisia, toivottelevat hyvät joulut jopa pakettien kera. Kuten lähimmät työkaveritkin. Itselle jää tunne, että työtäni arvostetaan." (T5R2)

Keskusviraston tutkimuskohteessa palautteesta todettiin seuraavasti:

"Työ tuntuu edelleen mukavalta ja asiakkailta sekä viranomaisilta tullut positiivinen palaute kannustaa jaksamaan. Antaa voimaa yrittää aina vain tehokkaamman menettelytaktiikan luomiseksi. Työtoverit ovat kolmas kannustuin. Tavallaan me annamme voimaa toinen toisillemme." (K4R2)

"Kiitoksen saa sieltä langan toisesta päästä, tuntee onnistuneensa kun kollega sanoo että 'sinulta on helppo kysyä, sillä olet aina niin auttavainen. Tämä on sitä työniloa!" (K9R1)

Tarve saada palautetta, kannustusta ja arvonantoa on tärkeää kaikille (Koivisto 2001, 58). Palautteen kautta ihminen viestii omia asenteita ja uskomuksia. Asenteemme siis heijastuvat ulospäin. Yllä olevassa ensimmäisessä lainauksessa asiakas viestii palautteessaan kokeneensa terveyskeskuksessa lämpöistä vastaanottoa, tervetulleeksi toivottamista.

Hyväksymistä ja arvostusta ilmentävällä asenteella ja palautteella on suuri merkitys ihmisen jaksamiselle. Järvinen (2000, 26) toteaa tästä seuraavasti: "Vaikka aikuinen työssäkäyvä henkilö on monessa

suhteessa itsenäinen ja hän tulee toimeen omillaan, niin silti hän on sosiaalisesti myös hyvin riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevatkin toisiaan oman minuutensa ja psyykkisen tasapainonsa ylläpitämiseksi. *Selviytyäkseen työstään jokainen tarvitsee toisten tukea sekä arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista.* Työntekijä, joka kokee ettei kukaan arvosta häntä eikä hyväksy häntä työyhteisön jäsenenä, ei voi kauaa pysyä työkykyisenä." Tervehtiminen viestii toisen arvostamista ja hyväksymistä. Sen vuoksi se on tehokas palautteen antamisen muoto:

"Samoin työpaikalla henkilöt, joilla esim. huomenen sanominen on tosi vaikeaa, joka heti aamulla saa työntekijän olon tuntumaan tarvitaanko minua ollenkaan tässä työyhteisössä. Pieni asia, mutta saattaa olla hyvin tärkeä työntekijälle." (K7R1)

Yhteiskunnallinen palaute ja arvostus

Palautetta tulee ensisijaisesti asiakkailta ja esimiehiltä. Lisäksi palautetta saadaan yleisen yhteiskunnallisen arvostuksen kautta. Palautteessa heijastuu yksityisen ja julkisen sektorin arvostuserot:

"Minulla on ystäviä eri aloilta, ja joskus keskusteluissa paistaa läpi, etteivät he arvosta "arvauskeskusta", ja miten sinä jaksat tehdä niin raskasta työtä." (T1R1)

"Vieläkin kokee että yksityistä puolta arvostetaan enemmän. Voin sanoa yksityispuolelta tulleen, että täällä tehdään töitä yhtä paljon kuin yksityisellä puolellakin, jossain määrin enemmänkin." (K1R1)

POHDINTAA Tervetulleeksi toivottamisesta

Aineistosta tuli esiin esimerkki, jossa terveyskeskuksen työntekijä oli saanut palautetta asiakkaalta. Asiakas oli kokenut ja aistinut terveysasemalle tullessaan lämpöistä ilmapiiriä ja tervetulleeksi toivottamista. Tervetulleeksi toivottamista tarvitsee siten jokainen: asiakkaat, työtoverit ja eri yhteistyökumppanit.

Tervetulleeksi toivottamista on hyvä pohtia myös työharjoittelijoiden kautta. Terveyskeskuksessa toimivien työhön liittyy työharjoittelijoiden perehdyttäminen työhön. Millaisen mallin, kuvan ammattinsa edustaja tuossa tilanteessa antaa; mitä hän viestii omasta työstään, asiakkaistaan, terveyskeskuksesta, on sitä asennoitumista, joka heijastuu ja vaikuttaa harjoittelijoiden mielikuvaan heidän tulevasta työstään. Jos työssä välittyy oman työn arvostus ja terveyskeskustyön arvostaminen, se luo positiivisia mielikuvia nuorille harjoittelijoille. Siten on tärkeää, että jokainen tiedostaa nämä viestit ja asenteet. Näillä voi olla suuri merkitys tulevaisuudessa niille nuorille, jotka harjoittavat kyseistä ammattia. Tämä harjoittelijakysymys koskee luonnollisesti myös muita työyhteisöjä, joissa tapahtuu työhön perehdyttämistä.

5.4.7 Elämänasenne: elämä on kokonaisuus, työ yksi osa elämää

Heiske (2001, 193) toteaa että ihminen, jolle työ on ainoa elämänsisältö on alttiimpi uupumaan kuin henkilö, jolla on elämässä muutakin kiinnostavaa kuin työ. *Elämän näkeminen kokonaisuutena* ja työn mieltäminen yhdeksi osaksi elämää on siten tukemassa jaksamista:

"Työ on vain yksi tärkeä asia elämässäni, on muitakin." – Tavoitteeni on tehdä hyvin se minkä teen, niin hyvin kuin osaan ja taidan. Mutta moni muukin asia elämässä kiinnostaa." (T12R1)

"Käyn mielelläni töissä, mutta tiedän että joku toinen lääkäri voisi tehdä työni aivan yhtä hyvin. Arvojärjestyksessäni työ on ehkä noin neljännellä sijalla. Asennettani kuvaa hyvin se että en tee uraa vaan käyn töissä." (T8R1)

Työn näkeminen yhtenä osana elämää, eikä välttämättä tärkeimpänä osana, heijasta *nöyryyttä ja elämän moninaisuuden arvostamista.* Tällaisen asenteen omaavan on ehkä helpompi nähdä muut ihmiset yhtä kyvykkäinä tekemään omaa työtään kuin itsekin, mikä ilmentää muiden *arvostamista* ilman, että vähätelisi omaa työtään. Elämä on kokonaisuus, *ihminen on kokonaisuus* ja työ on yksi osa elämää. Työhön suhtautumisella on yhteys ihmiskuvaan, maailmankuvaan, elämäntutkimuksellisiin asioihin ja

ihmisen arvoihin. *Arvoja* on käsitelty tutkimushankkeemme ensimmäisessä vaiheessa. Ihmiskuvaa on pohdittu johtamisen yhteydessä. Seuraavissa otteissa kuvastuu henkilöiden arvot:

"Omassa arvojärjestyksessäni kotiasiat ja etenkin lapsiin liittyvät asiat ovat selkeästi työasioiden edellä." (T8R1)

"Lopuksi sanoisin, että vaikka työ onkin minulle tärkeä, on kaikki tärkeimmät asiat kuitenkin työn ulkopuolella yksityiselämässä. Minulla ei esim. koskaan ole paras ystävä ollut työkaveri, sillä pyrin pitämään työn ja vapaa-ajan erillään. Näin ollen kaikki työtoverit ovat minulle tasavertaisia – ihan mukavia, mutta ei mitään sydänystäviä. Ystävät, joille kerrotaan henkilökohtaiset murheet ja joiden kanssa rentoudutaan ovat aivan muualta." (K3R2)

5.4.8 Mahdollisuuksien kirjo: tulevaisuuden eri vaihtoehdot

Ihminen tarvitsee päämääriä, vaihtoehtoja ja tulevaisuuden unelmia. Päämäärien näkemisellä ja asettamisella on yhteys voimaantumiseen (Siitonen 1999). Aineistomme osoitti, että *erilaisten vaihtoehtojen näkeminen ja kokeminen* omassa elämässään ja työssään, tietoisuus siitä, että on valinnanvaraa, vapauttaa energiaa:

"Tulevaisuuden koen kuitenkin antoisana ja valoisana, koska minulla on omia päämääriä tulevaisuudessa. Ammattini on kuitenkin laaja alue. Minulla on mahdollisuus opiskella tai tehdä työtä muualla. Tämä on jo helpottava tunne. Jaksaa tehdä tätä työtä, vaikkei tekisikään muutosta missään." (T3R2)

Tällaisen *mahdollisuuksien kirjon* näkeminen omassa tulevaisuudessaan on yhteydessä työssä jaksamiseen. Tietoisuus siitä, että on valinnanvaraa, on vapauttavaa. Nämä ovat yhteydessä myös *perusasenteeseen*, joka mahdollisuuksien kirjon ohella oli tutkimushankkeemme ensimmäisen vaiheen tuloksia. *Mahdollisuuksien näkeminen* osoittaa, että henkilö kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä ja tulevaisuuteensa. Antonovskyn mukaan hallittavuuden tunne on uskoa siihen, että tapahtumia voidaan säädellä ja itse tai joku muu taho voi niihin vaikuttaa. Hallittavuuden tunne kuuluu osana elämänhallinnan tunteeseen, jolla on terveyttä edistävä vaikutus. (Feldt 2000, 222). Antonovskyn teoria tukee tätä tutkimuksemme tulosta, että mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen näkeminen omassa tulevaisuudessaan on jaksamisen kannalta merkittävää.

5.4.9 Oma asenne jaksamisen tukena

Teen sen minkä jaksan – Omien rajojen ja rajallisuutensa tunteminen

Tulostemme mukaan ihmisen omalla asenteella ja jaksamisella on keskinäinen yhteys. Tutkimuksemme I-vaiheen tuloksissa tälle asenteelle annettiin nimitys perusasenne. Toisen vaiheen tulokset osoittivat, että työn määrään suhtautumisella on merkitystä jaksamiseen. Tällainen asenne on voinut syntyä omien rajojen kohtaamisen kautta. Esimerkiksi ihminen joka on kokenut elämässään uupumisen, on joutunut huomaamaan oman jaksamisensa rajallisuuden.

"Olen yrittänyt miettiä ”työssä jaksamista” ja tullut siihen tulokseen, että olen aina jaksanut työssäni. Ehkä sitten olen ollut todella onnekas jos näin on. Joskus tietenkin työtä on ollut liikaa, mutta asenteeni on että teen sen minkä ehdin ja pieni stressihän vain piristää ihmistä." (K3R1)

"Olen tämän vuoden jaksanut selvästi paremmin, vaikka työ yhtä kiireistä onkin. Ehkä oma asennoituminen on auttanut. Ajatus, että tekee sen minkä jaksaa, auttaa." (T6R1)

Asenne, jonka mukaan teen sen minkä jaksan, ilmentää *itsensä armahtamista*: minun ei ole pakko, teen sen minkä voin. Kun itselleen antaa tällaisen luvan, se vie pois syyllisyyttä siitä, että minun pitäisi tehdä enemmän. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa havaittiin, että oman rajallisuutensa hyväksyminen liittyy *omana itsenään olemiseen*, mikä on tukemassa jaksamista. Tämä asenne ilmentää myös *itsensä arvostamista*. Itsearvostus taas on osa ihmisarvoa, ihmisen arvostusta, joka näkyy muiden tutkimustulosten taustalla.

Omien rajojen tuntemista voi harjoittaa tietoisesti. Esimerkiksi päiväkirjaa pitämällä voi oppia tuntemaan omia ajatuksiaan, tunteitaan, ja näin edistää omaa itsetuntemustaan. Ojanen (1996, 362) muistuttaa, että päiväkirjaa on kuitenkin pidettävä analysoiden, ei vain ulkokohtaisia asioita luetellen. Rajojen tunnistaminen voi edellyttää havahtumista, pysähtymistä. Tuntiessaan rajansa, ihminen voi tehdä parempia valintoja.

5.5 Johtajuus

5.5.1 Johdanto

Tämä osion tulokset perustuvat sekä terveysasemapiirin että keskusviraston tutkittavien reflektiopäiväkirja- kuin haastatteluaineistoihinkin. Terveysasemapiirin tutkittavien haastatteluissa pyydettiin kuvailemaan, mitä on oikeudenmukainen ja reilu johtajuus. Myös keskusviraston haastattelukäsitteistöön (peli) sisältyi keskeisinä osioina johtajuus ja esimiestyö.

Johtajuuden kysymykset osoittautuivat molemmissa tutkimuskohteissa varsin yhteneväisiksi, joten käsittelemme nämä tulokset yhdessä.

Löydöstemme mukaan johtajuuteen ja hyvään esimiestyöhön liittyi keskeisinä käsitteinä

- arvostus
- palaute
- läsnäolo
- kuuntelu
- luottamus
- innostaminen ja motivaation mahdollistaminen.

Tutkimuksemme I-vaiheen löydöksissä kyseiset asiat sisältyvät *mahdollistava johtajuus* -kategoriaan.

Esimes ja yhteisön jäsenten terveys

Esimiestyöllä on havaittu olevan yhteys myös työyhteisön jäsenten terveydentilaan. Elovainion, Kivimäen ja Vahteran (2002) tutkimusten mukaan reilu ja oikeudenmukainen johtajuus on tukemassa alaisensa terveyttä. Reilun pomon alaisten psyykinen rasittuneisuus oli vajaa puolet vähäisempää verrattuna epäreiluksi koetun pomon alaisiin. Vastaavasti päätöksenteon oikeudenmukaisuudella oli vieläkin suurempi merkitys työntekijöiden terveyden kannalta: psyykkisen rasittuneisuuden riski oli 50–70 % pienempi oikeudenmukaisesti johdetuissa työpaikoissa verrattuna epäoikeudenmukaisesti johdettuihin työpaikkoihin. Heidän tutkimustulokset osittavat ensimmäistä kertaa esimiestyön ja terveydentilan väliset yhteydet. Asiaa on kuitenkin pohdittu jo aikaisemminkin: esimiestyön ja työkyvyn yhteyttä tarkasteltiin mm. työterveyslaitoksen julkaisussa *Esimes työkyvyn tukena* (Elo & Leppänen, 1997). Tuossa teoksessa todetaan, ettei johtamisen vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn ole paljoa kiinnostaneet johtamisen asiantuntijoita, vaikkakin työstressin ja hyvinvoinnin tutkijat ovat olleet kiinnostuneita esimiehen roolista. Elo ja Leppänen (1997, 7) toteavatkin, että terveyden ja työkyvyn kannalta ei ole yhdentekevää, miten esimies toimii.

Johtaja mallina ja ilmapiirin luojana

Heiske (2001, 179) toteaa, että johtaja edustaa sosiaalisen käyttäytymisen mallia yhteisössä ja hänen käyttäytymisensä leviää helposti yhteisön yleiseksi käyttäytymismalliksi. Johtajan osuutta ilmapiirin luojana ja hengen luojana ei voi kiistää. Tämä todettiin myös aineistossamme:

"Se minkälainen on työpaikan henki riippuu aika paljon osaston esimiehestä. Sitä voidaan olla työkaverien kanssa yhdessä ja menee ihan hyvin, mutta kuitenkin yhteishengen lujittumisen – me-hengen – luominen on päälliköstäkin kiinni." (K11R2)

5.5.2 Arvostus

Yksi keskeisimpiä asioita esimiestyössä on arvostuksen osoittaminen alaisilleen. Arvostuksen tarve nousi esiin sekä terveysasemapiirin että keskusviraston tutkimusaineistoista. Usein arvostuksella tarkoitetaan arvostuksen kokemista työyhteisössä, mutta myös yhteiskunnallista ja professionaalista arvostusta. Ihmiset tarvitsevat arvostusta toisiltaan, yhteistyökumppaneilta, asiakkailta ja ennen kaikkea esimieheltä. "Arvostaminen ja kunnioittaminen on perusta", toteaa yksi haastateltu pyytääessämme häntä kuvailemaan oikeudenmukaista ja reilua johtajuutta. "Työntekijän arvostamista, se on sitä", kuvailee toinen. Arvostus on perusasia, ydinasia, joka välittyy monella tapaa esimiehen toiminnassa. Johtajuutta kuvaa eräs haastateltu seuraavasti:

"Mä ainakin haluaisin että mejän työyhteisössä johtaja muistais ensimmäisenä sen työntekijän myöskin kaiken budjettien, kaiken säästämisen ja kaikkien keskellä. Mutta se ei ole kaveruutta minun mielestäni. Se ei saa missään nimessä olla, johtaja ei saa olla työntekijän kaveri. – – tarkoitan sillä että laskeutuu kaveruuden asteelle elikkä se täytyy olla työkaveri, ei kaveri, vaan työkaverihan sen pitää ehdottomasti olla, mutta ei kaveruutta. Et saa se olla siellä siviilissä, mutta ei työelämässä." (T4H)

Koko arvostamiskysymys on yhteydessä ihmisen arvostamiseen. Turunen (1997, 278) määrittelee ihmisarvon seuraavasti: "Ihmisarvon käsite tarkoittaa usein toisen ihmisen ymmärtämistä siitä näkökulmasta ja sen avulla, että hän on lopulta samanlainen ja siksi myös tasa-arvoinen minun kanssani. Toisaalta se voi tarkoittaa toisen erilaisuuden kunnioittamista. Ihmisiä ei ole syytä pitää eriarvoisina joidenkin satunnaisten arvostuskriteerien perusteella. On olemassa ikään kuin yleinen taso, jolla kaikki yksilöt ovat samanarvoisia; tällainen asettamus on olemassa." *Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen on osaltaan arvostamista*, mitä pidettiin tärkeänä esimiestyössä erityisesti keskusviraston tutkimuskohteessa. Erilaisuuden hyväksyminen nimettiin siellä osaksi kypsää aikuisuutta.

Arvostus on yhteydessä myös kuuntelemiseen. Heikkilä (2002, 206) toteaa kuuntelemisesta: "Ihmisen kuunteleminen on paras tapa osoittaa toiselle käytännön teon kautta, että pitää häntä arvokkaana ihmisenä. Kuunteleminen on toisten huomaamista korvin." Kuunteluun liittyen esimieheltä toivottiin myös työntekijöiden *mielipiteiden kysymistä, keskustelua ja neuvottelua työntekijöiden kanssa*. Tämän kaiken taustalla on kuuntelu ilmentäen samalla arvostusta.

Arvostus näkyy paitsi kuuntelemisena – jonka yksi tehtävä on olla päätöksenteon tukena – myös *palautteenantamisena, ja kiitoksina tehdystä työstä*. Kiitoksien antaminen ei tarvitse olla päivittäistä:

"vaikka edes pikkujouluissa, – – hän kehui – voi että me oltiin onnellisia. Ei tarvinu joka päivä sitten sanoa." (K11H)

Esimiehen taholta arvostus ilmeni myös *luottamuksena työntekijän ammattitaitoon*, heidän ammattitaitonsa ja asiantuntijuutensa arvostamisena. Esimiestyössä onkin tärkeää viestittää alaisilleen, että arvostaa heitä, heidän tekemäänsä työtä ja heidän ammattitaitoaan. *Arvostus on siten tärkeää myös ihmisen itsetunnon ja ammatillisen itsetunnon lujittumisen kannalta*. Esimiehen tulisi muistaa, että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija. Näkemys "olemme oman työmme asiantuntijoita" tuli esiin monissa pohdinnoissa.

"Ois lähinnä esimies, että hän arvostas – – tietenki se että itte arvostaa ommaa työtään ja että esimies arvostaa ommaa työtä – – kuitenkin minä koen että minä teen tärkeää työtä ja myöskin työyhteisössä kaikki me tehhään tärkeää työtä täällä että." (K2H)

Arvostus ilmenee myös tasa-arvoisuutena, tasapuolisuutena ja puolueettomuutena. Esimiehen tulisi toimia puolueettomasti ja kohdella ihmisiä samanarvoisina, myös suhteessa itseensä. Esimies ei ole toisten yläpuolella. Tähän liittyy myös päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Tämä ilmenee ongelmatilanteissa siten, että esimies toimii samoilla periaatteilla eri ihmisten kanssa. Päätöksentekoon ei pidä vaikuttaa henkilökohtaiset asiat siten, että toista suositaan. Toisaalta ihmisten yksilöllisyys tulee ottaa huomioon päätöksentekotilanteessa, esimerkiksi ihmisten erilaiset voimavarat iästään johtuen. Aineistosta tuli esiin myös toteamus, että jos esimiehen toiminta ei ole puolueetonta, saattaa työyhteisöön syntyä "kuppikuntia". Tasapuolisuutta on myös eri yksiköitten ja yksilöiden tasapuolinen arvotta-

minen. Tasapuolisuus on myös yhteydessä kuuntelemiseen ja käytännön työn ymmärtämiseen. Seuraavassa on otteita haastatteluista, joissa on kuvattu tasapuolisuutta:

"kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti kaikellalailla" (T4H)

"tähän liittyy ihan semmonen, ettei ei ole semmosia suosikkeja, että kaikilla on semmonen tunne että jokaista niinku kohellaan kuitenkin samalla tavalla –" (T8H)

"Tasapuolista kohtelua. – – silleen että kuunneltas ja otettas ne joka työntekijän ongelmat ihan tosissaan. Ja tietenki siihen vaikuttaa se, että johtajat tuntee sen minkä kukin työntekijäryhmä tekkee käytännössä. – – lähiesimies vois vaikka seurata jonku aikaa sitä, mitä kaikkea siihen työhön kuuluu" (T5H)

"kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. – – koska se pittää aika paljo sisällään. – – ihan kaikkia niinku koulu-tuksiin pääsemisiä, kaikilla on niinku samanlaiset mahdollisuudet, samat edut sitte." (T2H)

Arvostus ilmenee myös uskomuksissamme ja asenteissamme. Siten esimiehen asenne henkilöstöä kohtaan ilmenee hänen käyttäytymisessään, olemuksessaan, siinä kokonaisuudessa, jossa hän ilmentää itseään ja toimii suhteessa työntekijöihin. Onko asenne heitä arvostava, heihin luottava vai ei, ilmenee vai vaikuttaa siihen, millä tavalla hän näkee työntekijät ja heidän omaavan potentiaalin. *Asenne ja uskomukset* taas heijastuvat ulospäin asiakkaisiin ja yhteisön ilmapiiriin.

Esimiehen myötäelävä asenne, välittäminen ja ymmärrys ovat tukemassa jaksamista. Esimiehen tulisi asennoitumisellaan osoittaa kiinnostusta työntekijöiden jaksamiseen. Suhtautuminen työn määrään, kiireeseen ja ylitöihin on merkittävää työntekijöiden jaksamiselle. Jos esimiehen *asenne ja suhtautuminen on tilannetta ymmärtävä ja myötäelävä, jo tämä auttaa jaksamaan.* Tulee tunne että joku välittää. Välittäminen nähtiin mahdollistavan johtajuuden yhtenä ominaispiirteinä myös tutkimuksemme I-vaiheessa.

Aineistossa esiintyy toteamus "esimiehen pitäisi olla kiinnostunut alaistensa jaksamisesta", Työntekijöiden voimavarojen huomioiminen on siten tärkeää. Tällä on yhteys työn mielekkyyden kokemiseen. Työntekijöiden voimavarojen huomioiminen ja kiinnostus alaisten jaksamista kohtaan on yhteydessä myös erilaisuuden ymmärtämiseen. Aineistosta tuli esille myös se, että johtajalla tulisi olla kykyä nähdä työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset voimavarat työn tekemisen suhteen Erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen liitettiin toisessa aineistossamme kypsään aikuisuuteen.

"Tulevaisuudessa toivoisi että terveys pysyisi ennallaan ja työnantaja myös huomiosi, mitä ovat työntekijän voimavarat ja mitä tehtäviä hän voi tehdä ilman että työntekijä tuntee voimavarojensa loppuvan ja kokevansa työpaikan ressaavaksi ja ahdistavaksi. Työpaikalle pitää olla aamulla mukava tulla ja illalla lähtiessä mieli on hyvä." (K7R2)

Tällainen myötäeläminen ja välittäminen edellyttää tilanteen ymmärrystä. Tämä on yhteydessä kuuntelemiseen. Esimiehen asenteella voidaan havaita myös vaikutusta alaisten sitoutumiseen:

"He olivat kiinnostuneita myös toisten jaksamisesta. – – silloin olimme hyvin paljon ylitöissä, mutta se ei haitannut. Tämä oli silloin kuin oma firma ja oli kunnia-asia että selviämme kaikesta ja hyvin." (K9R1)

Arvostamiseen liittyvät myös *palkkaus ja resurssit*. Palkkausta pidetäänkin yhtenä arvostamisen mittarina: työtä pitäisi arvostaa siten, että siitä saa työn vaatimusten mukaisen palkan. Ihminen miettii arvostetaanko minua ja työtäni siten että saan kohtuullisen korvauksen. Palkkaukseen liittyy myös ylitöiden korvaamiskäytännöt, joissa selkeys ja oikeudenmukaisuus on lähtökohta.

Esimiehen tehtäväksi koettiin *työyhteisön etujen ajaminen palkkauskysymyksissä*, tämä ilmeni varsinkin toisessa tutkimusyhteisössämme keskusvirastossa. Tällä on yhteys myös luottamukseen: luotetaanko että esimies pitää yhteisön puolta palkkauskysymyksissä. Palkkaus ja ylityökorvaukset ovat yhteydessä tunteeseen oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta. Resurssien antaminen koettiin arvostukseen liittyväksi.

Resurssit ja palkkaus ovat myös siinä mielessä tärkeitä tekijöitä työntekijöiden hyvinvoinnille, että ne vaikuttavat siihen, *millaisia mielikuvia ihminen luo tulevaisuudestaan*. Mikäli mielikuvat ovat negatiivisia, huolten täyttämiä, ne voivat jo itsessään vaikuttaa jaksamiseen heikentävästi. Tässäkin mielessä resurssien antaminen, niiden olemassaolo tai puute vaikuttavat jo ennalta ihmisten mielikuviin ja sel-

viytymiseen tilanteesta. Resurssit ovat palkkauksen tavoin yhteydessä tunteeseen oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta.

"Talvilomat ovat edessä ja sitten kesäloimat. Ne ja niiden suunnitteluhan pitäisi kai antaa voimia jaksaa työssä? Mutta kun mietityttää miten tähän niittenkin aiheuttamista työruuhkista selviää, kun ei saada sijaisia." (T11R2)

5.5.3 Palaute

Esimiehiltä toivottiin myös palautetta. *Palaute on yhteydessä arvostukseen*, sillä palautteen kautta voidaan ilmentää arvostusta tai sen puutetta. Palaute on yksinkertaisesti sanottuna inhimillistä kanssakäymistä: "Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota kuka tahansa tarvitsee työpaikallaan. Normaalin kanssakäymisen puute kierouttaa työyhteisöä. Työntekijä voi kuvata turhautumista palautteen puutteeseen sanomalla, ettei tiedä onko hän lainkaan tarpeen työpaikallaan" (Heiske 2001, 131.) Järvinen (2000, 26) toteaa, että jokainen esimies ja työntekijä kaipaa työstään palautetta ympäristöltään. Ammatillisen osaamisen ja kehittymisen kannalta olennaista on saatu palaute.

Aineistosta tuli esiin, että yhtäläillä on tärkeää antaa niin positiivista kuin joskus negatiivistakin palautetta. Negatiivisesta palautteesta voi oppia ja sen kautta kehittää työtään. Negatiivisen palautteen antamisessa tulee muistaa *hienotunteisuus*. Palautteen tulisi olla siis rehellistä ja oikeudenmukaista. Positiivisen palautteen puolestaan voidaan kokea antavan voimaa. Palaute ilmenee kiitoksen antamisena ja esimerkiksi *tervehdymisenkin* on palautetta osaltaan. Esimiehiltä toivottiin palautetta mm. hyvästä työsuorituksesta. Myös kannustus ja tukeminen työn teon aikana on olennaista. Tällaisen tuen tarve on erityisen tärkeää kiiretyöjaksoilla, jotta pystyttäisiin selviytymään vaativasta tilanteesta.

"Palautteen antaminen on mielestäni erittäin tärkeää. Varsinkin esimieheltä. On tärkeää että esimies paitsi antaa palautetta työn jälkeen myös kannustaa ja tukee työn aikana. Pelkkä kiitos tehdyn työn jälkeen ei riitä." (K6R2)

Järvinen (2000, 27) toteaa, että palaute on tärkeää ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta. Siksi palautteen antaminen työyhteisölle ja sen yksittäisille työntekijöille kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin. Esimiehillä ja johtajilla on alaisiaan kohtaan palautevastuu. Heikkilä & Heikkilä (2001, 204) toteavat, että koska kaikki merkittävä *oppiminen* tapahtuu jokaisen oman aktiivisen prosessin tuloksena, on myös järkevää toteuttaa omaa kehitystään kuuntelemalla sekä omia että muiden arviointoja itsestään. Kehityksemme lähtökohdaksi tarvitsemme realistisen käsityksen itsestämme. Sen selvittämiseksi tarvitsemme arviointoja. Pyrkimyksenä on tehostaa jokaisen jatkuvasti suorittamaa itsearviointia.

Palautteella on siten merkitystä yksilön *ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta*. Tutkimuksesamme havaittiin myös, että *palautteella on yhteys ihmisen itsearvostukseen ja tunteeseen ammatillisesta osaamisesta*:

"Palautetta saan mielestäni liian vähän. Olen tuntevinani että työtapaani arvostetaan ja että olen "hyvä lääkäri", mutta se on vain luuloani. Sekä hyvää että huonoa palautetta toivoisin enemmän, hyvä auttaa jaksamisessa ja huonosta voisi keskustella ja oppia ja korjata mahdollisia väärinkäsityksiä (joita on varmasti paljon tällaisella kommunikaatioon perustuvalla alalla)." (T6R2)

Järvinen (2000, 26) toteaa, että palautetta tarvitaan itsetunnon tukemiseksi: "Ihmisen käsitys ja kokemus omasta itsestä, itsetunto, on hänen minuutensa ja koko persoonallisuutensa ydin. Itsetunnon perusta syntyy lapsuudessa, mutta se myös kehittyy ja muuttuu läpi elämän. *Itsetunnon kehityksessä on keskeistä muilta ihmisiltä saatava palaute*." (Järvinen 2000, 26.)

Palautteenannossa kaivataan henkilökohtaista palautetta. *Palautteenantokulttuuri*, tapa jolla palaute annetaan, on tapa osoittaa arvostusta. Sähköpostilla annettu palaute voidaan kokea etäiseksi, eikä se ehkä tunnu niin hyvältä ja aidolta, kuin henkilökohtaisesti annettu kiitos ja palaute. Henkilökohtaisessa palautteesta toteutuu lisäksi läsnäolo eri tavalla kuin esimerkiksi sähköpostitse annetussa palautteessa.

"Kiitos ja palaute ei ole sama asia jos lähettää sähköpostilla ja välittää että tämmönen kiitos tuli – ei tunnu millekään, vaan että jossakin kun ollaan yhdessä, tai kahvilla, tai käy sanomassa jokaiselle ovelta, ja ollaan sammaa mieltä, se on ihan eri.." (K11H)

"Myös palautetta sai aikaisemmin esimiehiltä aivan henkilökohtaisesti. Jopa ylimmältä johdoltakin, joka saattoi ottaa yhteyttä jonkin asian vuoksi henkilökohtaisesti –"(T9R1)

Koivisto (2001, 57) toteaa vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen tarpeesta seuraavasti: ”Kaikesta modernista sähköisestä viestintäteknikasta huolimatta on lohdullista todeta, että perinteistä, luonnollista kanssakäymistä vielä tarvitaan, jopa kaivataan. Työelämään kuitenkin kuuluu vielä sosiaalinen puoli, vaikka sitä on onnistuneesti yritetty vähentää mm. aikaa säästävällä modernilla viestintäteknikalla.”

5.5.4 Läsnäolo

Tutkimuksemme toisessa tutkimuskohteessa (terveysasemapiiri) haastateltavilta kysyttiin, mitä on reilu ja oikeudenmukainen johtajuus. Haastateltavat toivoivat tällaiselta johtajalta läsnäoloa eli esimiehen toivottiin olevan *ihmisiä lähellä*. Kommenteissa tuli esiin, että hänen tulisi *jalkautua kentälle*, seurata mitä alaisten työhön sisältyy. "*Näkis mitä täällä tehdään*", totesi eräs haastateltu. *Käytännön työn tuntemus* nähtiin niinkään tärkeänä osana esimiehenä olemista molemmissa tutkimuskohteissa. Tässä on kuuntelulla tärkeä merkitys. Kuuntelun taito on erityisen tärkeää silloin, kun esimies ei tee samaa perustyötä kuin muu henkilöstö. Kuuntelu ja käytännön työn tuntemus luovat pohjaa oikeudenmukaiselle päätöksenteolle ja tasapuolisuudelle.

"Se on kauheen tärkeä se kuuntelu, et niit ois tarpeeks niitä tilanteita et kuuntelee, koska riippuu et tekeekö se itte sitä perustyötä yhtään, jos se ei sitä tee yhtään, häipyä se kontakti sitten siihen alaan, että senkin takia se on tärkeä.(T6H)

"Tasapuolista kohtelua. – – silleen että kuunneltas ja otettas ne joka työntekijän ongelmat ihan tosissaan. Ja tietenki siihen vaikuttaa se, että johtajat tuntee sen minkä kukin työntekijäryhmä tekkee käytännössä. – – lähiesimies vois vaikka seurata jonku aikaa sitä, mitä kaikkea siihen työhön kuuluu" (T5H)

Aineistosta tuli esille, että esimiehen tulisi myös osoittaa *kiinnostusta* muita työntekijöitä työtä kohtaan, ja hänen tulisi perehtyä heidän työhönsä. Näin hänen ei koettaisi olevan työntekijöiden yläpuolella. Esimiehen kiinnostus työntekijän työtä kohtaan *osoittaa myös arvostusta häntä ja hänen työtään kohtaan*. Kiinnostus on edellytys työtehtävien tuntemiselle, joka myöskin osoittautui tärkeäksi esimiestyön vaatimukseksi ja haasteeksi.

Tutkimuksemme työyhteisöt poikkesivat toisistaan. Esimiehen roolissa on erilaisia painotuksia johtuen työkentän erilaisuudesta. Esimiehen läsnäolo ja työtehtävien tuntemus ovat kuitenkin asioita, jotka ovat tärkeitä perusedellytyksiä hyvälle johtamiselle työtehtävistä riippumatta. Jos esimies ei tunne alaistensa työtä, voidaan kysyä, kuinka hän voi tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä, kuinka hän voi edustaa työyhteisöään ja ajaa työntekijöidensä etua. Olemalla läsnä, kuuntelemalla ja seuraamalla alaistensa työtä esimies saa paremman tuntuman kenttään, oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän työtään. Samalla hän *rakentaa luottamusta* itsensä ja työntekijöiden välille. Jalkautumalla kentälle hän osoittaa olevansa *tasavertainen* henkilöstönsä kanssa. Läsnäolo viestittää työntekijöille, että esimies on kiinnostunut heistä, hän ei halua eristäytyä. Esimieheltä toivottiin luottamusta työntekijään siten, että hän luottaa työntekijän ammattitaitoon eikä kontrolloi liikaa. Hyvinvointia tukevalla läsnäololla ei siten tarkoiteta työntekijöiden ammattitaidon epäilemistä, vaan työntekijää ihmisenä *arvostavan kulttuurin* luomista, jolloin kaikilla osapuolilla on tilaa kasvaa ihmisenä ja ammattilaisena. Esimiehen jatkuvana haasteena onkin hyvinvoinnin ja voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen.

Läsnäolo mahdollistaa kuuntelemisen, vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen ja saamisen. Näin läsnäololla voidaan nähdä olevan yhteys myös työntekijän *ammattillisen itsetunnon rakentumiseen, itsearvostukseen ja ammatissa kehittymiseen*.

Esimehen läsnäololla voidaan nähdä positiivisia vaikutuksia, jotka ovat *mahdollistamassa ja edesauttamassa oikeudenmukaista ja reilua päätöksentekoa*. Elovainion ym. (2002) tutkimuksessa havaittiin

että hyvä pomo haki oikeaa tietoa päätöstensä tueksi ja tarvittaessa purki tai muutti epäonnistuneet päätöksensä. Verrattaessa tätä tutkimustulosta tässä yhteydessä oman tutkimuksemme tuloksiin, voidaan todeta, että olemalla läsnä, tutustumalla henkilöstönsä työhön mahdollistetaan täsmällisemmän, oikean tiedon saaminen, mikä on tukemassa päätöksentekoa.

Valpola (2000, 39) puhuu läsnäololla johtamisesta: "Kun avainhenkilöt, johto ja asiantuntijat liikkuvat työpisteissä, heitä näkee, heiltä voi heti kysyä ja he näkevät työtilanteet ja ihmisten voinnin. Yhteinen sopiminen on näin ratkaisevasti helpompaa kuin jos johdetaan suunnitelmien ja seurantajärjestelmien avulla etäällä toiminnasta." Läsnäololla voi olla päätöksentekoa helpottavia ja nopeuttavia vaikutuksia. Valpola (2000, 40) toteaa että läsnäolo vie asioita eteenpäin, monet asiat tulevat hoidettua saman tien ja varsinaisia kokouksia on voitu vähentää ja niiden kestoja lyhentää. Valpolan pohdinta osoittaa että läsnäolon myönteisiä vaikutuksia esimiehenkin työn kannalta. Läsnäolo lisää parhaassa tapauksessa luottamusta. Myös Koivisto (2001) on käsitellyt läsnäolon merkitystä johtamisessa.

Yhteydenpitoon ja läsnäoloon henkilöstön kanssa tarvitaan *aikaa*. Tämä tuli esiin aineistossamme. Ajan riittäminen kaikelle tarpeelliselle, mm yhteydenpitoon ja läsnäoloon, onkin Valpolan (2000, 40) mukaan yksi esimiehen isoimmista haasteista.

Läsnäolo liittyy läheisesti hoitotyössä tuttuun caring-käsitteeseen, jolla tarkoitetaan hoitotyöhön liittyvää aitoa ja välittävää huolenpitoa toisesta (ks. Puolakka 1996, 34). Artikkelissaan Puolakka on ansiokkaasti käsitellyt caring-käsitteen eri ulottuvuuksia, ja erityisesti yhtenä ulottuvuutena läsnäoloa.

Työyhteisöt ovat erilaisia ja työtehtävien luonne vaihtelee. Työyhteisöissä, jossa esimies on fyysisesti läsnä jatkuvasti, tilanne on toinen kuin työyhteisöissä, jotka koostuvat erillisistä työpisteistä. Tällöin esimiehellä onkin haasteena pitää huolta siitä, että erillisissä työpisteissä työskentelevät saavat myös kokemuksen siitä, että esimies välittää heistä ja on kiinnostunut heidän työstään. Esimiehen tulisi jalkautua kentälle ja käydä konkreettisesti katsomassa paikanpäällä, miten työtä tehdään.

Toisaalta läsnäolo ei välttämättä takaa sitä, että esimies todella tuntee työntekijänsä, heidän työnsä ja työn vaatimukset. Esimies voi olla läsnä fyysisesti, vaikka ei olisikaan henkisesti. Hän voi olla läsnä, muttei kuuntele. Läsnäoloon liittyy olennaisena osana *kuunteleminen*, jota tarvitaan esimerkiksi silloin, kun esimies ei tunne vastuualueellaan toimivan työntekijän työtä ja sen vaatimuksia perusteellisesti. On olemassa sellaista taustatyötä ja ammattitaitoa vaativia tehtäviä, jotka ovat haasteellisia ja aikaa vieviä, mutta niiden tulos ei näy ulospäin konkreettisina tuotoksina. Heiske (2001, 155–156) käyttää tällaisesta työstä ilmaisua näkymättömyyden ongelma: työtä ja sen tuloksia ei näy. Työn merkitys näkyy parhaiten, kun se jätetään tekemättä. Tällaisen työn ei pidä jäädä vaille asianmukaista arvostusta. Aineistostamme tuli esiin, että esimiehen tulisi muistaa arvostaa myös tällaista työtä ja ottaa resurssien jakamisessa huomioon työtehtävien vaatimukset.

Läsnäoloon läheisesti liittyy *avoimuus ja helppo lähestyttävyyys*, joka toisessa tutkimuskohteessamme määriteltiin reilun ja oikeudenmukaisen johtajuuden yhdeksi ominaispiirteeksi. Eräs henkilö ilmaisi asiaa näin:

"avoin ja helppo lähestyä sitä johtajaa – – semmonen avoimuus. " (T9H)

Läsnäoloon liittyen ilmeni aineistostamme myös toivomus siitä, että voisi ottaa yhteyttä suoraan siihen esimieheen, johon haluaa. Tällöin hierarkkisuus ja byrokratia eivät olisi esteenä. Tämä toivomus ilmaisee omalta osaltaan läsnäolon tarvetta, toivetta lähestyttävyydestä ja etäisyyden vähentämisestä.

"Ja sit se että tavallaan mä voisin ottaa yhteyttä siihen johtajaan johon haluan – –"(T9H)

Läsnäoloon liittyy esimiehen etäisyys vs. läheisyys suhteessa työyhteisöön. Esimies ei saisi olla liian kaukana, muttei liian lähelläkään työntekijöitä. Heiske (2001, 182) varoittaa että johtaja saattaa etäännyttyä liian kauaksi työntekijöistään hierarkkisen asemansa vuoksi. Hän saattaa ottaa niin etäisen esimiesasenteen, ettei kykene lainkaan kuuntelemaan työntekijöitä. Toisaalta johtaja saattaa olla liian lähellä työntekijöitä, hän on vertainen, muttei kykene irtautumaan joukosta johtajaksi. Järvinen (2000, 64–65) muistuttaakin että esimiehen ja johtajan rooli on aina selvästi erilainen kuin muiden työyhteisö-

sön jäsenten roolit. Esimies on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Hänen tulee myös tarkastella toimintaa kokonaisuutena ja pitääkseen työyhteisön suuntautuneena perustehtävänsä johtajana tulee pitää henkistä välimatkaa työyhteisön tunnevaltaiseen keskustaan. Esimies, joka sotkeutuu vahvasti työyhteisön ihmissuhteisiin, menettää kokonaisuuden hallinnan ja työroolinsa esimiehenä.

Aineistossamme kuvattiin osuvasti esimiehen roolia: esimiehen ei pidä kaveerata, hän on työkaveri, muttei työntekijän kaveri:

"Mutta se ei ole kaveruutta minun mielestäni. Se ei saa missään nimessä olla, johtaja ei saa olla työntekijän kaveri. – – tarkoitan sillä että laskeutuu kaveruuden asteelle elikkä se täytyy olla työkaveri, ei kaveri, vaan työkaverihan sen pitää ehdottomasti olla, mutta ei kaveruutta. Et saa se olla siellä siviilissä, mutta ei työelämässä." (T4H)

Kuuntelemisella on yhteys kaikkiin muihin johtajana toimimisen käsitteisiin. Mikäli johtaja ei osaa kuunnella, hänellä ei ole myöskään edellytyksiä tutustua yhteisönsä jäsenten työtehtäviin eikä työntekijöihin ihmisinä. Kuuntelemisesta ja sen yhteyksistä muihin käsitteisiin kerrotaan seuraavaksi.

5.5.5 Kuuntelu

Heikkilä (2002, 206) toteaa kuuntelusta seuraavasti: "Ihmisen kuunteleminen on paras tapa osoittaa toiselle käytännön teon kautta, että pitää häntä arvokkaana ihmisenä. Kuunteleminen on toisen huomaa-mista korvin." Kuuntelu on siten huomaavaisuutta ja arvostusta toista kohtaan.

Kuunteleminen osoittautui tutkimuksessamme yhdeksi kenties tärkeimmäksi johtajuuden perustaidoksi, perusedellytykseksi. Kuunteleminen nousi keskeisenä käsitteenä esiin molempien tutkimuskoh-teidemme aineistosta. Tutkimushankkeemme I-vaiheessa kuuntelemisen taito sisältyi mahdollistavan johtajuuden käsitteeseen. Kuuntelemisella on *yhteys arvostukseen, luottamukseen, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen* ja moniin muihin johtamisen kysymyksiin, jotka aineistostamme nousivat esiin.

Kuunteleminen käsitteenä tuntuu itsestäänselvyydeltä, mutta mitä sillä tarkoitetaan? Kuunteleminen on aistit avoinna olemista, se on valmiutta nähdä, se on pysähtymistä. Tutkimushankkeemme I-vaiheessa havahtuminen nousi esiin keskeisimpänä työhyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen yhteydes-sä olevana käsitteenä. Kuuntelemisella ja havahtumisella on erittäin läheinen keskinäinen yhteys. Kuuntelemisella voidaan käsittää oman itsensä ja oman äänensä kuuntelemista, kuin myös toistenkin kuuntelemista.

Kuuntelemista käsitellään kotimaisessa kirjallisuudessa varsin perusteellisesti (mm. Heikkilä-Heikkilä 2001). Erityisesti johtamista käsittelevissä teoksissa viitataan ja sivutaan kuuntelemisen merkitykseen. Kuuntelemista sivutaan myös Elovainion, Kivimäen ja Vahteran (2002) tutkimuksessa, jossa reilua ja oikeudenmukaista johtajuutta mitattiin mm. kysymällä työntekijöiltä, kuinka paljon esimies kuuntelee alaisiaan tärkeissä asioissa. Oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteita tutkimuksessa määrittä mm. työntekijän oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.

Tutkimuksessamme kuuntelemisen havaittiin olevan *yhteydessä neuvottelutaitoon*. Neuvottelu ja kes-kustelutaito nähtiin oikeudenmukaisen ja reilun johtajuuden yhtenä ominaispiirteenä. Keskustelutaitoa voidaan pitää myös osana kypsää aikuisuutta. Keskusviraston tutkimuskohteessamme kirjoittajat mää-rittelivät kypsän aikuisuuden käsitettä, ja tässä yhteydessä mm. keskustelutaito ja keskusteleva- ja neu-votteleva asenne nimettiin osaksi kypsää aikuisuutta.

Aineistosta tuli esille, että esimiehen tulee kuunnella työntekijöitä ja hänen tulee myös *kyetä keskustelemaan työhön liittyvistä ongelmista*. Tällainen keskusteluyhteys osoittaa avoimuutta. Avoimuudella on taas yhteys luottamukseen. Avoimuudesta todettiin mm. seuraavaa:

" – – voin avoimesti puhua hänelle töihin liittyvistä ongelmista. Mielestäni esimiehelle pitää pystyä kerto-maan kun on kiire ja tuntuu itsestä ettei oikein jaksaa tai kerkiä. Se monesti helpottaa ja antaa taas voimia jaksaa eteenpäin." (K2R1)

" – kaikenkaikkiaan sen pitäis olla avointa, pystyis keskustelemaan aikuiset rauhallisesti ja pidettäis nämä sovitut asiat." (T10H)

Esimiehen kanssa toivottiin pystyttävän keskustelemaan jokapäiväisistä asioista:

"Heidän kanssaan voi puhua normaaliin elämään kuuluvista asioista." (K9R1)

Kyky kuunnella ja arvostaa työntekijöiden näkemyksiä osoittaa esimiehen *hienotunteisuuden* ja *nöyrän* mielen: hänessä on kypsyyttä tunnustaa, ettei hallitse eikä tunne jokaisen työntekijän työtä yksityiskohdaisesti. Hänen ei tarvitsekaan tuntea, mutta omatessaan kyvyn kuunnella työntekijöitensä, hän voi saada lisätietoa, josta on apua päätöksenteossa. Tätä kautta ilmentyvä arvostus ja luottamus välittyy hyvin herkästi työntekijöille. Heille on tärkeää kokea, että esimies arvostaa työntekijöidensä ammattitaitoa ja myös osoittaa sen heille eri tavoin. Elo ja Leppänen (1997, 18) toteavatkin, että jokainen ihminen haluaa olla merkityksellinen ja arvostettu. Esimies voi toiminnallaan monin tavoin osoittaa arvostavansa työyhteisön ja sen jokaisen jäsenen työpanosta ja ponnistelua.

Esimiehen pitäisi *huomata myös ihmisten erilaisuus ja heidän erilaiset voimavarat* työn tekemisen suhteen esimerkiksi jo iän takia. Tämäkin edellyttää kuuntelemista. Ihmisillä on omat kiinnostuksenkohteensa, joiden huomioon ottaminen työtehtäviä määriteltäessä on tärkeää yksilön työmotivaation kannalta. Myös oikeudenmukaisen ja reilun johtajuuden yhtenä ominaispiirteenä mainittiin *työntekijän jaksamisesta huolehtiminen*. Seuraavassa kommentteja esimiehen tästä tehtävästä:

"Haaveeni olisi saada olla työelämässä vielä jonkin aikaa ja saada työtehtäväksi tehtäviä jotka olisivat sellaiset jotka pystyisin tekemään kunnialla ja nauttisin töihin tulosta. Toivoisin myös esimieheltä, jonkinlaista kanssakäymistä ja hänen tiedustelua työstä ja onko työ sellaista joka on motivoivaa. Sekä onko työntekijä halukas siirtymään johonkin toiseen työtehtävään jos työ on liian vaikeaa/ raskasta työntekijälle. Ei aina ajateltas niitä markkoja vaan katsottas työntekijän kannalta. Tämä myös antaisi työnantajalle varmasti ajan myötä takaisin työntekijä työpanoksena." (K7R1)

"Tulevaisuudessa toivoisi että terveys pysyisi ennallaan ja työnantaja myös huomiosi, mitä ovat työntekijän voimavarat ja mitä tehtäviä hän voi tehdä ilman että työntekijä tuntee voimavarojensa loppuvan ja kokevansa työpaikan ressaavaksi ja ahdistavaksi. Työpaikalle pitää olla aamulla mukava tulla ja illalla lähtiessä mieli on hyvä." (K7R2)

Mahdollisuus harjoittaa kuuntelemisen taitoa toteutuu mm. kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut tarjoavat vuorovaikutustilanteen, jossa työntekijä ja esimies voivat pysähtyä yhdessä miettimään esimerkiksi työntekijän työnkuva ja työtehtäviä sekä tehtävien vastaavuutta henkilön taitoihin ja kiinnostuksenkohteisiin ja voimavaroihin. Valpola (2000, 8) toteaa että "kehityskeskustelulla luodaan edellytykset *kuunnella* molempia osapuolia, ja siten se tuo *oikeudenmukaisuutta* työpaikalle. Mahdollisuus vaikuttaa työtilanteessaan on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisten jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista." Kehityskeskusteluista ovat kirjoittaneet mm. Valpola (2000) ja Ronthy-Östberg & Rosendahl (2000).

Ihminen on kokonaisuus. Hänelle on tärkeää, että hänestä ollaan kiinnostuneita ihmisenä ja omana persoonanaan. On tärkeää tulla kuulluksi sen suhteen, mitä olisi kiinnostunut tekemään, mitä haluaisi oppia ja mistä haluaisi olla vastuussa. Jos aina töiden jakamisesta ja lomien järjestämisestä päätetään kysymättä henkilön mielipidettä, hän olettaa, ettei hänestä yksilönä välitetä (Valpola 2000, 29.)

Tehtäväkuvien määrittely ja tehtävien kartoitus on yhteydessä työn mielekkyyden kokemiseen, ammatilliseen kasvuun ja ammatilliseen itsetuntoon. Ammattikuvan selkeys vahvistuu, kun henkilön työtehtävät ja vastualueet ovat määritelty selkeästi. Tehtäväkuvien määrittelyyn liittyy myös kysymys ylitöiden hallinnasta ja korvauskäytännöistä. Niinikään palkkauskysymykset liittyvät tehtäväkuvien määrittelyyn. Tämä kokonaisuus nousi esiin keskusviraston aineistosta. Myös terveysasemapiiriaineistosta ilmeni, että työtehtävien selkeys ja selkeät roolit ovat tukemassa työntekijän jaksamista.

Mielekkäillä ja motivoivilla työtehtävillä on yhteys itsearvostukseen, itseluottamukseen, oman osaamisen arvostamiseen ja myös itsetuntemukseen.

"Minusta hänellä on kuitenkin kykyä tehdä muutakin kuin aina sitä samaa. Olenkin hänen kohdallaan tehnyt muutoksia työkuvan suhteen. Toivon, että hän tätä kauttakkin saa itseluottamusta ja on tyytyväisempi töihinsä." (K1R1)

Työmotivaation kannalta on edullista, jos *työnkuva* on mahdollista muuttaa työntekijän kiinnostusta vastaavaksi. Ihmistä palkitsee mahdollisuus saada uusi haasteellinen työ tai tarkennusta työtehtäviin. Mahdollisuus uusiin haasteellisiin työtehtäviin on näin rakentamassa henkilön ammatillista itsetuntoa:

"Se passasi minulle, sillä uusi toimenkuva houkutteli. Työ on vastannut odotuksiani ja se ehkä johtuu siitä, että tunsin työtehtävät pääpiirteittäin etukäteen, olinhan työskennellyt ennen samalla osastolla eri työtehtävissä. Työtehtävät ovat olleet haasteellisia ja se ehkä on merkinnyt minulle eniten tässä vaiheessa, kun olen päässyt harjoittamaan tietojani ja taitojani. Koin edellisessä työtehtävässäni jo jonkinlaista kyllästymistä ja rutinoitumista, joka tavallaan vei pois työmotivaatiota." (K8R1)

"Toinen merkittävä asia hyvinvoinnin kannalta on se, että koen, että minun työskentelyyn aiemmin ollaan oltu tyytyväisiä, koska minulle tarjottiin uusi haastava ja keskeinen asema työpaikalla." (K8R1)

Kuuntelemiseen läheisesti liittyvä asia on ymmärrys. Kuuntelemisella ei ole paljoa merkitystä, ellei ymmärrä kuulemaansa. Halun pyrkiä ymmärtämään voi nähdä empatiakykynä, kykynä asettua toisen asemaan ja yrittää nähdä tilanteet ja asiat hänen perspektiivistään. Heikkilä (2002, 178) toteaa, että "kun pyrkii ymmärtämään toista, laajentaa omia merkitysperspektiivejään, silloin antaa kysyjälle mahdollisuuden tulla ymmärretyksi hänen näkökulmastaan ja todellisuudestaan. Vaikka toisen ymmärtäminen vie aikaa, vain paneutumalla toisen tilanteeseen voidaan ryhtyä rakentamaan uutta. Ensin pitäisi itse yrittää ymmärtää muita ja vasta sen jälkeen voi itse olettaa tulevansa ymmärretyksi." Heikkilä (2002, 199) toteaa myös: "Suora ja selkeä kommunikaatio edellyttää vastaanottajalta ymmärrysprosessia, johon kuuntelemisen taito olennaisesti liittyy".

Ymmärrys voi ilmetä *välittämisenä, myötätuntona*. Seuraavassa lainauksessa ilmenee kuuntelemisen ja myötälämisen yhteys turvallisuuden tunteeseen. Arvostus on myös mukana:

"Tunsimme, että meitä arvostettiin ja että teimme tärkeää työtä. Ylihoitaja oli meidän tukenamme. Hänelle saattoi itkeä ilot ja surut. Työssäolo oli tavallaan turvallista." (T10R2)

"Se, että saa ymmärrystä auttaa. – – tuntui että sai ymmärrystä tilanteeseemme" (T6R2)

Kuuntelu on osa arvostavaa vuoropuhelua. Langinvainio (1999, 15) toteaa, että arvostava vuoropuhelu on kehittyneen organisaation tunnusmerkki. Organisaatio, jossa työntekijöillä on tunne siitä, että heidän ylitseen ei kävellä ja että heitä kuullaan, on usein henkisesti ilmastoiltaan korkealaatuinen. Kuunteluun liittyy olennaisesti oman itsenä kuuntelu. Aktiivinen, tiedostettu kuuntelemisen ja kuulemisen taito on prosessi, joka alkaa omasta itsestä (Teleranta 1999, 83).

5.5.6 Luottamus

Johdon ja henkilöstön välinen luottamus on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen perusedellytyksistä (ks. Siitonen 1999). Luottamus osoittautui tämän tutkimuksemme II-vaiheen aineiston mukaan esimiehen ja työntekijöiden suhteen toimivuuden perustaksi. Kauppinen (2002, 37) toteaa että johtajan sanaan täytyy pystyä luottamaan. Luottamus kasvaa kokemuksesta, siitä, että on luotettavuutta. Rakentavaa yhteistyötä ei ole ilman luottamusta. Heikkilän (2002, 199) mukaan kommunikaatiossa toiminta on tehokkaampi osoitin kuin sanat. Sellaiset sanat, joilla ei ole käytännössä mitään merkitystä, eivät kasvata luottamusta.

Tutkimusaineistostamme tuli esiin esimiehen luottamisen tärkeys. Terveysasemapiirillä toteutetuissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin mitä on oikeudenmukainen ja reilu johtajuus. Oikeudenmukaiseen ja reiluun johtajuuteen yhteydessä oleva luottamus näkyi mm. seuraavissa kommentteissa: "Sovituista asioista pidetään kiinni", "sovittuja asioita noudatetaan" ja "muistaa sovitut asiat". *Lupausten, sovittujen asioiden noudattaminen* on tärkeää. Tähän liittyy myös kysymys tiedottamisvarmuudesta. Haastatteluissa tuli esiin, että esimiehen tulisi huolehtia tiedon perille menosta.

Luottamus ilmenee *huolenpitoa*: asioihin puututaan, mikäli jokin asia on menossa pieleen. Myös tutkimuksemme I-vaiheessa mahdollistavan johtajuuden käsitteeseen sisältyi mm. nopea reagointikyky ongelmatilanteissa ja ongelmiin puuttuminen. Tämä toi mukanaan turvallisuuden tunnetta. Kaikki tämä sisältyi oikeudenmukaisen ja reilun johtajuuden luonnehdintaan. Luottamus oli yhteydessä asioiden edistämiseen. Huolenpitoa kuvailee eräs haastateltu seuraavasti:

"Työntekijästä niinku vähän tämmöstä jonkin asteista *huolenpitoa*, ei niinku henkilökohtaisista asioista, mutta että jos huomaa, että töissä on jotain, et tavallaan vois niinku olettaa että siihen puututaan, jos joku asia on menossa pieleen." (T8H)

Luottamuksellisuus ilmenee myös keskusteluissa. Aineistossamme painotettiin luottamusta siihen, että *esimiehelle kerrotut asiat ovat luottamuksellisia eikä niitä kerrota ulkopuolisille*. Jos esimieheen luottamus on tältä osin mennyt, hänelle varotaan kertomasta henkilökohtaisia asioita. Myös esimiehelle on tärkeää, että luottamus toimii. Eräs henkilö kuvasi luottamusta uskalluksena esittää oman näkemyksensä ja keskustella niistä:

"pitää uskaltaa esittää omat näkemyksensä ja täytyykin esittää, muutenhan joutuu esimieskin heikoille, jos tehhään vaan sillä tavalla, miltä näyttää ulkopuolelta se, miten työt pitäis tehdä. Se on minun mielestä luottamusta." (K11H)

Edellä ollut kommentti osoittaa, että *avoin keskustelu ja uskallus näkemysten esittämiseen, edellyttää luottamusta*. Avoimuus kumpuaa luottamuksesta. Kirjallisuudesta löytyy tukea tähän näkemykseen. Heikkilä (2002, 183) toteaa osuvasti: "Luottamuksen kehittyminen edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta. Toista ei voi olla ilman toista." Myös Valpola (2000, 181–182) mainitsee esimiehen luottamuspääoman käsitellessään kehityskeskustelun edellytyksiä ja ristiriitoja: "Luottamuspääomaa tarvitaan konfliktien ehkäisyyn. – – Kun luottamuspääomaa on ja se on testattu yhteistyön aikana, konfliktit voidaan hoitaa avoimella keskustelulla, suorilla kysymyksillä ja suorilla vastauksilla." Niinikään Kauppinen (2002, 37) toteaa, että luottamus kasvaa kokemuksesta.

Heikkilä (2002, 187–188) muistuttaa luottamuksen vaalimisen tärkeydestä: "Kun työyhteisössä vallitsee luottamus, se energisoi siellä työskenteleviä ihmisiä ja luo yhtenäisyyden tunnetta. Ihmistenvälisessä kanssakäymisessä luottamuksen kehittyminen on pisimmillään vuosia kestävä kasvuprosessi. Erikoista on, että huolellisesti rakennetun luottamuksen voi tiedostaen ja tiedostamattaan romuttaa silmänräpäyksessä. Paras tapa taata luottamus, on olla rikkomatta sitä. Jos luottamus on mennyt, sen palauttamiseen on hyvin vähän keinoja." Luottamus on perusta työyhteisössä, niin työntekijöiden keskinäisissä suhteissa kuin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Luottamuksellisuus osoittautui myös tutkimuksemme I-vaiheessa mahdollistavaan johtajuuteen liittyväksi ja työhyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen kannalta tärkeäksi asiaksi.

5.5.7 Innostaminen ja motivaation mahdollistaminen

Oikeudenmukaista ja reilua johtajuutta pohtiessaan haastateltavat ottivat esille sen, että johtajan tulisi miettiä työntekijän jaksamista ja sitä, miten työntekijä saadaan innostumaan työstään. Seuraavissa otteissa pohdintaa tästä johtajuuden ulottuvuudesta:

"Kykyä suunnitella tulevaisuutta, ja varmaan semmonen tietty innostuskin ois hyväksi. Ihmiset on niin hirveän vastaan kaikkia muutoksia aina, sais niinku vähän sitte pientä semmosta innostusta. Tai ainakin oman innostuksen, vaikka kaikki ois niinku täysin vastaan" (T8H)

"Ajattelee työntekijän jaksamista työssä, vaikka itehän sitä pitää etupäässä jaksaa, mutta kuitenkin. Miten niinku työntekijä saahan innostuneesti tekemään työtään. Tasapuolinen ja sovituisia asioista pidetään kiinni. Ja johdonmukainen. Häneen voi luottaa. On mahdollistava. Ei ois niin hirveän kankeat raamit. Joskus tuntuu että se on tämä koko organisaatio täällä kaupungissa semmonen, – – hukkuu sinne työntekijänä. – – on kirjoittamattomia lakeja, voi olla että ne on omia kuvitelmiäki, ne kokee niinku semmosiksi – – on ollut ennen ja se pitää olla, se on niin kauan ollu samanlainen" (T3H)

Johtajan rooli motivaation mahdollistajana sekä henkilökunnan ja heidän työnsä tuntemisen merkitys tulee esiin seuraavassa kommentissa, joka on poimittu terveystieteiden haastattelutuloksista:

"Mää nään sen johtajan mielessä, että se on semmonen niinku merkittävä jotenki semmonen organisaattori ja semmonen tuota käynnistäjä ja motivoija, se motivoiminenkin on mahottoman tärkeä. Minusta se kaikki lähtee sieltä pitäen että pitäis tuntea henkilökunta ja sitähan ei tunne, jos ei ole tekemisissä ja käy katto-massa että minkälainen tuo minun alainen on ja miten se tekee sitä työtä." (T12H)

Motivoinnin käyttötraditio on ollut ongelmallista. Vogt ja Murrell (ks. Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997) pohtivat voimaantumisen sisäistänytä johtajaa ja motivaatio-orientoitunutta johtajaa. Siitonen (1999, 98) toteaa, että "ratkaiseva eri voimaantumisen ja motivaation traditioiden välillä on se, että voimaantuminen ajatellaan ihmisestä itsestään kasvavana prosessina ja tämän vuoksi voimaantumisen orientaatioissa toisen voimaannuttaminen (voimistaminen vrt. motivointi) ei ole mahdollista." Itsestä lähtevä voimaantuminen tapahtuu ensisijaisesti voimaantumisen mahdollistavaksi koetussa ympäristössä usein yhteisöllisenä prosessina. Motivaation ja voimaantumisen mahdollistamiseen sisältyy yllä olevan haastatteluaineiston kohdan mukaisesti työntekijän kanssa arkitilanteissa toimiminen ja työntekijän tunteminen ammattilaisena. Tämä selvästikin edellyttää johtajalta hienotunteisuutta, nöyryyttä ja taitoa nähdä työntekijä arvokkaana ihmisenä. Kun johtaja vierailee työntekijöidensä toimipisteissä, hänestä heijastuvat tunneviestit työntekijään. Johtajan aidot uskomukset ihmisen potentiaaliin tulkitaan tunneviestien kautta ja hänet voidaan kokea motivaation, innostuksen ja voimaantumisen mahdollistajana. Näin motivoinnin sijasta voitaisiinkin puhua johtajuuden yhteydessä voimaantumisen mahdollistavasta johtajasta.

Muuta

Muita hyvään ja reiluun johtajuuteen liittyviä asioita oli mm. jämäkkyys: taito sanoa asiat ytimekkäästi. Lisäksi jämäkkyyttä kuvastaa kyky tehdä ratkaisuja vaikeissa tilanteissa. Kriitkinsietokyky ja ystävällisyys mainittiin myös oikeudenmukaiseen ja reiluun johtajuuteen kuuluvina asioina. Lisäksi johtajan laaja-alainen asiantuntemus ja verkostoituminen mainittiin haastatteluissa.

5.5.8 Pohdintaa johtajuudesta

Aineistostamme johtajuuteen liitetyt työhyvinvoinnin löydökset – arvostus, palaute, läsnäolo, kuuntelu, luottamus, innostaminen ja motivaation mahdollistaminen – vaikuttavat käsitteinä itsestänselvyyksiltä, mutta niiden syvempi tarkastelu osoittaa, että kyseessä on todella tärkeitä asioita, joilla osoitetaan ihmisen arvostusta. Ihmisen arvostus näyttäisikin ”selittävän” muita tutkimustuloksia. Johtajan haasteena on luoda sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihminen voi kokea, että häntä arvostetaan. Johtajan tulisi olla myös esimerkillään innostaja ja motivaatioon käynnistäjä. Johtaja on toiminnallaan malli työyhteisön muille jäsenille.

Ihmisen arvostus tuo mielenkiintoisen lisän, kun pohditaan johtajuuden haasteita muuttuvassa yhteiskunnassa. Heikkilä on verrannut management- ja leadership-johtajuutta. Kasvavan talouden aikoihin työorganisaatioihin tarvittiin päälliköiksi management-tyyppisiä johtajia, jotka olivat kaavamaisen ja byrokraattisen järjestyksen luojia (Heikkilä 2002, 130–132). Nyt tarvitaan ns. mahdollistavaa tilavaa johtajuutta, joka mahdollistaa erilaisuuden ja luo ei-syyllistävä voimaantumisen mahdollistavaa kulttuuria. Yhteiskuntia ja yhteisöjä vaivaa vieläkin viime vuosisadan alkupuolella kehittyneiden tieteenkäsitteiden positivismin ja behaviorismin yksilotteisuudet, jotka toivat yhteiskunnalliseen kehitykseen rajoittuneen loogis-rationaalisen ja mekanistisen ajattelutavan. Työorganisaatioissa tieteen yleistettyjen rationaalisten löydösten pohjalta oli helppoa tehdä perusteltuja sääntöjä ja hallinnollisia ratkaisuja, joilla toteutettiin johtamista.

Ihminen on kuitenkin monimutkaisempi kuin loogis-rationaalinen ajattelutapa antaa ymmärtää. Olemme ihmisiä, joilla on elämänhistoria, tunteet, arvot, oma persoona, omat kokemuksemme (jopa mystiset) ja koko elämä mukamme, kun tulemme työpaikalle. Tämä asettaa haasteita johtajuuteen, kuinka

toimia siten, että ihmisten kokonaisvaltaisuus otetaan huomioon. Tässä on kyse siten kokonaisvaltaisesta ihmiskuvasta.

5.6 Pohdintaa terveystieteiden ja keskusviraston tuloksista

Ihmisarvo taustalla

Tutkimuksemme osoitti, että työyhteisössä on tarvetta kypsälle aikuisuudelle. Yhtenä osana kypsää aikuisuutta nähtiin erilaisuuden hyväksyminen, jonka taustalta voidaan löytää ihmisarvon käsite: jokainen ihminen on arvokas. Myös muut kypsää aikuisuutta määrittelevät käsitteet ilmentävät ihmisen arvostusta. Tutkimuskohteissa nousi esiin myös muita käsitteitä, mm. kuunteleminen ja arvostus, joiden taustalta voidaan löytää ihmisen arvostus ja kunnioitus. Myös johtajuutta käsittelevien määrittelyt johtavat yhteen asiaan: *ihmisen arvostamiseen*.

Itsensä arvostaminen tärkeää

Ihmisarvostusta pohdittaessa on huomattava, että myös itsensä arvostaminen on ihmisarvostusta. Ihmisen tulee arvostaa itseään, muiden lisäksi. Keltikangas-Järvinen (1994, 18–19) toteaa itsearvostuksen ilmenevän mm. siten, että ihminen pitää vastarinnankin edessä kiinni oikeiksi katsomistaan päämääristä tai ei anna loukata itseään, vaan puolustaa itseään ja pitää kiinni oikeuksistaan. Itsearvostus on osa itsetuntoa.

Ihmiskuva piilovaikuttajana – myös muokkaamassa kulttuuria?

Ihmisen arvostus ja erilaisuuden hyväksyminen kytkeytyvät toisiinsa ja tuovat esiin myös ihmiskuvan merkityksen todellisuuden havaitsemisessa. Ihmiskuva on eräänlainen piilovaikuttaja, joka vaikuttaa siihen, millaista tietoa ihminen vastaanottaa ja mitä hän pitää totena (Keltikangas-Järvinen 2000, 19). Kun ihmiskuva vaikuttaa toimintamme taustalla, on myös johtajien ihmiskäsityksellä heidän toimintaansa suuntaava vaikutus. Kauppinen (2002, 64) toteaa, että käsitys johtamisen kohteesta, ihmisestä, vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten johtaja toimii. Tämä huomioon ottaen, ei ole yhdentekevää, millaisen ihmiskuvan ohjaamina me toimimme työyhteisössä, niin työyhteisön yksittäiset jäsenet kuin johtokin.

Myös Koivisto (2001, 210–211) viittaa ihmiskuvan tiedostamiseen ja muistuttaa erilaisuuden sallimisesta ja hyödyntämisestä seuraavasti: ”Oikean *ihmiskuvan* löytäminen omalla kohdalla auttaa ymmärtämään ihmisenä olemisen monipuolisuuden ja samalla erilaisuuden. Se auttaa myös ymmärtämään muita paremmin. Omien puutteitten ja vajavaisuuksien huomiointi auttaa hyväksymään erilaisuuden ja sen tuoman lisäarvon. Suvaitsevaisuuden avulla hyväksymme sen, että kaiken käyttäytymisen takana on aina ihminen omine kykyineen ja puutteineen. Täydellistä ihmistä ei ole vielä löytynyt.”

Johtajan ihmiskäsityksellä on sikäli suuri merkitys, koska johdolla on hyvin keskeinen rooli yrityskulttuurin uudistamisessa. ”Yksin heidän esimerkinsä toimii kulttuurin vahvistajana tai murtajana. Se, mitä johtajat arvostavat, millaisia asioita he nostavat esille ja mistä puhuvat, muokkaa tehokkaasti kulttuuria.” (Strömmer 1999, 60.) Myös Kauppinen (2002, 116) toteaa, että mikäli haluaa muuttaa organisaatiokulttuuria, tulee ensin muuttaa johtamiskulttuuria.

Voidaan siten todeta, että varsinkin johtajien, kuten myös jokaisen yksittäisen työntekijän olisi syytä pysähtyä pohtimaan omaa ihmiskuvaansa, ja myös onko ihmiskuva sellainen, että se mahdollistaa toisen ihmisen kunnioittamisen, arvostamisen. Näin ihmiskuva vaikuttaa myös yhteisön kulttuuriin.

Hyvinvointia tukeva kulttuuri?

Tutkimuksemme yksi tehtävä liittyi hyvinvointia tukevan kulttuurin jäsentämiseen. Arvot ovat kulttuurin ydin, kivijalka, mutta myös sen tulosta. (ks. Strömmer 1999, 57) Näin organisaatio, jonka toiminnan perustana on jokaisen ihmisen arvostus, ihmisarvo, voidaan pitää eettisesti kehittyneenä. Arvot

ilmenevät toiminnassa. Mikäli organisaation arvoksi on nimetty ihmisarvo, mutta se ei näy käytännössä, arvolla ei ole merkitystä.

Kulttuurin määrittelyitä löytyy mm. Juutin (1992) ja Saralan (1997) teoksista. Juuti (1992, 257) määrittelee kulttuuria viitaten Scheinin näkemyksiin: "Scheinin mukaan kulttuurin syntyyn vaikuttaa se, että tietyillä ihmisillä on ollut merkittäviä yhteisiä kokemuksia, jotka vaikuttavat heidän maailmankatsomukseensa ja tapaansa ymmärtää tapahtumia ja ratkaista ongelmia. Jotta ihmisryhmälle muodostuisi yhtenäinen näkemys heitä ympäröivästä maailmasta ja yhteiset tavat vastata käyttäytymisellään tilanteisiin, heidän on kauan täytynyt olla yhdessä ja oppia ratkaisemaan ongelmia samalla tavalla. *Kulttuuri onkin ihmisryhmän kokemuksille perustuvan oppimisen tulos*. Schein pitää kulttuuria joukkona perusoletuksia, jotka tietty ihmisryhmä on keksinyt ja kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Näitä perusoletuksia pidetään tosiasioina ja siksi ne opetetaan uusille ryhmään liittyville henkilöille."

Vastaavasti Sarala ym. (1997, 80–81) viittaa Työministeriön 1995 julkaisuun ”Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen”, jossa työkulttuurilla tarkoitetaan historiallisesti pidemmän ajan kuluessa tapahtunutta prosessia, jonka avulla organisaation koko toimintajärjestelmä on muotoutunut sellaiseksi, kuin se tarkasteluhetkellä on. *Kulttuurilla tarkoitetaan niitä yhteisesti muodostettuja toimintakäytäntöjä ja ajattelumalleja sekä organisaation toimintaa ohjaavia tiedostettuja ja tiedostamattomia oletuksia*. Koska kulttuuri muodostuu työyhteisön ihmisten käyttäytymisen ja toimien tuloksena (Strömmer 1999, 60), on myös hahmotettava ja pyrittävä ymmärtämään niitä prosesseja, jotka ovat yhteydessä hyvinvointiin, jaksamiseen ja voimaantumiseen. Työorganisaatioissa jatkuvana haasteena on hahmottaa hyvinvointia tukevaa ei-syyllistävää kulttuuria. Strömmer (1999, 60) toteaa, että toisaalta kulttuuri myös muovaa ihmisen asenteita ja käyttäytymistä.

Kulttuurin muuttuminen ja kehittyminen on aikaa vievä prosessi. Juuti (1994, 158) toteaa, että "nykyisen tiedon valossa ei voida olla varmoja siitä, voidaanko organisaatiokulttuuria muuttaa tietoisten toimenpiteiden avulla vai ei. – – Kuitenkin tiedetään, että organisaatiokulttuuri muuttuu vähitellen, kun siihen liittyvät osat muuttuvat." Vastaavasti Strömmer (1999, 59–60) toteaa yrityskulttuurin kehittymisestä ja muuttumisesta seuraavasti: ”Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat sen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. Se muotoutuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ajan saatossa, joten sen yhtäkkinen muuttuminen on käytännössä mahdotonta. ”Jos kulttuuria halutaan tietoisesti muuttaa, huomio tulee kiinnittää johtamiskulttuuriin. Jos haluat muuttaa organisaatiokulttuuria, muuta johtamiskulttuuria.” (Kauppinen 2002, 116.)

Tuloksista tuli esiin, miten kontaktit eri alojen asiantuntijoihin, yhteiset kokoontumiset työyhteisön sisällä kuin oman ammattikunnan jäsentenkin kesken ja tiimityö ovat tukemassa jaksamista ja hyvinvointia. Sosiaalisen tuen merkitys ihmisen uupumisen ennaltaehkäisijänä on mitä ilmeisin. Kalimo ym. (2001, 81) toteaa tutkimuksessaan, että työoloissa sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, kuten työtovereiden yhteistyö ja esimieheltä saatu tuki, työstä saatu palaute ja työn arvostus toimivat voimavaratekijöinä. Myös tässä tutkimuksessa näillä osoittautui olevan merkitystä hyvinvoinnin, jaksamisen ja voimaantumisen kokemiseen.

5.7 Elektrobittin kulttuurin arvioimisen prosessi

Tutkimushankkeemme yhtenä tehtävänä oli arvioida, millaista on jaksamisen, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistava kulttuuri. Tähän tutkimustehtävään päädyimme I-vaiheessa selvittäessämme Elektrobitt Oy:ssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja voimaantumiseen yhteydessä olevia prosesseja. Yrityksen tai työyhteisön arvotaustalla ja eettisellä perustalla näytti olevan suuri merkitys, ja johtajien koettiin olevan avainasemassa luomassa toisiansa kunnioittavaa ja arvostavaa, asioiden, voimaantumisen ja hyvinvoinnin mahdollistavaa kulttuuria.

Asetimme haasteeksemme Elektrobittin kulttuurin arvioimisen. Käytännön tutkimussuunnitelman laatimisen vaiheessa Elektrobitt Oy:n johto pyysi henkilöstön kehittämispäällikköä kokoamaan ryhmän, jonka tehtävänä oli *henkilöstökyselyprosessin* toteuttaminen Elektrobitt Oy:n Suomen toimipisteissä. Pidimme suurena luottamuksen osoituksena sitä, että meidät tutkijat pyydettiin mukaan yritykselle tärkeän ja herkän kyselyprosessin luomiseen ja toteuttamiseen. Samalla tutkimushanke sai käytännöllisen ja haasteellisen tehtävän.

Elektrobittin henkilöstökyselyn (N=403/494) suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointiprosessissa tutkijan tehtävänä oli pyrkiä osallistuvan havainnoinnin menetelmällä jäsentämään ja arvioimaan yrityksen menestymisen kannalta tärkeää hyvinvoinnin mahdollistavaa empowerment-kulttuuria.

Kyselyn suunnitteluryhmässä kävimme hyvin aktiivista ja kriittistä keskustelua selkiyttäessämme, millaista on Elektrobittin kulttuuri tällä hetkellä ja millaista sen halutaan olevan tulevaisuudessa. Arvioimme empowerment-ajattelun toimivuutta työhyvinvoinnin, osaamisen ja menestymisen mahdollistavan kulttuurin taustateoriana. Tämä tutkimushanke ei tuonut Elektrobittiin empowerment-käsitettä, vaan se oli otettu käyttöön jo aiemmin ja sen merkitys oli sisäistetty ennen kuin yritystä pyydettiin mukaan työhyvinvoinnin tutkimushankkeeseen. Kun yrityksen johto oli keväällä 2000 tehnyt päätöksen osallistua tutkimushankkeeseen, he pyysivät hankkeesta vastaavaa tutkijaa esittelemään empowerment-orientaatiota ja voimaantumisteorian löydöksiä avainhenkilöstön koulutustilaisuudessa. Samalla heille tarjoutui mahdollisuus arvioida tutkimushankkeen teoreettisen lähestymistavan soveltuvuutta yrityksen kulttuurin arvioinnin taustateoriaksi.

Kyselyprosessin suunnitteluryhmään kuului

- henkilöstön kehittämispäällikkö,
- pilottikohteesta yksi henkilö,
- tutkimushankkeen vastuullinen tutkija,
- hankkeen vieraileva tutkimusprofessori suunnitteluvaiheessa,
- yrityksen johtajia prosessin erivaiheissa kriittisinä arvioitsijoina,
- yrityksen esimiehiä arvioimassa kysymyksiä,
- yrityksen omaa henkilöstöä kyselyn ulkoasua suunnittelemassa (mm. henkilöstön ottamia valokuvia esittelemässä ja arvioimassa) ja
- ICL:n (Fujitsu Invia) henkilöstöä kyselyn teknisen toteutuksen vaiheessa.

Tutkijalla oli mahdollisuus ja oikeus keskustella yrityksen henkilöstön kanssa ja osallistua koulutustilaisuuksiin. Käytettävissä oli myös sellainen yrityksen dokumenttiaineisto, jolla tutkija arveli olevan merkitystä kyselyn suunnitteluun ja kulttuurin arvioimiseen. Tutkija vieraili muutamissa yrityksen toimipisteissä, keskusteli työterveyslääkärin ja -hoitajan kanssa, osallistui muutamien projektipäälliköille tarkoitettujen koulutusten suunnitteluun sekä keskusteli lähes päivittäin henkilöstökehittämispäällikön kanssa yrityksen henkilöstökulttuurin kehittämisen linjoista ja akuuteista kysymyksistä. Henkilöstön kehittämispäällikkö ja tutkija referoivat toisilleen lukemiaan artikkeleita ja kirjoja. Ryhmässä reflektointi koettiin merkittävänä myös ihmisenä kasvun kannalta.

Tutkimukseen osallistuvan yrityksen kuvausta:

Millainen yritys oli Elektrobitt keväällä 2002 henkilöstökyselyn toteuttamisvaiheessa?

Keväällä 2002 Elektrobitt Oy oli Elektrobitt Groupiin kuuluva yksityinen henkilöstönsä omistama yritys. Suomessa yritys toimi silloin kymmenellä paikkakunnalla ja henkilöstöä oli noin 500. Henkilöstökyselyn suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa ei ollut vielä tietoa muutamaa kuukautta kuluttua tapahtuvasta yritysjärjestelystä ja pörssiin listautumisesta.

Historiaa:

”Elektrobitt on perustamisvuodestaan 1985 lähtien keskittynyt langattomien tietoliikennetarkaisujen kehittämiseen. Alkuvaiheessa yhtiön toiminta painottui ohjelmisto- ja elektroniikkasuunnittelun alihan-

kintatöihin, mutta varsin pian syntyi ideoita omista tuotteista. Myöhemmin Elektrobittin liiketoiminta jakaantui palvelu- ja tuoteliiketoimintaan, jotka kumpikin pohjautuvat yhtiön ydinosaamiseen radiokanava- ja ilmarajapintateknologioissa sekä tuotekehityksen kokonaishallinnassa. Yhtiön toiminta on koko historiansa ajan perustunut teknologiseen osaamiseen ja yrittäjyyteen pohjautuvaan arvomaailmaan. Yrityksen toimintaa on kehitetty pitkäjänteisesti, vahva taseasema säilyttäen. Vuonna 1990 Elektrobitt-konserniin perustettiin tytäryhtiö Extrabit Oy, joka keskittyi toiminnassaan aluksi mekaniikka- ja lay-out -suunnitteluun. Sitä seurasivat 1995 radioverkkojen mittaukseen ja optimointiin liittyvillä tuotteilla kehittävä Nemo Technologies Oy sekä vuonna 1998 perustettu Softbit Oy, joka keskittyi käytettävyyteen liittyvään ohjelmistokehitykseen ja ohjelmistotuotteisiin Microsoft Windows -ympäristössä.

Elektrobit on luonut kansainvälisen verkoston paikkakunnille, joissa se toimii lähellä asiakasta tai jossa on teknologista erikoisosaamista. Vuoden 2002 alussa Elektrobit toimi Sveitsissä, Iso-Britanniassa, Saksassa, Ranskassa, Japanissa, Singaporessa ja Yhdysvalloissa. Kotimaassaan Suomessa Elektrobit toimii kymmenellä paikkakunnalla.” (ks. <http://www.elektrobit.fi>)

Yrityksen uusi tilanne

Uusi Elektrobit Group (<http://www.elektrobit.fi>) syntyi kahden asiantuntijaorganisaation, langattoman tietoliikenteen taitajan Elektrobittin ja tuotantoautomaatio-osaajan JOT Automationin yhdistyttyä kesäkuussa 2002. Molempien yhtiöiden juuret ovat Oulun seudun korkean teknologian keskittymästä ja niiden kehitys kytkeytyy 1980-luvun puolivälissä voimakkaaseen kasvuun lähteneeseen telekommunikaatioteollisuuteen.

Missio, visio ja arvot

Uusi Elektrobit jatkaa vanhojen arvojensa perustalta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että uudessa tilanteessa jatketaan Elektrobittin yrityskulttuurin pohjalta. Asetelma on siinäkin mielessä kiinnostava, että se samalla mahdollistaa vanhan Elektrobittin aikana kehitetyn kyselyn uudelleen toteuttamisen vuoden välein.

Missio

”Elektrobitt-konsernin toiminta-ajatuksena on parantaa asiakkaan tuotteen ja tuotannon kilpailukykyä ottamalla kokonaisvastuun tuotekehityksestä, tuotteen suunnittelusta, tuotanto- ja testausratkaisun suunnittelusta ja sen toteuttamisesta.”

Visio

”Tavoitteemme on olla maailman johtava elektroniikkatuotteiden tuotteistusratkaisuja tarjoava yritys, johtava teknologiapartneri toimialansa parhaiden tuotemerkkien takana.”

Arvot

”Elektrobitt Groupin arvot muodostavat tärkeän perustan yhtiön toiminnalle ja niiden merkitys yrityksen menestykselle on ollut suuri.

- Kannamme yhteiskuntavastuunamme hyvänä yrityskansalaisena
- Rakennamme pitkäaikaiseen kumppanuuteen perustuvia asiakassuhteita
- Toimimme rehellisesti ja oikeudenmukaisesti, toinen toistamme kunnioittaen
- Haluamme olla hyvin kannattava, jotta voimme kasvaa ja kehittyä säilyttäen vahvan taseasemamme
- Haluamme olla osaamisessa ja teknologiassa alamme kärjessä
- Toimimme pitkäjänteisesti”

Työkulttuurit Elektrobittissa

Henkilöstökyselyn suunnitteluun osallistuvan ulkopuolisen toimijan (tässä tapauksessa tutkijan) on tärkeää selvittää, millaisissa toimintaympäristöissä ja kulttuureissa tutkittavat työskentelevät. Kävi selväksi, että Elektrobit on ns. projektiorganisaatio. Keväällä 2002 yrityksessä oli meneillään noin 100 asiakas- tai kehitysprojektia. Painopiste oli asiakasprojekteissa, vaikkakin yrityksellä on myös omia tuotteita ja innovatiivisia tuotekehityshankkeita. Yritys on hierarkialtaan hyvin matala. Tukitoiminnot (hallinto, markkinointi, teknologiaryhmien henkilöstö) ovat sulautuneet hyvin tarkoituksenmukaisella tavalla muihin toimintoihin. Yrityksen korkein johto pyrkii säilyttämään mahdollisimman pitkään ns. pienyrityksen ilmapiirin ja luontevan yhteyden henkilöstöön.

FIILIS-KYSELY 2002

– Elektrobitin työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuuri

Suunnitteluryhmä antoi henkilöstökyselylle nimeksi Fiilis-kysely 2002. Kyselyn nimen toivottiin viestittävän kyselyn luonnetta ja virittävän henkilöstössä keskustelua omasta, työyhteisönsä ja yrityksen roolista työhyvinvoinnin, vastuullisen yrittäjyyden, luovuuden ja menestymisen kysymyksissä.

Yleistä

- Fiilis-kysely tehtiin ensimmäisen kerran
- Kysely toteutettiin viikolla 11 (11.–15.3.2002) intranetissa
- Vastausprosentti oli varsin hyvä eli 82 % henkilöstöstä (403/494)
- Palautteet ja kyselyn tulokset eriteltiin kolmeen ryhmään;
 - koko talo
 - yksiköittäin
 - esimiespalaute erikseen (oma palaute verrattuna ryhmän palautteeseen)

Fiilis-kyselyn sisältö

Kysely sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Jokaiseen neljään osioon sisältyi monivalintakysymyksiä ja loppuun aina yksi sanallinen kysymys. Tervetulosanoissa ja johdannossa esiteltiin kyselyn tarkoitus ja rakenne. Alussa kerrottiin myös luottamuksellisuus ja anonyymiyden säilyttäminen. Alkutiedoissa kysyttiin mm. yrityksessä työssäolon vuosien määrää.

Osio 1. Elektrobit spirit	12 kysymystä
– arvot ja johtavat periaatteet	
Osio 2. Johtaminen ja esimiestyö	10 kysymystä
Osio 3. Projektien johtaminen ja esimiestyö	6 kysymystä
Osio 4. Yrittäjyys, osaaminen ja innovointi	
– me	10 kysymystä
– minä	18 kysymystä
Yhteensä	56 kysymystä

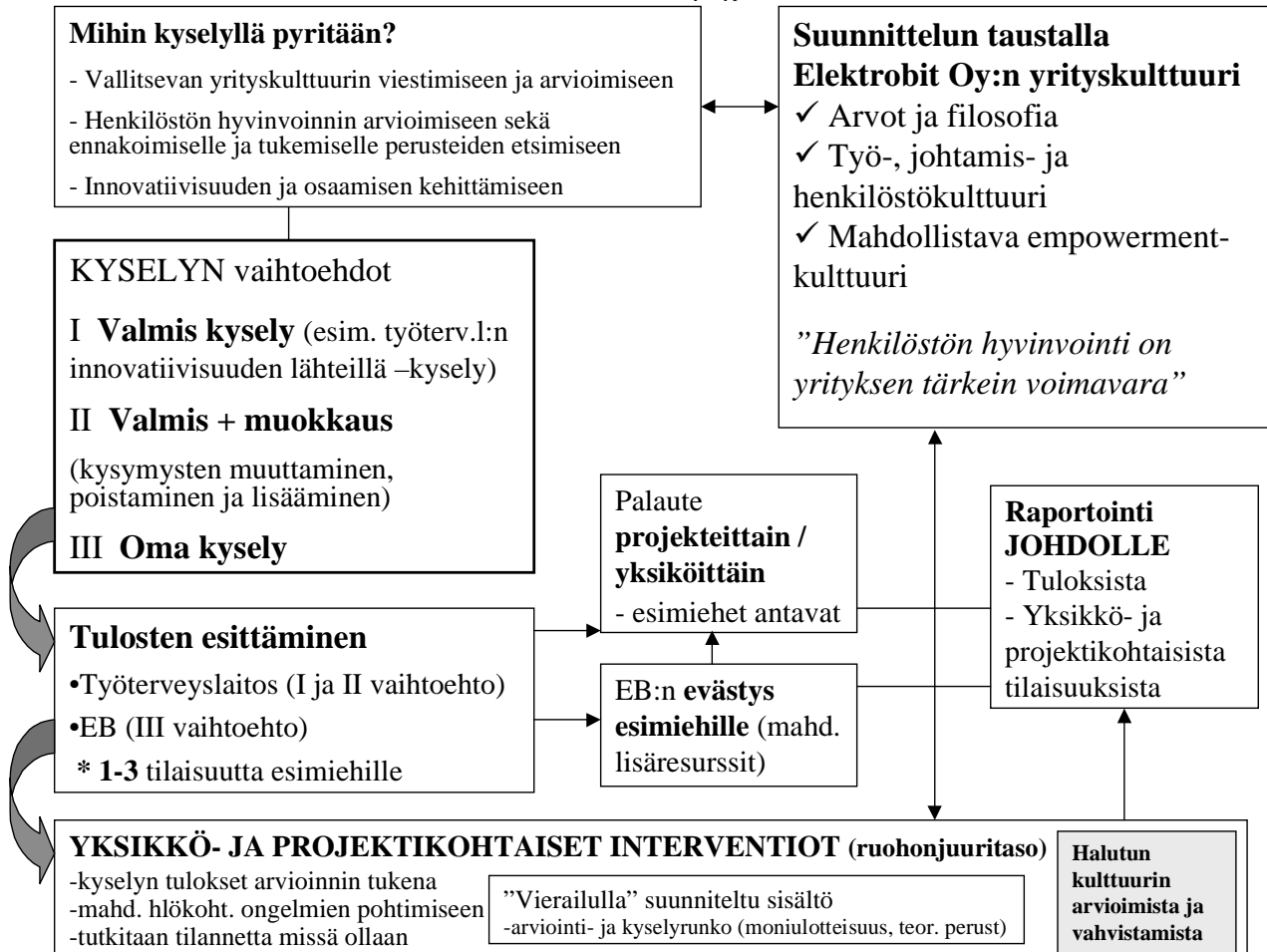
Kyselyllä yrityksen johdon tuki

– taustan esittelyä

* Aloite Fiilis-kyselystä tuli EB:n johtoryhmältä keväällä 2000.

* Henkilöstön kehittämispäällikkö pyysi kyselyn suunnitteluun mukaan EB:ssä tutkimusta aloittavia Oulun yliopiston tutkijoita.

- * ”Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämässä” –tutkimushanke otti haasteen vastaan. Kyselyn suunnittelusta, sisältöjen määrittelystä ja kriittisestä arvioinnista sekä kyselyprosessin kokonaisuuden suunnittelusta muodostui tutkimushankkeelle käytännönläheinen ja ainutlaatuinen haaste. (Ks. Liitteet 3 ja 4; joissa kuvailua taustasta, tavoitteista ja interventiivisesta luonteesta.)
- * Henkilöstön kehittämispäällikkö ja tutkijat toimivat suunnittelutiiminä. Yrityksen johtohenkilöt antoivat aktiivisesti palautetta kyselyn suunnittelun eri vaiheissa.
- * Ensisijainen pyrkimys oli löytää markkinoilta sopiva kysely. Ryhmä hankki keskeisimmät kyselyt arvioitavakseen. Valmiit kyselyt eivät kuitenkaan sopineet EB:n työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuurin arvioimiseen. (ks. alla Kuvio 7: Kyselyn suunnitelma.)
- * Valmiiden kyselyiden koettiin viestittävän EB:lle vierasta holhoavaa kulttuuria. Johdolla oli selvä näkemys kyselyistä: ne ovat aina vaarallisia. Kriittisyyteen sisältyy vastuullisuus ja pyrkimys edistää sellaista kulttuuria, jolla yritys kokee menestyvänsä jatkossakin. Ryhmä sai tehtäväksi suunnitella oman kyselyn EB:n arvotaustan, johtavien periaatteiden ja henkilöstön hyvinvoinnin mahdollistamiseen pyrkivän kulttuurin pohjalta.
- * Kysely pilotoitiin eli esiteltiin yhdessä toimipisteessä.
- * Kyselystä pyrittiin kehittämään toimiva työkalu yrityksen johtamisen tueksi. Käyttäjystävällisyys, omaleimaisuus ja persoonallisuus olivat kyselyn ulkoisen suunnittelun lähtökohtina. Intranetissä toteutavasta kyselystä pyrittiin saamaan tyylikäs ja kiinnostusta herättävä mm. sijoittamalla mukaan oman henkilöstön ottamia valokuvia.
- * Yritys luotti yliopistoon yhteistyökumppanina. Hankkeen vastuullinen tutkija pyrki vastaamaan luotamukseen kriittisellä itsereflektiolla. Tutkija arvioi suunnitteluryhmässä ääneen oman toimintansa vaikutusta ja erityisesti sitä, mahdollistaako valitut sisällöt yrityksen menestymistä edistävän halutun kulttuurin arvioinnin.



Kuvio 7. Kyselyprosessin suunnitelma.

Fiilis-kyselyn tavoitteet:

- EB-hengen vaaliminen ja yrityskulttuurin arvioiminen
- Yleisen ilmapiirin arvioiminen
- Hyvinvoinnin ennakoiminen
- Innovatiivisuuden ja muutosvalmiuden arvioiminen

Kyselyn kehittämistyön tavoitteena on kehittää arviointimenettelyä,

- a) jolla voidaan arvioida työyhteisöjä Elektrobitin yrityskulttuurin lähtökohdista, ja
- b) jonka pohjalta voidaan edelleen kehittää henkilöstön hyvinvointia (yksilöllisiä ja yhteisöllisiä prosesseja), osaamista ja muutosvalmiutta, ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Yleiskuva kyselyn tuloksista

Kyselyn tulosten (N=403) analysointi, tulkinta ja esittämisprosessin toteuttaminen oli mielenkiintoinen ja haasteellinen prosessi. Tulosten pohjalta tehtiin myös analyysi vahvuuksista, kehittämistä vaativista asioista ja avautuvista mahdollisuuksista. Alla esitämme tiivistetyn kuvauksen vahvuuksista ja kehittämistä vaativista asioista. Pidättäydymme kysymysten sisältöjen ja tulosten julkaisemisessa hyvin yleisellä tasolla.

Henkilöstön näkemyksen mukaan Elektrobit toimii johtavien periaatteidensa mukaisesti. Kaikilla organisaation tasoilla tulee kuitenkin jatkossa kiinnittää erityistä huomiota palauteprosessien kehittämiseen ja ”pelisääntöjen” selkiyttämiseen. Oppiminen riippuu henkilöstön vuorovaikutus-suhteista. Kyselyn tulosten mukaan osaaminen on korkeatasoista, mutta kiireen tuntu ja avoimen kommunikoinnin osittainen kehittymättömyys voivat olla vaaraksi yrityksen kannalta tärkeän uuden tiedon luomisessa ja osaamisen siirtymisessä yksilöiden, ryhmien ja organisaation järjestelmätason välillä.

Tulosten tulkintaa

VAHVUUDET

- Henkilöstön oma elämänhallinta on kunnossa
- Työhallinta
- Ihmiset kokevat itsensä voimavaraksi työyhteisölle
- Osaaminen on hallinnassa
- Yrittäjyys ja vastuullisuus; Ihmiset on valmiita tekemään kaikkensa sovittujen tehtävien eteen
- Työ innovatiivista ja haasteellista
- Ajattelun vapaus ja työssä voi järjestää ympärille henkistä tilaa ja vapautta
- Yrityksen toiminta on taloudellista ja tehokasta
- Palvelut ja tuotteet laadukkaita
- Asiakas hoidetaan hyvin EB:ssä
- Luottamus esimiehiin
- Projektin hallinta ja tekninen johtaminen
- Projekteissa opitaan kokemuksista ja tuetaan toisia ongelmien ratkaisemisessa
- EB-henki ja johtamiskulttuuri melko vahvaa

KEHITETTÄVÄÄ

- Palauteprosessit;
 - erityisesti esimiesten että projektipäälliköiden antama palaute koettiin puutteelliseksi
 - henkilöstön valmiudet antaa palautetta
- Avoimuutta asioiden käsittelyyn
- Avointa kommunikaatiokulttuuria ja vuorovaikutussuhteita tulisi edistää
- Tiedottaminen
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus
- Henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista keskusteleminen ja niiden esille tuominen
- Ajanpuute ja kiireen tuntu (ei ehditä tehdä tärkeitä asioita)
- Arvostuksen, kuuntelemisen ja välittämisen kokemuksia tarvitaan lisää.

Miten yrityksessä on toimittu kyselyn tulosten saamisen jälkeen?

- Kyselyn jälkeen tulokset esiteltiin ensin yrityksen esimiehille. Heille järjestettiin oma tilaisuus, jonka tarkoituksena oli arvioida tuloksia, mutta ennen kaikkea tukea esimiehiä esittelemään kyselyn tarkoitus yksikössään ja edistämään kyselyn sisällön avulla sitä Elektrobit-kulttuuria, joka on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen keskeistä. Tilaisuudessa arvioitiin tulosten pohjalta myös EB:n yritys-, työ- ja johtamiskulttuurin vahvuuksia ja kehittämistarpeita.
- Yksiköittäin käyty kyselyn palaute läpi. Esimies on vastannut tulosten esittelystä.
- Tutkija laati yksiköiden ja ryhmien 30 esimiehelle tulosten pohjalta analyysin ”päähuomiot yksiköittäin”, jossa tuotiin esille yksikkökohtaiset erityishuomiot, vahvuudet, kehittämistä kaipaavat asiat ja muuta huomioitavaa suhteessa toisiin yksiköihin. Erityisesti sanallisten vastausten yksikkökohtainen tulkinta osoittautui tärkeäksi yrityksen kulttuurin, spiritin ja esimiestoiminnan arvioinnissa.

- Yksiköittäin keskusteltu kyselyn sisällöstä / kysymyksistä. Toimitusjohtaja, henkilöstön kehittämispäällikkö ja/tai tutkimushankkeen tutkija on osallistunut tulosten pohjalta arvioimaan henkilöstön kanssa kyselyn sisältöä hyvinvoinnin mahdollistavan yrityskulttuurin ja menestymisen keskinäisestä yhteydestä.
- Yksiköittäin mietitty kehittämistoimenpiteitä
- Henkilöstöltä kerätty palaute myös itse kyselystä

Tulosten pohjalta jatkotoimenpiteisiin

Tulosten pohjalta on ryhdytty jatkotoimenpiteisiin sekä eri toiminnoissa että koko yrityksen tasolla. Toiminnoissa jatkotoimenpiteet voivat erota toisistaan, koska kehittämistarpeet ovat erilaisia.

Koko yrityksen tasolla tulokset ovat vaikuttaneet koulutuksien sisällölliseen suunnitteluun. Koulutuksilla halutaan vahvistaa niitä osa-alueita, jotka kyselyn perusteella vaikuttavat olevan heikoimpia. Esimiesvalmiuksissa mm. halutaan tukea seuraavia asioita:

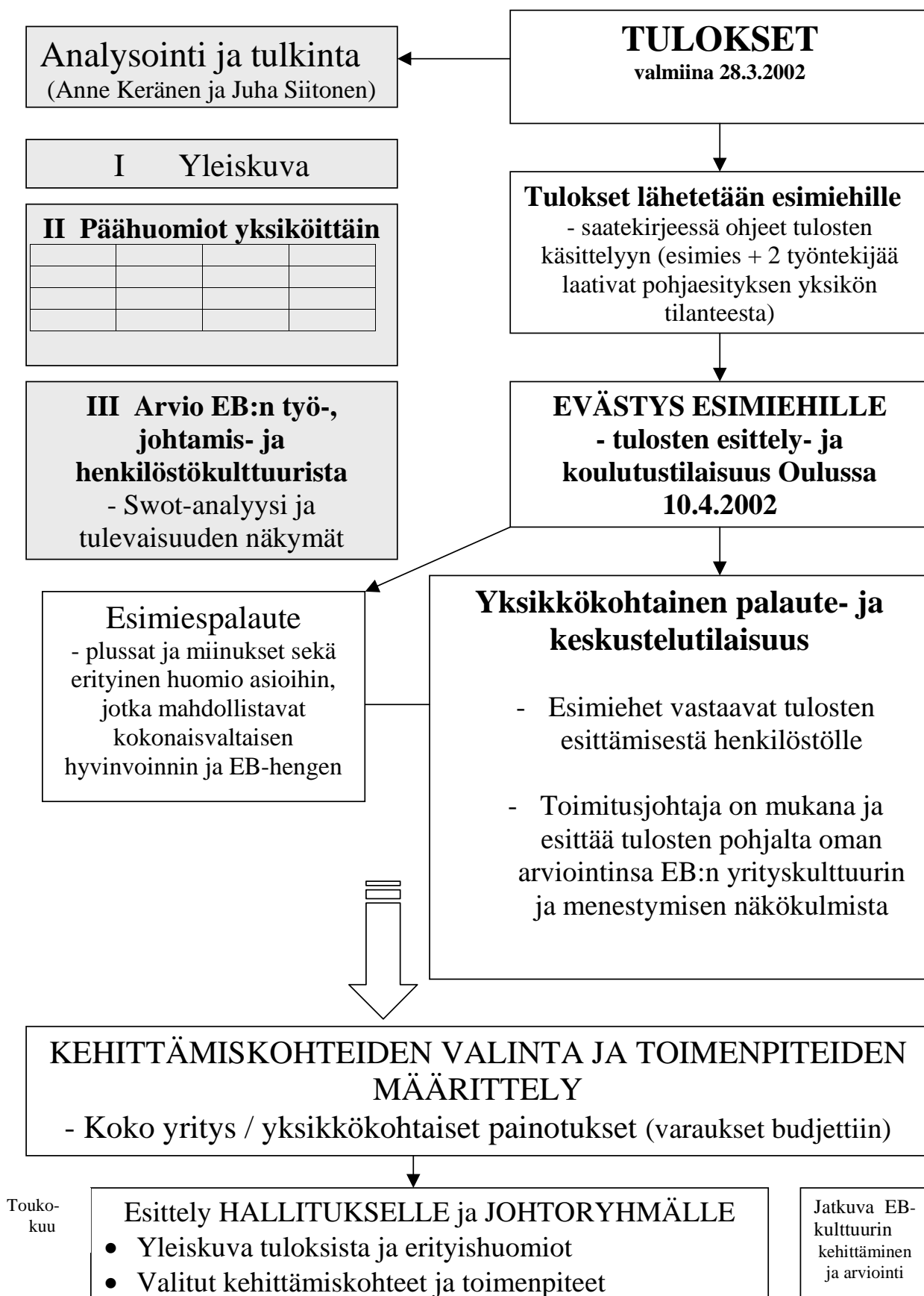
- palautteen antamista ja vastaanottamista
- työhyvinvoinnin ennakoimista; uupumuksen ennaltaehkäisyä
- henkilöiden kehittymistä niin ihmisenä kuin ammattilaisena

Jatkokehittämistä tehdään myös kehityskeskustelukäytännön ja palkitsemisjärjestelmän hiomisessa sekä koko konsernin sisäisessä tiedottamisessa.

Kyselyn kehittäminen

Koko konsernin johdon aloitteesta Elektrobittissä tullaan jatkossa tekemään henkilöstökysely konsernitasolla. Myös JOT Automation on työstänyt Fiilis-kyselyä vastaavanlaisen oman kyselyn ja prosessin ennen yritysten yhdistymistä. Näiden molempien kyselyiden kokemukset toimivat uuden konsernitasoisen kyselyn perustana.

FIILIS-kyselyn tulosten käsittelyprosessi



Elektrobitin johtamiskulttuurin luonnehdintaa

- Jatkuva haaste: EB-spiritin ylläpitäminen ja edistäminen
- EB-spirit pohjautuu vahvaan eettiseen perustaan, siihen arvotaustaan ja johtaviin periaatteisiin, joiden perustalle on luotu sekä taloudellisen menestymisen että henkilöstön hyvinvoinnin mahdollistava yrityskulttuuri.
- Esimiestyössä keskeisenä tehtävänä on viestittää työntekijöille, että he ovat merkityksellisiä työntekijöinä ja ihmisinä ja, että heidän potentiaalinsa, kyvykkyytensä ja osaamisensa on ensiarvoisen tärkeää yritykselle.
- Yrityksen tehtävänä on ihmisen elämän kestävän kasvun tukeminen. Johtamisfilosofia perustuu holistiselle ihmiskäsitykselle. Näkemys ihmisen kokonaisvaltaisuudesta ja hyvinvoinnin moniulotteisuudesta (occupational, social, physical, emotional, spiritual, environmental, cultural, intellectual) tuo johtamiselle vastuuta ja haasteita, mutta se avaa myös mahdollisuuksia.
- Avoimen kommunikaatiokulttuurin kehittäminen on johtamisessa jatkuvana haasteena. Yrityksen menestyminen on yhteydessä organisaation oppimiseen, yhdessä ajattelemiseen, keskusteluyhteyden ryhmien sisällä ja ryhmien välillä. Ihmisten välisessä kommunikaatiossa välittyy paitsi tietoja ja informaatiota myös arvoja, käsityksiä, ymmärrystä ja tunteita, joiden perusteella tehdään päätöksiä. Aidossa ja avoimessa vuorovaikutuksessa on keskeistä tunteiden kohtaamis- ja käsittelytaito, kuuntelutaito ja vasta sitten puhetaito. Tunneilmaston edistäminen on haasteena. Hyväksynnän tunneviestit energisoivat ja poistavat kommunikaation esteitä.
- Osaamisen johtamisen haasteena on
 1. *oppimisen ja työskentelyn suunnan selkiyttäminen*, joka sisältää tavoitteiden kirkastamisen, asiakkaan näkyvillä pitämisen ja laatuäkökohtien nostamisen sekä näitä tukevien foorumien ja työkalujen edistämisen
 2. *oppimista tukevan ilmapiirin luominen*, jossa korostuvat yhteisöllisyyden ja oppimista tukevan keskustelun edistäminen.
 3. *oppimisprosessien tukeminen*, minkä vuoksi esimiehen on kiinnitettävä huomiota sekä ryhmä- että yksilötason oppimisprosesseihin.
 4. *esimiehen oma työote*, koska se vaikuttaa esimerkillä johtamisen kautta alaisiin. Esimiehen oma innostuneisuus, ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja muutoksiin sitoutuminen vaikuttaa ryhmän vastuun ottamiseen.
- Hienotunteisuuden edistäminen on johtamistyössä keskeistä, koska tunteilla on vahva yhteys oppimiseen. Opittavan asian tärkeyden painottaminen ei takaa ihmisen halua oppia. Ilmapiirin turvallisuus, ennakkoluulottomuus, kannustavuus sekä tasavertaisen kollegiaalisuuden, hyväksynnän ja ihmisarvon kokemukset ovat erityisen merkityksellisiä oppimishalun ja onnistumisen kokemusten kannalta.
- Ajattelun vapauden ja ilmaisun vapauden edistäminen on jatkuva haaste. Nämä ovat yhteydessä ihmisarvon ja hyväksynnän kokemiseen. Ihminen haluaa perehtyä asioihin ja syventää osaltaan organisaation ydinosaamista.
- Uudistuminen on jatkuva haaste johtamisessa. Johtajan haasteena ovat Gardnerin (1990; ks. Viitala 2002) mukaan ihmisessä olevan kyvykkyyden ja energian vapautuminen, ihmisten liikkuvuuden lisääminen organisaation sisällä, motivaatiosta huolehtiminen, kyseenalaistaminen ja uusien näkökulmien hakeminen, perustehtävän selkiyttäminen, ulkoisen ja sisäisen kommunikaation edistäminen, tutkimuksellinen ote ja ajoittaiset uudelleen organisoinnit.

Jatko suunnitelmat ja Fiilis-kyselyn asema yrityksessä

Kysyimme Elektrobitin henkilöstön kehittämispäälliköltä puoli vuotta kyselynprosessin jälkeen (joulukuu 2002), miten Fiilis-kyselyyn nyt suhtaudutaan ja millaisen aseman se on saanut yrityksen johtamisessa ja kulttuurin arvioimisen prosessissa. Hän vastasi seuraavasti:

”Henkilöstökysely on nyt muodostumassa osaksi koko Elektrobit-konsernin johtamista ja se on määritelty toteutettavaksi jokaisen vuoden ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Kysely tuloksia käytetään hyväksi toisella vuosineljänneksellä suunnattaessa yrityksen seuraavan kauden kehittämistoimenpiteitä ja budjettia.

Johtamisen kannalta myös jatkossa kyselyprosessilla nähdään tärkeä rooli työkaluna, joka auttaa vuorovaikutuksessa keskustelemaan johdon keskeisenä pitämistä Elektrobit-kulttuuriin liittyvistä asioista. Samalla se auttaa myös arvioimaan kulttuurin vahvuutta eri toimipisteissä. Tämä koettiin jo kyselyn ensimmäisellä toteutuskerralla merkittäväksi ja myös siitä syystä päädyttiin itse toteutettavaan kyselyyn. Kyselyprosessiin halutaan myös jättää väljyyttä, joka antaa tilaa keskustelulle. Vuorovaikutuksessa ihmisillä on mahdollisuus osallistua ja jäsentää kulttuuria. Kyselyprosessi siis kulttuuria luova prosessi, joka elää keskustelun kautta ja muuttaa muotoaan.”

Tällaisen vastauksen jälkeen voi vain todeta, että on ollut hienoa saada olla tutkijana mukana prosessissa, joka on koettu merkitykselliseksi. Kysely on nostettu koko Elektrobit-konsernin johtamisen ja kulttuurin arvioimisen välineeksi. Tällainen palaute on tukemassa myös tutkijoiden voimaantumista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOSTEN JA KOKEMUSTEN POHJALTA

Työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimuksessa tarvitaan sekä määrällistä että laadullista tutkimusta ja arviointia.

Tällä hetkellä työelämässä tarvitaan ja kaivataan hyvin ennakkoluulotonta ajattelua ja erilaisuuden hyväksymistä, koska näillä on yhteys mm. ihmisten voimavarojen vapautumiseen, vastuulliseen luovuuteen, innovatiivisuuteen, vapauden tunteeseen, oppimis- ja yrittämishaluun, yhdessä ajattelun valmiuksiin sekä työorganisaation menestymiseen ja tulokseen.

Arviomme mukaan yhä useammat työelämässä toimivat ihmiset ovat halukkaita pohtimaan ihmisyyttä, ihmisarvoa ja elämäntehtäväänsä. Oman itsensä, taustansa, kulttuuri- ja elinympäristöjensä tuntemus kiinnostaa.

Ihmiset ymmärtävät teknologisen kehittymisen välttämättömyyden ja hyväksyvät toimintaympäristönä teknistymisen, mutta samalla he ovat alkaneet kiinnostua ihmiselämän humaaneista piirteistä ikään kuin vastapainona elämän teknistymiselle. Työelämässä ihmisillä näyttäisi olevan hyvin suuri halu, tarve ja valmius käsitellä ihmisenä kasvun prosesseja. Ihmiset haluavat irrottautua ammattirooleistaan ja toimia työssään ja työyhteisössään omana persoonanaan ilman virka-aseman kahleita. Työkaverit ja asiakkaat halutaan kohdata ihmisinä. Tällainen ihmisläheinen lähestymistapa voidaan tulkita yhdeksi selviytymistavaksi uuvuttavaksi koetun kiireisen työn hallitsemiseksi.

Ihmiset näkevät myönteisenä asiana ajatuksen, että työorganisaatiolla on kasvatuksellinen tehtävä; työyhteisön jäsenten ihmisenä kasvun mahdollistamisen tehtävä.

Työelämässä on tällä hetkellä erittäin suuri tarve ei-syyllistävän ja hyvinvoinnin mahdollistavan empowerment-kulttuurin luomiseen. Kun tällainen kulttuuri luo jalan sijaa yhteisössä, alkavat valtarakenteet menettää merkitystään ja aletaan toimia ihminen-ihmiselle –periaatteella. Erilaisuus nähdään aidosti rikkautena ja luovuuden pääomana, olipa kysymys maailmankatsomuksellisista, kulttuurisista, yhteiskunnallisista tai persoonallisuuden erilaisuuksista.

7 KIRJALLISUUTTA

- Aaltonen T & Junkkari L (1999) Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY. Juva.
- Abrahamsson P (2002) The Role of Commitment In Software Process Improvement. Acta Universitatis Ouluensis. A 386. Oulun yliopisto. Oulu.
- Aro A (2001) On niin kiire ettei ehdi tehdä mitään. Edita. Helsinki.
- de Mello A (2000) Havahtuminen. A. de Mellon pitämän hengellisen konferenssin nauhoitetut luennot. Gummerus. Jyväskylä.
- Dunderfelt T (1992) Elämänkaaripsykologia. WSOY. Porvoo.
- Elias M J, Zins J E, Weissberg R P, Frey K S, Haynes N M, Kessler, Schwab-Stone M E & Shriver T P (1997) Promoting social and emotional learning: Guidelines for educators. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Elo A-L & Leppänen A (1997) Esimies työkyvyn tukena. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Elovainio M, Kivimäki M & Vahtera J (2002) Organizational Justice: Evidence of New Psychosocial Predictor of Health. American Journal of Public Health 92 (1), 105–108.
- Elovainio M (1994) Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki, 117–137.
- Feldt T (2000) Koherenssin rakenne, pysyvyys ja terveyttä edistävä merkitys työelämässä. Psykologia 35 (3), 222–226.
- Ford (1992) Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs. Sage publications. Newbury Park.
- Furman B & Ahola T (1999) Ratkaisukeskeinen itsensä kehittäminen. Hakapaino. Helsinki.
- Goleman D (1997) Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Otava. Helsinki.
- Haapamäki J (2000) Kognitiiviset tekijät. Teoksessa Niskanen M, Murto K & Haapamäki J (2000) Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 73–88.
- Haikala T (2001) Mistä tulevaisuuden johtajat? Fintra (3), 4–6.
- Harley W (1995) Eight critical principles of empowerment. Empowerment in Organizations 3(1), 5–12.
- Heikkilä-Laakso K & Heikkilä J (1997) Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 57.
- Heikkilä J & Heikkilä K (2001) Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Juva. WSOY.
- Heikkilä K (2002) Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.
- Heiske P (2001) Hyvinvointia työyhteisöön. Gummerus. Jyväskylä.
- Hellsten T (1998) Virtahepo työpaikalla. WSOY. Juva.
- Himberg L & Jauhiainen R (1998) Suhteita. Minä, me muut. WSOY. Porvoo.
- Häyry H & Häyry M (1997) Arvot ja niiden arviointi. Teoksessa Häyry H & Häyry M (1997) Hyvä, kaunis, tosi – arvojen filosofiaa. Yliopistopaino. Helsinki, 5–24.
- Joutsenkunnas T & Heikurainen P (1996) Esimiehenä palveluyrityksessä. WSOY. Porvoo.
- Juuti P (1992) Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. Otava. Helsinki.
- Juuti P (1994) Organisaatiokulttuurin muuttaminen. Teoksessa Lindström K (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki, 154–165.
- Järvinen P (2000) Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien tuomat haasteet työyhteisöissä. WSOY. Helsinki.
- Kalimo R, Mutanen P, Pahkin K & Toppinen-Tanner S (2001) Työssä jaksamisen voimavarat: työolot ja yksilölliset tekijät jaksamisen ennustajina. Työ ja ihminen 15 (2), 73–82.
- Kangas R (1999) Hoitotyön johtaminen muutoksessa. Teoksessa Simoila R, Kangas R & Ranta J (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 92–107.
- Kauppinen T J (2002) Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen L (1994) Hyvä itsetunto. WSOY. Juva.
- Keltikangas-Järvinen L (2000) Tunne itsesi, suomalainen. WSOY. Helsinki.
- Kiikkala I, Immonen T, Sohlman B, Ahonen J & Siitonen J (2000) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijä muutosten pyörteissä. Dialogi (6), 4–9
- Koivisto (2001) Tunnista ja torju työuupumus. Gummerus. Jyväskylä.
- Lahti-Kotilainen L & Minkkinen T (1995) Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksetekijöinä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus Nro 116. Helsinki.
- Langinvainio H (1999) Gosbi: työnteon hyvä henki. WSOY. Juva.

- Levomäki I (1998) Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Sitra 178. Helsinki.
- Lindqvist, M. (2000). Tässä seison. Uskottavan etiikan jäljillä. Otava. Helsinki
- Lindström K (1994) Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki, 13–28.
- Lyman L (2000) How Do They Know You Care? The Principal's Challenge. Teachers College Press. New York.
- Lääkäriin eettiset ohjeet <http://www.laakariliitto.fi/cgi/navi?96>.
- Markkanen T-R (1999) Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. WSOY. Porvoo.
- Niskanen M & Murto K (2000) Muutosten suunnittelu. Teoksessa Niskanen M, Murto K & Haapamäki J (2000) Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 146–153.
- Niskanen, Kari Murto, Jouko Haapamäki, 2000 Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus
- Nissinen, J H (2001) Elämänhallinta ja ajankäyttöjärjestelmä. Ajasto-Kalenterit.
- Nojonen K (1999) Tehokas toiminta hyvän laadun takeena. Teoksessa Simoila R, Kangas R & Ranta J (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 124–137.
- Ojanen M (1996) Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen. Kirjatoimi. Tampere.
- Paldanius (2002) Lähimmäisenrakkautta hoitotyön koulutuksessa. Miten hoitotyön opiskelijat kuvaavat lähimmäisenrakkautta koulutuksen ja työkokemuksen edessä? Acta Universitatis Lapponiensis 45. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Puolakka A (1996) Caring käsitteenä. Teoksessa Munnukka T & Kiikkala I (toim.) Ihmisen auttamisen lähtökohtia. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 34–46.
- Peltari P (1999) Osaamisen johtaminen tulevaisuuden hoitotyössä. Teoksessa Simoila R, Kangas R & Ranta J (toim.) Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä Oy. Helsinki, 184–193.
- Repola H & Siitonen J (2002) Työhyvinvoinnin tukeminen yrityksen alasajoprosessissa. Työtieteen laboratorion hankeraportteja. No 14. Oulun yliopisto. Oulu.
- Robinson H (1994) The ethnography of empowerment: The transformative power of classroom interaction. Falmer Press. London.
- Robinson H & Siitonen J (2001) Voiko työhön todella tulla voimaantumaa? Havahtuminen työhyvinvoinnin ydin. (osa 1) Sairaanhoitaja 74 (6), 6–9.
- Ronhy-Östberg M & Rosendahl S (2000) Keskustelu kehittää. WSOY. Juva.
- Sairaanhoitajan eettiset ohjeet (<http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/page.asp?Section=1&Item=116>)
- Saarinen M (2001) Tunne älysi, älyä tuntevasi. WSOY. Helsinki.
- Saarinen E & Lonka K (2000) Muodonmuutos: avauksia henkiseen kasvuun. WSOY. Helsinki.
- Sarala U & Sarala A (1997) Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden koulutuskeskus. Tampere.
- Seligman M (1990) Learned optimism. Pocket Books. New York.
- Siitonen J (2001) Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Hautala M (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16, 65 –77.
- Siitonen J (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Acta Universitatis Ouluensis. E 37. Scientiae Rerum Socialium. Oulun yliopisto. Oulu. (<http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/>)
- Siitonen J & Robinson H (2001a) Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Rt-Print Oy. Pieksämäki.
- Siitonen J & Robinson H (2001b) Voiko työhön todella tulla voimaantumaa? Hyvinvoinnin mahdollisuuksien tarkastelua. (Osa 2). Sairaanhoitaja 74 (8), 6–10.
- Siitonen J & Robinson H (1998) Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa Erkkilä R, Willman A & Syrjälä L (toim.) Promoting Teachers' personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Acta Universitatis Ouluensis E 32, 165 –191.
- Strömmer R (1999) Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.
- Suonsivu K (1997) Miten hoitaja jaksaa? Ajatuksia hoitajien masentuneisuudesta ja jaksamisesta. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Sydänmaanlakka P (2001) Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.
- Sylwester R (1996) A Celebration of neurons: An educator's guide to human brain. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

- Tahkokallio K (1998) *Peruna kerrallaan* WSOY. Porvoo.
- Teleranta S (1999) *Esimiestyö terveydenhuollossa*. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Turunen K E (1997) *Halut, arvot ja valta*. Atena Kustannus oy. Jyväskylä
- Valpola A (2000) *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. WSOY. Juva.
- Vartia M (1994) *Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely*. Teoksessa Lindström (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Työterveyslaitos. Helsinki, 196–210.
- Viinamäki T (1997) *Opettajien ja sosiaalityöntekijöiden psyykkinen rasittuneisuus*. Kuopion yliopiston julkaisusarja E. Yhteiskuntatieteet 50. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.
- Viitala R (2002) *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia No 109, Universitas Wasaensis.
- Vogt JF & Murrell KL (1990) *Empowerment in organizations. How to spark exceptional performance*. Pfeiffer & Co, San Diego.

LITTEET

Liite 1

Hyvä opettaja!

Oletko kiinnostunut työssä jaksamisestasi? Kiinnostaako matka omaan itseen? Etsimme muutamia opettajia pitämään reflektiopäiväkirjaa seuraavien neljän kuukauden ajaksi. Päiväkirjan pitäminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Voit kirjoittaa omalla tyyllilläsi ja silloin kun sinulle parhaiten sopii.

Reflektiopäiväkirja toimii opettajan oman jaksamisen pohdinnan välineenä, siinä liikutaan menneisyydestä nykypäivään ja tulevaisuuteen. Päiväkirjan pitäminen hyödyttää myös itseäsi, omien ajatusten, tunteiden ja kokemusten kertominen auttaa hahmottamaan omaa työssä jaksamistasi, voimaantumista ja hyvinvointia ja samalla syventää itsetuntemustasi. Nämä tutkimuksen yhtenä tiedonhankintamenetelmänä toimivat reflektiopäiväkirjat tuovat uutta tutkimustietoa työssä jaksamiseen liittyen, jota voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämiseen Teidän työyhteisössänne ja laajemminkin.

Täyttäessäsi päiväkirjaasi pyydämme pohtimaan mm. seuraavia kysymyksiä:

- *Mitkä ovat olleet merkityksellisiä kokemuksia jaksamisen, työhyvinvoinnin ja/tai voimaantumiseen liittyen?*
- *Mikä on tämänhetkinen tilanteesi? Miten jaksat nyt? Mitkä asiat ja toiminnot toiminnot viime aikoina ovat olleet työssäsi/elämässäsi jaksamista edistää/estävää, mikä on vienyt/tuonut voimavaroja?*
- *Millaisia ovat näkemyksesi, toiveesi, unelmasi, haaveesi, ideasi, joilla katsot olevan merkitystä hyvinvointisi ja jaksamisen kannalta?*

Voit kertoa omalla tyyllilläsi ja tavallasi sinulle merkityksellisiä kokemuksia jaksamisen kannalta. Kuvauksesi voi liittyä työelämään, työkulttuuriin kuin muihinkin elämänalueisiin. Päiväkirjamerkintäsi voi käsitellä tämänhetkistä tilannettasi, menneisyyttäsi, tai voit kertoa haaveistasi. Pääasia on, että kerrot jaksamisestasi juuri sillä tavalla, mikä on sinulle luontevinta.

Kirjallisen tuotoksen lisäksi, sinulla on vapaus kertoa kokemuksistasi myös ei-proosallisin keinoin. Kirjoituksiisi voit yhdistää myös käsitekarttoja, piirroksia, kuvia yms.

Päiväkirjamerkintöjasi varten saat käyttöösi vihkosen ja levykkeen. Mikäli mahdollista, toivomme, että kirjoittaisit tekstisi myös levykkeelle. Se helpottaisi aineistonkäsittelyä ja nopeuttaisi palautteen antamista.

Kiitos osallistumisestasi!

Yhteystiedot:

Juha Siitonen
p. 08 – 553 2496
gsm: –
email: juha.siitonen@oulu.fi

Hannele Repola
p: 08 – 553 2498
gsm: –
email: hannele.repola@oulu.fi

- Ohjeet levykkeelle tallennusta varten:
- Kirjoita päiväkirjamerkintäsi levykkeelle word-tiedostona ja tallenna rtf-muodossa
- tiedoston nimeksi voit laittaa esimerkiksi JAKSAMATTI.rtf
- voit lähettää tekstejäsi tutkijoille e-mailina, näin voimme alustavasti analysoida aineistoja ja pysymme antamaan palautetta nopeammin.

Liite 2

HAASTATTELU TEEMOJA

7.2.2002 Hannele Repola ja Juha Siitonen

HORISONTAALISUUS

JOHDANTO: Oulussa terveysasemapiirit toimivat väestövastuu-periaatteella

- Millainen kokonaisnäkemys sinulla on XX alueen väestörakenteesta ja asukkaista?
Mihin sinun näkemyksesi perustuu (virallisesti sinulle annettu tieto / tilastot / omassa työssäsi kokemuksen kautta syntynyt käsitys)?
- Asiakaskontakti:
Ketkä ovat sinun asiakkaitasi? Kuinka hyvin koet tuntevasi asiakkaittesi taustat ja elinympäristöt?
- Yhteistyöverkosto:
Keiden viranomaisten tai muiden yhteistyökumppaneiden kanssa olet ollut tekemisissä työssäsi? (sosiaalityöntekijät, nuorisotyöntekijät, poliisi, kodinhoitajat, perhepäivähoitajat, vanhustyöntekijät, psykologit)
- Lähivaikuttajat:
Millaisia kontakteja sinulla on tai on ollut alueen lähivaikuttajiin (yrittäjät, seurakunta, harrastusjärjestöt, järjestöt, yhdistykset, asukas yhdistykset, poliitikot)?
- Mitä hyötyä katsot näillä yhteyksillä ja kontakteilla olevan oman työsi kannalta / terveysasemapiirin kannalta / työyhteisösi kannalta?
- Voisiko näitä kontakteja edelleen lisätä ja kehittää? Miten?
- Onko terveysasema / neuvola järjestänyt kampanjoita, tiedotuspäiviä, avointen ovien päiviä tms, joissa on otettu kontaktia alueen väestöön?
- Jos ei olisi olemassa mitään rajoituksia (resurssit tms.), miten tekisit omaa työtäsi?
- Näetkö mitään realistisia mahdollisuuksia kehittää uusia toimintamalleja, käytäntöjä tai hoitokäytäntöjä omassa työssäsi ja terveysasemapiirin toiminnassa?
- **JOHTAJUUS**
- Mitä on oikeudenmukainen ja reilu johtajuus?
- Miten työntekijä voi tukea esimiestään?
- Oletko pyrkinyt tukemaan/tukenut esimiestäsi. Miten?

Liite 3

Juha Siitonen & Anne Keränen (2.11.2001)

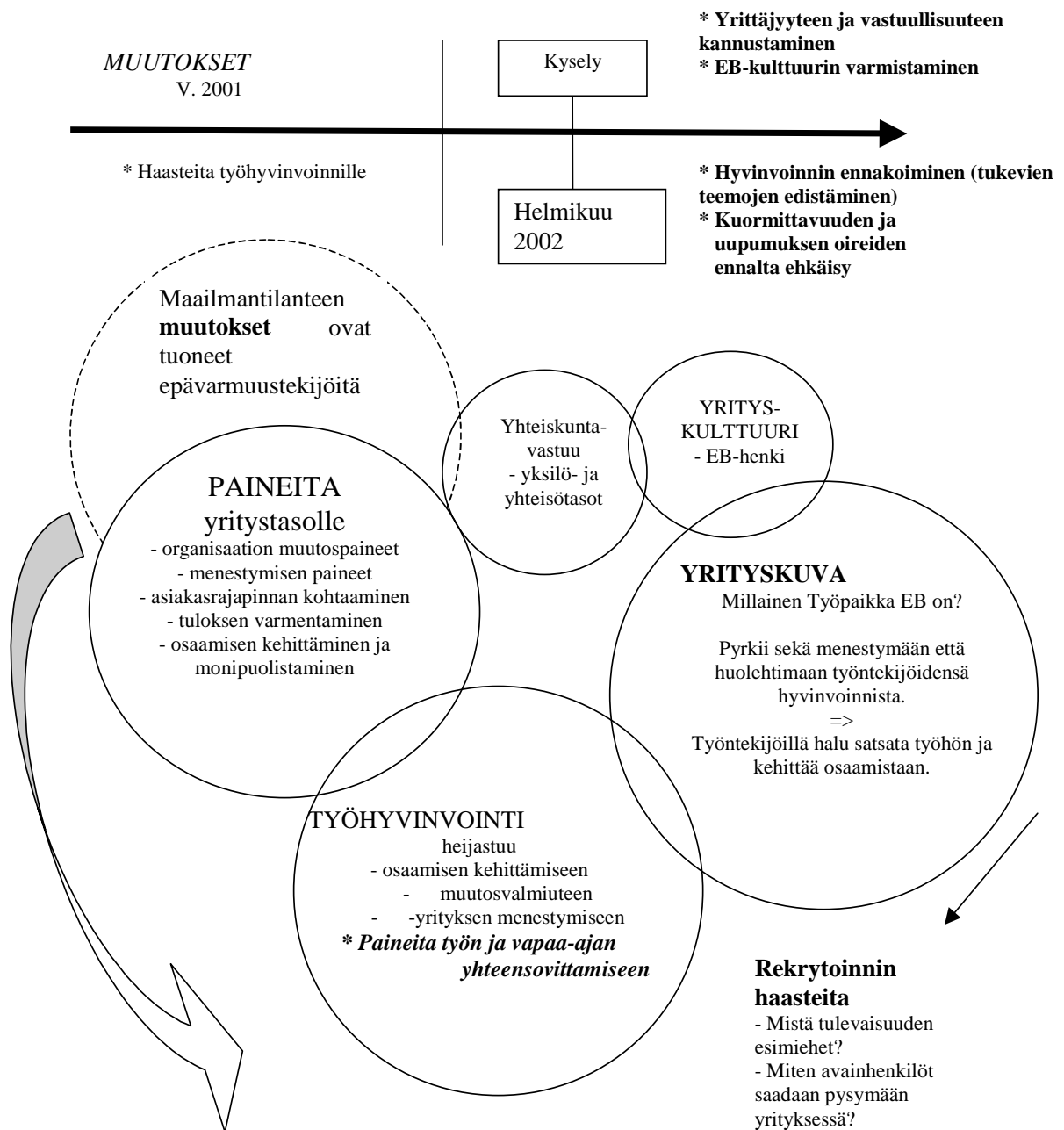
EB-kysely

- Yleisen ilmapiirin arvioiminen
- Hyvinvoinnin ennakoiminen
- Innovatiivisuuden ja muutosvalmiuden arvioiminen
- EB-hengen vaaliminen ja yrityskulttuurin arvioiminen

Kyselyn kehittämistyön tavoitteena on kehittää arviointimenettelyä,

a) jolla voidaan arvioida työyhteisöjä Elektrobittin yrityskulttuurin lähtökohdista, ja

b) jonka pohjalta voidaan edelleen kehittää henkilöstön hyvinvointia (yksilöllisiä ja yhteisöllisiä prosesseja), osaamista ja muutosvalmiutta, ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen menestymiseen.



1. Kohderyhmä

Elektrobit Oy:n henkilökunta Suomessa

2. Ajankohta

Helmikuu 2002

3. Lähtökohdat

Suunnittelun taustalla Elektrobittin yrityskulttuuri

- Arvot ja filosofia
- Työ-, johtamis- ja henkilöstökulttuuri
- EB-henki ja mahdollistava empowerment-kulttuuri
- Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen menestymisellä on keskinäinen yhteys.

4. Tavoitteet

- Yleisen ilmapiirin arvioiminen
- Vallitsevan yrityskulttuurin viestiminen ja arvioiminen
- Henkilöstön hyvinvoinnin arvioiminen sekä ennakoimiselle ja tukemiselle perusteiden etsiminen
- Innovatiivisuuden, osaamisen ja muutosvalmiuden kehittämisen

5. Toteutusmuoto

- Kysely sähköisessä muodossa
- ICL avustaa tulosten koonnassa
- Luottamuksellisuus: vastaajan henkilöllisyys suojataan
- tulosten arviointi yksiköittäin, projekteittain tai vastuualueittain

6. Tulosten esittäminen

- Tulokset esitetään esimiehille 1–3 tilaisuudessa.
- Kyselyn sisältöä, teemoja ja tuloksia käytetään tukena esimiesten koulutuksessa.
- Esimiehet antavat palautteen yksiköittäin tai projekteittain.

7. Yksikkö- ja projektikohtaiset interventiot

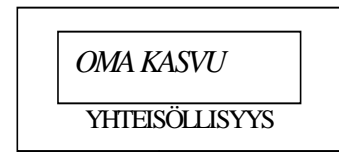
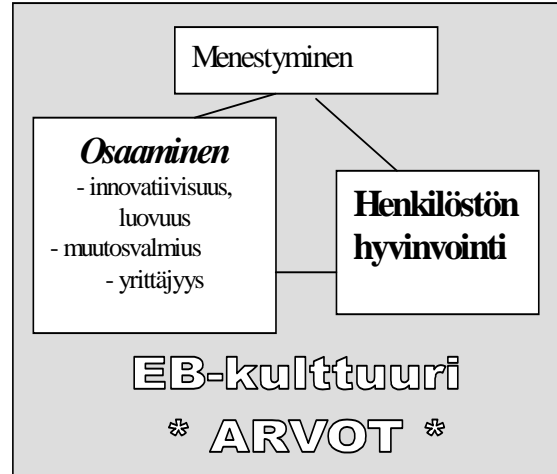
- Kyselyn tulokset intervention perustana
- ”Vierailulla” suunniteltu sisältö.
- Kyselyn aihealueista voidaan tarpeen mukaan laatia laajempia ja yksityiskohtaisempia koulutuspaketteja.

Kyselyn pohjalta voidaan siis laatia täsmäkoulutuksia, joiden tarkoituksena on vahvistaa haluttua Elektrobittin yrityskulttuuria.

- Tutkitaan ja arvioidaan tilannetta ”missä ollaan”.
- Mahdollisuus henkilökohtaisten ongelmien pohtimiseen.

8. Raportointi johdolle

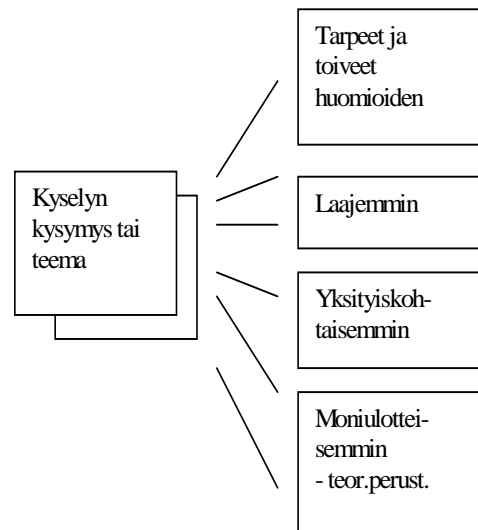
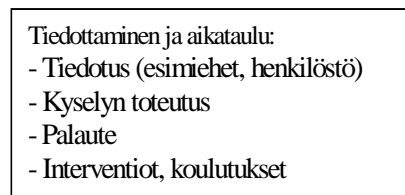
- Tuloksista
- Yksikkö- ja projektikohtaisista tilaisuuksista



ESIMIES

“Herkkyyden kehittyminen” =>

- Eettisyys
- Ihmistuntemus
- Hyvinvontia edistävien prosessien tuntemus



LIITTEENÄ TUTKIMUSHANKKEESSA JULKAISTUT ARTIKKELIT:

Robinson H & Siitonen J (2001) Havahtuminen: työhyvinvoinnin ydin. Voiko työhön todella tulla voimaantumaa? (Osa 1.) Sairaanhoitaja 6 vol 74: 6–9. (www.sairaanhoitajaliitto.fi)

Siitonen J (2001) Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16: 65–77.

Siitonen J & Robinson H (2001a) Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki: RT-Print Oy s 61–72. (Tilaus: P. 015-5550301 kotilo@co.inet.fi)

Siitonen J & Robinson H (2001b) Työhyvinvoinnin mahdollisuuksien tarkastelua. Voiko työhön todella tulla voimaantumaa? (Osa 2.) Sairaanhoitaja 8 vol 74: 7–10. (www.sairaanhoitajaliitto.fi)