

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hietala, S. & Laaksonen, H. (2021) Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset ja niistä oppiminen. Teos : terveydenhuollon osastonjohtajat, 2021:1, s. 11-15.

# Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset ja niistä oppiminen

## Satu Hietala

Sairaanhoidaja (YAMK) Asiantuntijahoitaja  
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri  
hietasati@gmail.com

Hannele Laaksonen,  
HTT, esh, yliopettaaja  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
hannele.laaksonen@tuni.fi



Satu Hietala

**H**UUMORI on tunnetusti vaikea taitolaji, joka vaatii tilannetajua ja tunneälyä, koska hauska ja huumori tarkoittavat eri asioita eri ihmisille. (Plester, Cooper-Thomas & Winquist, 2015). Huumorin edut yleiseen hyvinvointiin ovat jo kauan olleet tunnettuja ja erityisesti työpaikkahuumori on liitetty parempaan suorituskyykyyn sekä tyytyväisyyteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Huumorilla on todettu olevan positiivista vaikutusta myös terveyteen, työssä selviytymiseen ja uupumuksen vähenemiseen sekä työssä pysymiseen. (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran 2012; Goswami, Nair, Beehr & Grossenbacher 2015.) Lisäksi huumori palvelee monenlaisia toimintoja työssä kuten kollegiaalisuutta ja hyvien ihmissuhteiden rakentamista sekä ylläpitämistä (Holmes 2006, 26). Huumorin voidaan ajatella olevan myös johtamisen työkalu, jota voidaan käyttää positiivisten organisaatiotulosten saavuttamiseen (Wijewardena, Härtel & Samaratunge 2010).

Positiivinen aito hauska saattaa olla osoitus terveellisestä organisaatiosta. (Georganta & Montgomery, 2019.), jonka avulla voidaan luoda myös tuottavampia ja harmonisempia työpaikkoja (Plester ym. 2015.) Hauska työympäristö lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta (Fluegge-Woolf, 2014) sekä edesauttaa niin sanottuun flow- tilaan pääsemisessä ja

*”Positiivinen aito hauska saattaa olla osoitus terveellisestä organisaatiosta, jonka avulla voidaan luoda myös tuottavampia ja harmonisempia työpaikkoja.”*

lisätä työtoveruutta (Plester & Hutchison, 2014). Samanlainen koettu hauskuus voi lisätä myös ryhmään kuulumisen, hyväksytyksi tuleminen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tehostaa ryhmätyötä ja tehokkuutta (Georganta & Montgomery 2019.)

Ihminen voi oppia kaikista kokemuksistaan työn ääressä, myös huumorista, refleктоimalla kokemuksiaan ja sitä kautta jäsentämällä niitä. Avoimen, kriittisen, kyseenalaistavan ja luovan reflektion avulla voi aueta uusia näkökulmia työn, työprosessien, työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 80; Peura, Kaila & Helin-Salmivaara 2020, 534.) Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä olisi tärkeää ottaa haltuun ketterä oppiminen →

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Yhdessä tekeminen Yhdessä oleminen Yhdessä osaaminen Työhyvinvoinnin edistäminen	Yhteenkuuluvuus	
Esimiehen omille mokille nauraminen Esimiehen ennakkoluulottomuus Esimiehen innovatiivisuus	Avoimuus ja rohkeus	Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistuminen
Sanallinen palkitseminen Rahallinen palkitseminen Työnantajan tarjoamat hyvinvointietuudet	Osaamisen arvostaminen	
Tasavertaisuuden kokemus Esimiehen osallistuminen tasavertaisena Vähäinen hierarkkisuus	Tasavertaisuus	

Taulukko 1. Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset.

työn tekemisen yhteydessä, jolloin yksilöiden ja tiimin toimintatavat perustuvat yhdessä tekemiseen ja oppiseen vuorovaikutuksessa, sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. (Ojala 2018,16, 183–184.)

### Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ylempään ammattikorkeakouluun sosiaali- ja terveysalan johtamista opiskelevien ammattilaisten hauskoja henkilöstöjohtamisen kokemuksia ja mitä he ovat niistä oppineet. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa siitä, miten huumoria käytetään sosiaali- ja terveysalan työyksiköissä. Lisäksi tavoitteena on esittää kehittämisehdotuksia työpaikkojen hauskojen tilanteiden kehittämiseksi ja positiiviselle huumorin käytölle.

Tutkimusaineisto kerättiin sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempää ammattikorkeakoulua opiskelevalta vuosina 2016–2017. Vastaajilla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus alalta. Yhdellä kolmasosalla oli sosiaalialan koulutus ja kahdella kolmasosalla terveysalan koulutus. Noin yksi kolmasosa oli toiminut esimiestehtävissä.

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen ja aineisto (n=34) kerättiin Hyvät, vaikea ja hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset -projektissa. Osallistujia pyydettiin kertomaan narratiivina yksi hauska henkilöstöjohtamisen kokemus ja pohtimaan, mitä hän on kyseisestä tapahtumasta oppinut.

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi. Aineistoa pelkistettiin, ryhmiteltiin ja abstrahoitettiin. (Kylmä & Juvakka 2014, 113.)

### Huumori työyhteisössä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa

Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset sisälsivät yhteistä tekemistä, olemista ja osaamista sekä työhyvinvoinnin edistämistä, joista syntyi yhteenkuuluvuutta. Esimiehen kyky nauraa omille mokille, olla ennakkoluuloton ja innovatiivinen kuvastivat esimiehen avoimuutta ja rohkeutta. Hauskoissa tilanteissa oli mukana myös sanallista ja rahallista palkitsemista sekä työnantajan tarjoamia hyvinvointietuuksia, joista muodostui yläluokka osaamisen arvostaminen. Narratiiveista löytyi tasavertaisuuden kokemusta ja vähäisesti hierarkkisuutta. Yläluokista yhteenkuuluvuus, avoimuus ja rohkeus, osaamisen arvostaminen sekä tasavertaisuus muodostui pääloukaksi yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistuminen. (Taulukko 1.)

**Yhteenkuuluvuus** sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten vastauksissa ilmeni yhdessä tekemisenä. Useimmiten tekeminen liittyi varsinaisen työajan ulkopuolella tapahtuvaan tekemiseen kuten esimerkiksi työyhteisön mökkireissu, henkilöstöiltapäivä koko henkilökunnalle, läksiäistapahtuma, pikukoulut tai koulutustilaisuudet. Yhdessä olemisen kokemukset muodostuivat vapaasta yhdessäolosta ja jutustelusta muistakin kuin työasioista. Vapaa yhdessäolo tapahtui varsinaisen työajan ulkopuolella. (Taulukko 1)

Yhdessä osaaminen koettiin myös hauskana henkilöstöjohtamisen kokemukseksi, sillä osaamisen ja kehittämisen tilaisuuksiin liittyi myös hauskoja kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Työn kehittämi-

*”Hauska työympäristö lisää työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta sekä edesauttaa niin sanottuun flow-tilaan pääsemisessä ja lisätä työtoveruutta”*

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Aitous Spontaanisuus Luottamus Mukavan työilmapiiri luominen	Hauskan työilmapiirin vahvistaminen	
Hyväksyntä Yhteys toisiin Yhteenkuuluvuuden tukeminen Mukaan ottaminen	Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen	Työhyvinvointia lisäävä johtaminen
Arvostus Palkitseminen Läsnäolo Kuunteleminen	Arvostava esimiestyö	
Suunnan näyttäjä Roolimalli Esimerkkinä oleminen	Esimiehen roolin moninaisuus	

Taulukko 2. Hauskoista henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppiminen.

seen tai uusiin tehtäviin kouluttautumiseen sisältyi iloa ja naurua ja samalla niistä muodostui joka vuotisia perinteitä. Työhyvinvoinnin edistämisessä niin sanottujen Tyhy-päivien koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Valtaosa kaikista vastaajista mainitsi kyseisten päivien lisäävän yhteenkuuluvuutta ja näissä tilanteissa koettiin myös hauskoja henkilöstöjohtamisen kokemuksia.

**Aivoisuus ja rohkeus** muodostui esimiehen omille mokille nauramisesta. Esimiehen kyky nauraa itselleen, ei tarkoita itsensä tekemistä naurunalaiseksi vaan rohkeutta tunnustaa myös omat mokansa. Esimiehen ennakkoluulottomuudella voidaan jopa saada aktivoitua henkilökuntaa paremmin osallistumaan, kun ennakkoluulottomasti rikotaan tuttuja käytäntöjä. Esimiehen innovatiivisuus koettiin hauskaaksi henkilöstöjohtamisen kokemukseksi, minkä avulla esimies voi luoda esimerkiksi mukavan tunnelman työpäivän alkuun. (Taulukko 1.)

**Osaamisen arvostaminen** sisälsi sanallista palkitsemista, joka oli kiitosta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Arvostusta osoitettiin myös rahallisena palkitsemisena, lisäksi työnantaja palkitsi työntekijöitä tarjoamalla erilaisia työhyvinvointietuuksia. **Tasavertaisuus** muodostui kokemuksesta, missä esimies nähtiin tasavertaisena työntekijöiden kanssa. Jolloin esimies oli osallisena yhteisessä hauskan tunnelman luomisessa. Vähäinen hierarkkisuus muodosti hauskan henkilöstöjohtamisen kokemuksen. Tilanne, jossa koettiin, että hierarkkisuus kuivui kasaan ja työroolit unohtettiin, oli yksi tällainen. (Taulukko 1.)

### Opittiin työhyvinvointia lisäävää johtamista

Hauskoista henkilöstöjohtamisen kokemuksista oppiminen sisälsi hauskan työilmapiirin vahvistamista, yhteenkuuluvuuden vahvistamista, arvostavaa esimiestyötä ja esimiehen roolin moninaisuutta. Nämä muodostivat yhdistävän pääloukan työhyvinvointia lisäävä johtaminen. (Taulukko 2.)

**Hauskan työilmapiirin vahvistaminen** näkyi esimiehen aitoutena siten, että esimies uskalsi nauraa itselleen, olla rento ja luottaa huumorin voimaan. Spontaanisuus näyttäytyi esimiehen innovatiivisuutena ja kykyä heittäytyä, itsensä likoon laittamisena, rentoutena sekä joustavuutena. Luottamusta kuvastaa se, että esimies salli huumorin ja hauskan arkisessa työssä samoin kuin virheiden sallimisen. Esimies oli myös itse luottamusta herättävä. Mukavan työilmapiirin luominen piti sisällään rennon työilmapiirin, hauskuutta pienissä asioissa ja huumorin käyttämisen voimavarana, mutta samalla huolehdittiin huumorin rajoista. (Taulukko 2.)

**Yhteenkuuluvuuden vahvistaminen** koostui hyväksynnästä, mikä oli henkilöstön kuulemista, positiivista suhtautumista ja hauskuuden sallimista. Lisäksi työntekijöitä tuettiin jaksamaan ja kannustettiin. Yhteyttä toisiin pidettiin tiedottamalla asioista, tarttumalla epäkohtiin, yhteishenkeä vahvistamalla ja kohtaamalla rennommissakin merkeissä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voitiin parantaa yhteisillä hauskoilla kokemuksilla, työyhteisön vapaalla yhdessäololla ja mukavien tapahtumien järjestämisellä. →



Mukaan ottamisessa työntekijöitä kuultiin työyhteisön kehittämisesä sekä työntekijöitä innostettiin kehittämään ja innovoimaan työtään. (Taulukko 2.)

**Arvostavassa esimiestyössä** esimies koettiin tasavertaisena työntekijöiden kanssa, mutta liiallista toverillisuutta ei kuitenkaan pidetty hyvänä. Eri yksöiden välistä tasa-arvoisuutta pidettiin myös tärkeänä sekä työntekijöiden työpanoksen arvostaminen. Palkitsemisessa oli sekä aineellista, että aineetonta palkitsemista, jossa positiivinen palaute nähtiin tärkeänä. Esimiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi ja hänen tuli olla helposti lähestyttävä sekä mukana työntekijöidensä iloissa ja suruissa. Kuunteleminen sisälsi toisten huomioon ottamisen, kiinnostuksen osoittamisen henkilökohtain kohtaan ja työntekijöiden kuulemisen. (Taulukko 2)

**Esimiehen roolin moninaisuus** koostui siitä, että esimies toimi suunnannäyttäjänä muun muassa huumorin käytössä ja hän toimi roolimallina ilolla johtamisessa. Esimies oli roolimalli myös siinä, ettei kaikkea tarvitse hallita täydellisesti. Esimiehen tuli asettaa omalle toiminnalleen luonnolliset rajat ja noudattaa niitä. Hän kykeni myös esimerkillään murtamaan ennakkoluuloja. (Taulukko 2.)

## Johtopäätökset

### Hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hauskat henkilöstöjohtamisen kokemukset nostivat esille ja vahvistivat työyhteisössä yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistumisen. Siinä yhteenkuuluvuus sisälsi yhdessä tekemistä, olemista ja osaamista sekä työyhteisötaitojen kehittämistä, me-hengen vaalimista ja työhyvinvoinnin edistämistä. Myös Mesmer-Magnus ym. (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet työntekijöiden ja esimiehen huumorin käytön edistäneen työryhmien yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoimuus ja rohkeus ilmeni vastauksissa esimiehen omille mokille nauramisena ja ennakkoluulottomuutena sekä innovatiivisuutena. Hauskaan työilmapiiriin liittyy myös Georganta ja Montgomery (2019) mukaan aitoutta, spontaaniutta ja luottamusta. Uskottavassa ja esimerkillisessä johtamisessa itsensä likoon laittaminen ja aitous ovat hyviä lähtökohtia. (Husman 2015, 19.)

Osaamisen arvostaminen näkyi vastauksissa sanallisena palkitsemisena, rahallisena palkitsemisena ja työnantajan tarjoamina hyvinvointietuuksina. Työntekijät kaipaavat työstään palautetta ja kannustamista (Pekkola, Pedak & Aula, 2013). Arvostavassa johtamisessa nähdään tärkeäksi osaamisen tunnistaminen ja

tunnustuksen antaminen sekä palkitseminen. Arvostamista on myös huolenpitäminen henkilöstöstä sekä arvokkuuden korostava johtamistyylillä. (Harmoinen, Suominen & Niiranen 2010.)

Tasavertaisuus nähtiin vastauksissa tasavertaisuuden kokemuksena, esimiehen osallistumisena tasavertaisena ja vähäisenä hierarkisuutena. Dickson-Swift, Fox, Marshall, Welch & Willis (2014) toteavat, että ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Esimiehen perustehtävänä on saada työntekijät kokemaan näitä tunteita. Johtajan tehtävänä on aikaansaada ympäristö, jossa kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti, tämä mahdollistuu johtamisen avoimuudella ja läpinäkyvyydellä. (Manka & Manka 2016, 134, Dickson-Swift, ym. 2014)

### Hauskoista kokemuksista oppiminen

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten hauskoista henkilöstöjohtamisen kokemuksista refleктоimalla oli voinut oppia työhyvinvointia lisäävää johtamista. Hauskan työilmapiirin vahvistaminen sisälsi aitoutta, luottamusta, spontaaniutta ja mukavan työilmapiirin luomista kuten ilmeni myös Georganta & Montgomery (2019) tutkimustuloksissa. Yhteenkuuluvuuden vahvistamista oli voinut oppia omasta henkilöstöjohtamisen kokemuksesta, hyväksynnän, yhteydestä toisiin, yhteenkuuluvuuden tukemisen ja mukaan ottamisen kautta. Yhteenkuuluvuudentunnetta syntyy parhaiten toisia kohtaamalla epävirallisissa tapaamisissa (Pekkola, ym. 2013, 112).

Vastauksissa arvostava esimiestyö koettiin arvostuksena ja palkitsemisena. Läsnäolo ja kuunteleminen sisältyivät myös arvostavaan esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten vastauksissa. Arvostava esimiestyö on yksi asia mikä lisää työssä pysymistä, etenkin yli 50-vuotiailla on tärkeää, että tehty työ huomataan ja heille osoitetaan arvostusta (Manka 2015).

Hauskoista henkilöstöjohtamisen kokemuksista oli voinut oppia esimiehen roolin moninaisuutta, mikä sisälsi suunnannäyttäjän, roolimallin ja esimerkkinä olemista. Johtajan rohkeus koostuu siitä, että hän uskaltaa kokeilla ennakkoluulottomasti uusia ongelmanratkaisutapoja ja ottaa järkeviä riskejä sekä haastaa perinteisiä tapoja tehdä työtä. Rohkeus on yhteydessä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja proaktiivisuuteen. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 74) Työntekijöiden voimavaroja voidaan lisätä työhyvinvointia edistämällä. Työurien pidentymisen kannalta merkittävyyttä toimia ovat sellaiset toimet, jotka edistävät kaikenikäisten työssä jaksamista.

Lopuksi voidaan todeta, että positiiviselle huumorinkäytölle on tulosten perusteella paikkansa työpaikoilla ja esimiestyössä. Esimies voi käyttää huumoria johtamistyökaluna positiivisten organisaatiotulosten saavuttamiseen. Positiivisen huumorinkäytön nähdään lisäävän monia positiivisia asioita, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja työssä pysymiseen. Esimiehen aitous ja rentous ovat monessa mielessä hyväksi, eikä se ole pois uskottavuudesta. Työyhteisössä, missä sallitaan huumorinkäyttö, on usein myös avointa vuorovaikutusta ja sallivuuden ilmapiiri, mikä edelleen lisää luottamusta. Positiivisen huumorinkäyttöä ja esimiehen heittäytyminen pikemminkin lisää arvostusta kuin vähentää sitä. Hauskat henkilojohtamisen kokemukset ja niistä oppiminen koettiin niin sanotun varsinaisen työajan ulkopuolella, työnantajan järjestämässä vapaammassa tilaisuudessa. Tästä voidaan päätellä, että työyhteisöt tarvitsevat yhteistä työnantajan järjestämää toimintaa myös varsinaisen työajan ulkopuolella. ☺

#### LÄHTEET

- ARO A., AHO J., KEDONPÄÄ K., LAPPI T. & RÄMÖ A. (2018) *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent Oy. Helsinki.
- DICKSON-SWIFT, V., FOX, C., MARSHALL, K., WELCH, N. & WILLIS, J. 2014. *What really improves employee health and wellbeing. Findings from regional Australian workplaces*. International Journal of Workplace Health Management Vol. 7 No. 3, 2014 pp. 138–155.
- FLUEGGE-WOOLF, E.R. 2014. *Play hard, work hard. Fun at work and job performance*. Management Research Review Vol. 37 No. 8, 2014. pp. 682–705.
- GEORGANTA, K. & MONTGOMERY, A. 2019. *Workplace fun: a matter of context and not content. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* Vol. 14 No. 3, 2019 pp. 317–336.
- GOSWAMI, A., NAIR, P., BEEHR, T. & GROSSENBACHER, M. 2015. *The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions Moderating effect of leaders' transformational leadership style*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 37 No. 8, 2016 pp. 1083–1099.
- HARMOINEN, M., SUOMINEN, T. & NIIRANEN, V. 2010. *Kirjallisuuskatsaus arvostavaan johtamiseen*. Hoitotiede 2010, 22 (81), 67–78.
- HEIKKILÄ, K. & TIKKAMÄKI, K. 2005. *Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva-alan organisaatioissa*. Teoksessa Osaaminen ja kokemus- työ, oppiminen ja kasvat. Toimittanut Poikela, E. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2005.
- HUSMAN, P. 2015. *Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä?* Teoksessa. Julkista johtamista ja -lostimassa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- KYLMÄ, J. & JUVAKKA T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy. Helsinki
- MANKA, M. 2015. *Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona*. Tampere University Press.
- MANKA, M. & MANKA, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Talentum Pro. Helsinki.
- MESMER-MAGNUS, J., GLEW D.J. & VISWESVARAN, C. 2012. *A meta-analysis of positive humor in the workplace*. Journal of Managerial Psychology Vol. 27 No. 2, 2012 pp. 155–190
- OTALA, L. 2018. *Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. 2. painos. Kauppakamari.
- PEKKOLA, P., PEDAK, M. & AULA, P. 2013. *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Tutkimusraportti*. Viestinnän tutkimusraportteja 1 / 2013. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf)
- PEURA, A., KAILA, M. & HELIN-SALMIVAARA, A. 2020. *Ammatillinen reflektio kehittää lääkärin osaamista*. Duodecim 2020; 136–530–5.
- PLESTER, B., COOPER-THOMAS, H., WINQUIST, J. 2015. *The fun paradox*. Employee Relations Vol. 37 No. 3, 2015. pp. 380–398.
- PLESTER, B. & HUTCHISON, A. 2014. *Fun times: the relationship between fun and workplace engagement*. Employee Relations Vol. 38 No. 3, 2016 pp. 332–350.
- WIJEWARDENA, N., HÄRTEL, C. & SAMARATUNGE, R. 2010. *A laugh a day is sure to keep the blues away: managers' use of humor and the construction and destruction of employees' resilience*. Emotions and Organizational Dynamism Research on Emotion in Organizations, Volume 6, 259–278.