



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Nini Virmajoki

Innovatiivisuuden lisääminen työhyvinvointia kehittämällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Syyskuu 2021

Tekijä Otsikko	Nini Virmajoki Innovatiivisuuden lisääminen työhyvinvointia kehittämällä
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite Syyskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaisin tavoin esimies voi työhyvinvointia kehittämällä lisätä innovatiivista työskentelyä organisaatiossa. Työssä oli tavoitteena käsitellä työhyvinvoinnin ja innovatiivisen työskentelyn välistä yhteyttä, innovatiivisen työskentelyn edellytyksiä sekä organisaatiokulttuurin ja esimiestyön vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin lähdeaineistoa, joka käsittelee työhyvinvointia, organisaatiokulttuuria, esimiestyötä ja innovatiivisuutta. Viitekehyksen tukena käytetty lähdeaineisto koostuu pääasiassa viime vuosien aikana julkaistusta kirjallisuudesta ja muista julkaisuista, kuten artikkeleista ja tutkimustuloksista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelumenetelmällä pyrittiin saamaan laajoja ja monipuolisia vastauksia, joiden avulla aiheeseen voitaisiin perehtyä tarkemmin. Työtä varten haastateltiin seitsemää eri toimialoilla työskentelevää työntekijää, joiden työnkuviin liittyy itsenäistä ja vastuuta sisältävää kehitystyötä.</p> <p>Saatujen tulosten mukaan esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittäjänä ja hänellä on sekä valta että vastuu luoda olosuhteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus päästä hyviin tuloksiin. Työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys motivaatioon ja innovatiiviseen työskentelyyn, minkä vuoksi niihin panostaminen on hyödyllistä henkilöstön lisäksi myös organisaation näkökulmasta.</p> <p>Esimiehellä on käytössään monipuolisia tapoja, joilla hyvinvoinnin kehittäminen on mahdollista. Tärkeimpiä hyvinvoinnin rakentajia ovat luotettava ja turvallinen organisaatiokulttuuri, läsnä oleva ja aktiivinen esimiestyö sekä työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja valtuuttaminen.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, innovatiivisuus, esimiestyö, organisaatiokulttuuri

Author Title	Nini Virmajoki Increasing innovative work by developing well-being at work
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendix September 2021
Degree	Bachelor's of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis is to find ways that a manager can utilize in order to increase innovative work in an organization by developing well-being at work. This thesis also addresses issues such as the connection between well-being at a workplace and innovative work, the required conditions to enable innovative work as well as the effects that organizational culture and management has on employee's well-being and motivation.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of information gathered with the help of source material dealing with work well-being, organizational culture, and supervisory work. The source material consists mostly of literature and other publications such as articles and research published in the recent years. Qualitative research methodology was the most suitable option for the thesis. Seven partly structured theme interviews were held to gain new information for the exploratory part of this thesis. The interviewing method in question was used to obtain extensive and diverse information on the subject. All the people interviewed work in different kinds of positions in various organizations, but all the interviewees' job descriptions entail independent work concentrated on developing.</p> <p>According to the information gathered, a manager is in a highly important role in developing work well-being. A manager has the power and the responsibility to create circumstances enabling the employees to achieve good results. Work well-being has a clear connection to motivation and innovative work, which is why investing on well-being of the employees benefits both the personnel and the employer itself.</p> <p>A manager has a wide range of ways to increase well-being at work. The most important creators of well-being at the workplace are a trustworthy and safe organizational culture, present and active leadership style, and a way of empowering and treating employees as individuals.</p>	
Keywords	work well-being, innovative work, leadership, organizational culture

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys	2
1.3	Opinnäytetyön menetelmä	3
1.4	Opinnäytetyön rajaukset	4
2	Työhyvinvointi	5
2.1	Työhyvinvoinnin määrittely	5
2.2	Työhyvinvointipääoma ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli	6
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	7
2.3.1	Työkykyjohtaminen ja työn kuormitus	8
2.3.2	Työn voimavarat	8
2.3.3	Työn rikastaminen	9
3	Innovatiivinen organisaatiokulttuuri	9
3.1	Innovatiivisuus ja organisaatiokulttuuri	9
3.2	Innovatiivisuutta tukevat asenteet	11
3.3	Yhteistyö	12
4	Innovatiivinen esimiestyö	14
4.1	Innovatiivisuutta tukeva johtaminen	14
4.2	Valmentava johtajuus ja palveleva johtajuus	15
4.3	Sitouttaminen	16
4.4	Motivaatio	17
4.5	Työn mielekkyyden vaikutus innovointiin	18
4.6	Palkitseminen ja palaute	20
5	Haastattelujen toteutus ja tulokset	20
5.1	Selvitysosan toteutus ja menetelmä	20
5.2	Tulosten esittely	22
5.2.1	Innovatiivisuutta tukeva organisaatio	23
5.2.2	Odotukset esihenkilöä ja työnantajaa kohtaan	28
5.2.3	Työhyvinvoinnin ja motivaation tason kehittäjät	29
5.2.4	Työhyvinvoinnin vaikutus motivaatioon ja työskentelyn laatuun	31
6	Johtopäätökset	31

6.1	Opinnäytetyön tavoite ja saadut tulokset	31
6.1.1	Innovatiivisuuteen kannustava organisaatiokulttuuri	32
6.1.2	Innovatiivisuutta lisäävä esimies	34
6.1.3	Hyvinvoinnin lisääjät työyhteisössä	35
6.1.4	Työhyvinvoinnin, motivaation ja työn laadun yhteys	36
6.2	Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot innovatiivisuuden lisäämiseksi	37
7	Päätäntö	38
7.1	Pohdintaa opinnäytetyön tuloksista	38
7.2	Luotettavuus ja eettisyys	39
7.3	Arvio opinnäytetyöprosessista	41
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Organisaatiot kohtaavat painetta muuttua, kun globaalin yhteistyön tekeminen, reaaliaikaisuus, matalat organisaatorakenteet ja verkostoituminen ovat yhä tärkeämpiä organisaation menestystä määritteleviä ominaisuuksia. Yritysmaailman ja organisaatioiden muuttuessa työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän, mikä luo tarpeen tarkastella työhyvinvointia ja sen rakentamista tarkemmin. Kaikilta työyhteisön jäseniltä vaaditaan yhteistyötaitoja ja aloitteellisuutta, sillä hierarkkiset ja byrokraattiset yritykset eivät enää toimi tarpeeksi nopeasti ja joustavasti, eivätkä tämän johdosta kykene reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Työntekijät kyseenalaistavat korkeita hierarkiaeroja ja titteleitä entistä herkemmin, ja jaettu johtajuus ja valtuuttaminen yleistyvät entisestään. Työ ei ole enää elämän keskiössä, kun vapaa-ajan merkitys kasvaa, mikä tulee ottaa huomioon myös organisaatioissa. (Ristikangas & Ristikangas, 19; Manka & Manka 2016, 13–15. Bawany 2020, 38–43.)

Työntekijöiden roolien muuttuessa koko työyhteisön on omaksuttava uusia toimintatapoja. Kun aikaa on niukasti, on tärkeää, että työntekijät oppivat työskentelemään nopeammin ja fiksummin, säästäten voimavaroja ja aikaansa. (Cooper & Dewe 2012.) Työskentely ja vuorovaikutus digitaalisessa ympäristössä yleistyy jatkuvasti, mikä edellyttää osaamisen kehittämistä ja suunnitelmallista esimiestyötä (Bawany 2020, 38–43). Ympäristön ja vaatimusten nopea muuttuminen on nostanut esiin työntekijöiden tarpeen tasaisuudelle ja pysyvyydelle työpaikoilla (Hakanen 2018, 6). Samanaikaisesti työurien pituudet saman työnantajan palveluksessa ovat lyhentyneet ja työnantajat kilpailevat osaajista (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13; Manka & Manka 2016, 17).

Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on entistä haastavampaa ja vaatii laadukasta esimiestyötä, minkä lisäksi henkilöstöhallinnon toiminnan korkea laatu on yritykselle kilpailuetu. Johtamisessa on otettava huomioon kehitysmahdollisuudet ja tuen tarjoaminen, sillä jatkuvan oppimisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa olennaisesti. Myös esimiehen vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri, sillä organisaatiokulttuurit ovat yhä yhteisökeskeisempiä, jolloin arvostavan palautteen antaminen ja vahva keskustelukulttuuri koetaan tärkeiksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19–20; Cooper & Dewe 2012.)

Toimintaympäristön muutosten vuoksi organisaation muuttumiskyky ja reagointinopeus ovat yhä keskeisemmässä asemassa, eikä organisaatio enää kykene kilpailemaan markkinoilla ilman kykyä luoda ja hyödyntää innovaatioita tehokkaasti. (Bawany 2020, 38–43; Diesel & Scheepers 2019.) Työntekijöiltä edellytetään kykyä oppia jatkuvasti sekä muistaa, käsitellä ja hallita kasvavaa määrää tietoa. Vuorovaikutustaitojen merkitys kasvaa myös, kun työtä tehdään eri organisaatioiden välillä, verkossa ja eri viestintäkanavien välityksellä. Työn luonne voi myös olla projektimaisempaa ja kellon ajasta riippumatonta.

Hektisen työtahdin lisäksi informaatioteknologia ja -työkalut kehittyvät ja niiden hallinta on yhä vaativampaa. Työn muutoksen myötä työntekijöiden stressi voi lisääntyä, minkä seurauksena työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen edellyttävät suurta huomiota. Muutosten myötä kaikilta henkilöstön jäseniltä, esimiehet mukaan lukien, vaaditaan uudenlaista osaamista ja nopeaa reagointikykyä. Sosiaalisen älykkyyden, kansainvälisen toiminnan, johtamis- ja elämäntaitojen, digitaalisten taitojen sekä innovatiivisuuden merkitys tulee kasvamaan entisestään. Esimiesten on oltava valmiita tukemaan ja auttamaan alaisiaan kehittämistyössä. (Manka & Manka 2016, 24–25.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on perehtyä työhyvinvoinnin ja innovatiivisen työskentelyn väliseen yhteyteen sekä tapoihin, joilla työnantaja voi lisätä luovaa, kehitysorientoitunutta työskentelyä organisaation sisällä. Työssä käsitellään organisaatiokulttuuria ja työnantajan edustajan, esimiehen toimintaa sekä niiden mahdollisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja innovatiivisuuteen. Työssä sivutaan myös muuttuvan toimintaympäristön luomia edellytyksiä, joita organisaatio kohtaa sekä tapoja, joilla esimies voi parantaa organisaation mahdollisuuksia menestyä työhyvinvointia kehittämällä.

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin innovatiivisen työskentelyn lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisen keinoin, sillä siihen panostaminen on yhä tärkeämpää organisaation toiminnan ja uudistumiskyvyn näkökulmasta. Tietotyöyhteisössä työntekijällä on usein mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työskentelytapoihin, sillä työ on itsenäistä. Työ rakentuu usein hajanaisista tehtävistä ja ajatustyöstä, ja siihen liittyy usein ulkopuoliselle näkymättömäksi jääviä haasteita. Aikapaine, työnantajan odotukset ja työn laatu vaikuttavat merkittävästi työntekijän stressin kokemuksiin. Työtehtävien tekeminen vaatii usein

suurta määrää organisointikykyä, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, minkä vuoksi työsuoritukseen ja tiettyyn tulokseen pääsemisen taustalla tehty työ ei välttämättä näy ulospäin. Työn tehokkuutta mitataan useimmiten nopeudella, minkä vuoksi ajatustyötä vaativaan tehtävään käytettyjä resursseja ja tehtyä työtä on vaikeaa havainnollistaa. (Niemi & Kräkin, 2019.)

Kun organisaatio takaa korkean työhyvinvoinnin tason, sen on helpompaa välttää ja selviytyä useista ongelmista, joita se kohtaa. Muun muassa työntekijöiden sitouttamisen, työn laadun ja tehokkuuden varmistamisen ja kehitystyön tukemisen näkökulmasta hyvinvoinnilla on suuri rooli. Työtä tukevat olosuhteet luodakseen ja tarpeellista apua tarjotakseen esimiehellä on oltava selkeä ja todenmukainen käsitys työntekijöiden työpäivistä ja -tehtävistä. Sekä asiantuntija- että esimiestyö vaativat nykyään ja erityisesti tulevaisuudessa myös kykyä toimia haasteellisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Kyky tunnistaa ongelmien pääkohdat ja oikeat lähestymistavat niiden ratkaisemiseksi on tärkeä, ja sen kehittämiseen tulee panostaa hyvinvoinnin mahdollistamiseksi. (Niemi & Kräkin, 2019.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi on muotoutunut ”Miten innovatiivisuutta voidaan lisätä työhyvinvointia kehittämällä?” Muita aiheeseen paneutuvia alakysymyksiä ovat seuraavat

- Minkälainen organisaatiokulttuuri tukee innovatiivista työskentelyä?
- Mitä työntekijät tänä päivänä odottavat työnantajiltaan ja esihenkilöiltään?
- Mitkä tekijät parantavat työhyvinvointia ja motivaation tasoa?
- Miten työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja työskentelyyn?

1.3 Opinnäytetyön menetelmä

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointiin liittyvää lähdeaineistoa sekä esimiestyöhön, innovatiivisuuden keskeiseen asemaan ja muutuvaan työyhteisöön liittyviä erilaisia näkökulmia. Työssä käytetty lähdeaineisto on pyritty valitsemaan niin, että tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja laadukasta. Laatua arvioitaessa olennaisia huo-

mioon otettavia asioita ovat muun muassa lähteen kirjoittajan arvostettuus, lähteen tuoreus ja alkuperä, lähteen ja julkaisijan uskottavuus sekä lähteen objektiivisuus. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 113–114.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työtä varten tehtiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, mutta hieman eri järjestyksessä. Haastatteluissa kysyttiin myös joitakin tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli varmistaa vastaajan näkemyksen välittyminen haastattelijalle. Haastatteluilla pyrittiin saamaan laajoja, monipuolisia vastauksia ja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaista tietoa haastateltavien näkemyksistä ja mielipiteistä.

1.4 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen on olennainen osa työn suunnittelua. Rajauksia tehdessä on otettava huomioon ennalta määritelty pituus ja laajuus, aihepiiriä käsittelevä aineisto eli lähteet sekä ne henkilöt, joiden luettavaksi työ on tarkoitettu. Aiheen tulisi siis olla rajattu niin, että sitä voidaan käsitellä tarpeeksi syvällisesti annetun sivumäärän puitteissa, siitä löytyvää laadultaan hyvää materiaalia on tarpeeksi saatavilla ja lopullinen työ on suunnattu oikealle kohderyhmälle. (Hirsijärvi ym. 2009, 83). Työhyvinvointia ja innovatiivista työskentelyä voitaisiin käsitellä monesta eri näkökulmasta ja lähdeaineistoa tälle työlle löytyy suuria määriä, mutta opinnäytetyön rajoitetun pituuden vuoksi aiheita ei voida käsitellä kovin laajasti.

Sekä Suomen kansallisen lainsäädännön että Euroopan unionin kansainvälisesti sovellettavan oikeuden asettamat velvoitteet vaikuttavat työnantajien toimintaan merkittävästi, minkä vuoksi ne tulevat välillisesti esiin työssä. Suomen lainsäädäntö asettaa työnantajalle useita velvollisuuksia, jotka liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla. Esimies toimii usein työnantajan edustajana, ja on näin vastuussa työnantajan velvollisuuksien täytäntöön panemisesta käytännössä. Työsopimuslain mukaan työnantajan yleisvelvoitteen myötä työnantajan on edistettävä sekä työntekijöiden keskinäisiä että työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §).

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasavertaisesti ja edistettävä työntekijöiden mahdollisuuksia edetä urallaan heidän potentiaalinsa mahdollistamalla tavalla. Työnantajalla on velvollisuus varmistaa kaikin käytössään olevin keinoin, että työntekijät työskentelevät turvallisissa ja terveellisissä olosuhteissa ja ympäristössä. (Äimälä & Nyys-

sölä & Aström 2020.) Myös työturvallisuuslaki sisältää monenlaisia työnantajaa velvoittavia työturvallisuutta koskevia määräyksiä: työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla sekä varmistaa tarpeellisin keinoin, että työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä henkeään, terveyttään tai toisen turvallisuutta vaarantamatta. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §.)

Lakiin perustuvat velvollisuudet on rajattu tämän opinnäytetyön aiheen ulkopuolelle, minkä vuoksi niitä ei käsitellä tarkemmin. Sen sijaan työssä käsitellään pääasiassa toimintaa, johon esimies voi vapaaehtoisesti ryhtyä työhyvinvointia ja innovatiivista työskentelyä edistääkseen. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi työskentelyolosuhteita, hyvinvointia ja organisaatiokulttuuria kehittävät toimenpiteet, joihin laki ei varsinaisesti velvoita esimiestä tai työnantajaa. Myös työntekijöiden oman toiminnan ja sen vaikutusten käsittely on rajattu aihepiirin ulkopuolelle. Yksilön toiminta hänen vapaa-ajallaan vaikuttaa olennaisesti hänen hyvinvointiinsa myös työssä, mutta työnantaja tai esimies ei suoranaisesti voi vaikuttaa työntekijän valintoihin työpaikan ulkopuolella.

Opinnäytetyössä käytetään lähteinä pääasiassa kirjoja ja artikkeleita, jotka käsittelevät muun muassa työyhteisöä koettelevia toimintaympäristön muutoksia, esimiehen roolia hyvinvoinnin rakentajana työpaikoilla sekä innovatiivisuuden merkitystä tulevaisuuden työelämässä. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia julkaisuja on saatavilla varsin suuri määrä, mutta työtä varten lähdeaineistoksi on pyritty valitsemaan pääasiassa uutta ja ajankohtaista materiaalia.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin määrittely

Työhyvinvoinnin on määritelty tarkoittavan muun muassa mielekästä työskentelyä ympäristössä, joka on turvallinen ja terveellinen ja jossa työntekijöillä on mahdollisuus edetä urallaan. Sillä voidaan tarkoittaa myös tällaisessa ympäristössä ammattimaisesti tehtyä työyhteisön sisäistä työtä, joka on tuottavaa ja hyvällä tapaa johdettua. (Kehusmaa 2011, 14.)

Työntekijät voivat kokea työhyvinvointia, kun kaikkia työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti, työpaikkaan ja sen pysyvyyteen ei liity epävarmuutta, työ on innostavaa ja yhteisössä on korkea luottamuksen taso ja työn edellytykset eivät ole liian korkeat työntekijöiden voimavaroihin nähden (Kehusmaa 2011, 15).

Lainsäädäntö asettaa työnantajalle useita hyvinvointiin liittyviä velvollisuuksia, mutta organisaatiot panostavat hyvinvoinnin rakentamiseen myös vapaaehtoisesti, sillä sen vaikutus on merkittävä. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen sekä potentiaalın ja kykyjen hyödyntämiseen. Työntekijöiden kautta hyvinvointi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tuloksiin. (Manka & Manka 2016, 9.) Hyvinvointi jaetaan usein kirjallisuudessa kahteen ulottuvuuteen, hedonistiseen ja eudaimoniseen. Hedonistinen näkökulmasta voidakseen hyvin ihmisen tulee tavoitella mielihyvää ja vältellä mielipahaa. Eudaimonisesta näkökulmasta tärkeää on esimerkiksi pyrkiä kehittymään, kasvamaan ja etsimään merkityksellisyyttä. Työhyvinvoinnin yhteydessä on kirjoitettu kolmannelta, sosiaalisesta hyvinvoinnin ulottuvuudesta. Ihmiset tarvitsevat ihmissuhteita, minkä vuoksi myös sosiaaliset tekijät ovat osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Cooper & Dewe 2012.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat esimiestyön laadusta ja yleisestä ilmapiiristä työn luonteeseen. Yksilön perustarpeisiin kuuluu tarve kokea yhteenkuuluvuutta, itsenäisyyttä sekä hallintaa työssä. Työ voi itsessään tukea hyvinvointia, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaan ja elämään, minkä lisäksi työssä koetaan onnistumisen tunteita. (Hakanen 2018, 31–32.) Työhyvinvointi muodostuu onnellisuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta, merkityksellisyyden kokemuksesta sekä tietynlaisen perinnön jättämisestä (Cooper & Dewe 2012). Hyvinvoinnin rakentaminen alkaa johtajista, minkä vuoksi esimiehen vuorovaikutustaitojen ja tunneosaamisen merkitys korostuu (Manka & Manka 2016, 9).

2.2 Työhyvinvointipääoma ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli

Työyhteisössä vallitsevaa työhyvinvoinnin tasoa ja hyvinvointipääomaa voidaan pyrkiä mittaamaan erilaisin työkaluin. Organisaation toiminnan kannalta olisi hyödyllistä kehittää erityisesti ongelmien syntymistä ennakoivia mittareita, jolloin huomio olisi riskeissä ja niiden ehkäisemisessä oireiden seuraamisen sijaan. (Manka & Manka 2016, 214–215.) Työhyvinvointipääomaa ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallia hyödyntämällä organisaation on helpompaa tarttua piileviin ongelmiin ja riskeihin ennen heikosta hyvinvoinnista johtuvan oireilun alkua.

Työhyvinvointipääomalla tarkoitetaan voimavaroja tai resursseja, jotka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Työhyvinvointipääoma rakentuu muun

muassa yhteisössä vallitsevasta motivaation ja psyykkisen hyvinvoinnin tasosta, vuorovaikutussuhteiden laadusta sekä työyhteisön kyvystä kehittyä ja muuttua. Hyvinvointipääomaa voidaan kehittää toimimalla strategisesti ja suunnitelmallisesti, esimerkiksi yhteistyötä ja eri sidosryhmien kanssa toimimista edistävästi. (Manka & Manka 2016, 53–54.)

Yksilön hyvinvointia voidaan tarkastella henkilökohtaisen hyvinvoinnin mallilla, joka jakaa hyvinvoinnin tasot neljään alueeseen: työn imuun, työssä viihtymiseen, stressiin ja työuupumukseen. Työn imu rakentuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta, ja siitä nauttiva työntekijä kokee sekä mielihyvää että virittyneisyyttä. Työn imua käsitellään tarkemmin luvussa 4.5. Työssä viihtyvä työntekijä pitää työstään ja palautuu vapaa-ajalla, mutta voi pitkällä aikavälillä leipääntyä, ellei hän kohtaa ajoittain myös haasteita. Stressaantunut työntekijä voi joskus olla motivoitunut ja tehokas, mutta useimmiten korkeat odotukset tai ajan puute voivat heikentää palautumista ja innovatiivisuutta. Jos työntekijän työstään saama vastine, kuten palkkio, ei vastaa työhön käytettyä aikaa ja energiaa, hän voi uupua. Työuupumuksen johdosta työntekijä voi menettää osan työkyvystään ja kokea negatiivisia tunteita myös muilla elämänalueilla. (Manka & Manka 2016, 108–110.)

Teoksessaan *Työn imu* Jari Hakanen on jakanut hyvinvoinnin tasot samankaltaisiin ryhmiin, joissa hyvinvointia arvioidaan työn tuloksen ja tehokkuuden näkökulmasta. Hakanen jakaa työhyvinvoinnin tasot neljään osioon, jotka ovat työn imu, tyytyväisyys, leipääntyneisyys ja stressaantuneisuus. Työn imua kokeva työntekijä on oma-aloitteinen ja motivoitunut, tyytyväisen työntekijän työn laatu on hyvää, muttei välttämättä kehittyvää, leipääntyneen työskentely ei ole innovatiivista tai oma-aloitteista ja stressaantuneen työntekijän suoritus laskee ajan saatossa. (Hakanen 2018, 22–23.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta, tosiasiallisia toimenpiteitä ja pitkäaikaista seurantaa. Työnantajan tulee ottaa huomioon muun muassa työntekijöiden yksilölliset tarpeet, esimiesten laadukas kouluttaminen sekä kehityksen tukeminen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Olemassa olevia toimintatapoja voidaan joutua myös muuttamaan niin, että ne tukevat henkilöstön hyvinvointia parhaalla mahdollisella tavalla. (Manka & Manka 2016, 55, 80–81.)

Kun työhyvinvoinnin tasoa on arvioitu ja mitattu onnistuneesti, voidaan ryhtyä sitä kehittäviin toimenpiteisiin. Ilmapiirin ja esimiestyön laadun kehittämisen lisäksi esimerkiksi työkykyjohtamisen, työn ja työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen lisäämisen sekä työn rikastamisen avulla voidaan vaikuttaa hyvinvointiin konkreettisoin toimin.

2.3.1 Työkykyjohtaminen ja työn kuormitus

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyötä, jonka tarkoituksena on kehittää hyvinvointia ja työkykyä organisaatiossa. Työkykyjohtamisen tavoitteena on ehkäistä työkyvyttömyyttä reagoimalla nopeasti ongelmatilanteisiin, edistää eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta ja luoda yhteiset säännöt sekä rakentaa työpaikka tavalla, joka varmistaa työntekijöiden turvallisuuden ja terveellisuuden. (Manka & Manka 2016, 67–68.)

Työkyvyn johtaminen edellyttää vallitsevan hyvinvoinnin tason tuntemista. Työn kuormittavuus voi liiallisena heikentää työntekijän työhyvinvointia. Työhön liittyvää ponnistelua ilmenee useimmiten kahdessa eri muodossa, jotka liittyvät työn pitkäaikaiseen jatkuvuuteen ja työn intensiivisyyteen. Ponnistellessaan pitkään työntekijä voi kuormittua liikaa, mikäli lepo jää vähäiseksi. Intensiivinen työskentely vaatii usein psyykkistä ja henkistä panostusta, mikä voi kuormittaa työntekijää, vaikka lepoon olisi jossain määrin aikaa. Kun työntekijä ei syystä tai toisesta ehdi palautua työsuorituksesta, hänen työkykynsä heikkenee, jolloin normaalia tasoa vastaava työsuoritus vaatii entistä enemmän ponnistelua ja joudutaan kierteeseen. Erityisesti innovatiivinen työskentely vaatii luovuutta, pitkäjänteisyyttä ja työhön keskittymistä. Kehitystyö voi olla henkisesti kuormittavaa myös esimerkiksi projektiluontoisuudesta johtuen, minkä vuoksi esimiehen on huolehdittava työntekijän mahdollisuuksista palautua. (Avgoustaki & Frankfort 2019, 636–661.)

2.3.2 Työn voimavarat

Työn voimavarat muodostuvat työhön liittyvistä sosiaalisista, psykologisista, organisatorisista tai fyysisistä piirteistä, jotka edistävät työssä onnistumista ja jaksamista sekä tavoitteisiin pääsemistä. Työn voimavarat motivoivat työntekijää sekä ulkoisesti että sisäisesti luomalla ympäristön, jossa työntekijä kokee pystyvyyden ja yhteenkuulumisen tunteita. Voimavarat auttavat myös työntekijää kehittymään ja tuomaan potentiaalinsa esiin. Työnantajien tulisikin esimiesten välityksellä kiinnittää yhä enemmän huomiota työn voimavaroihin ja vahvuuksiin sekä niiden kehittämiseen. (Hakanen 2018, 49–50.)

Työn voimavarojen lisäksi työntekijöiden yksilölliset voimavarat lisäävät työn imun kokemuksia ja hyvinvointia. Yksilöllisiä voimavaroja ovat muun muassa positiivisuus ja optimistiset odotukset tulevaisuutta kohtaan, vahva ammatillinen itsetunto, pitkäjänteisyys ja kyky palautua myös vastoinkäymisistä. Yksilölliset voimavarat ja työn voimavarat vaikuttavat toisiinsa vahvistavalla tavalla. Työn voimavaroja ei voida hyödyntää tunnistamatta niitä ensin, minkä vuoksi organisaatiossa tulisi aktiivisesti etsiä toimivia asioita ja uusia mahdollisuuksia. (Hakanen 2018, 71–73.)

2.3.3 Työn rikastaminen

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn uudelleen järjestämistä tai organisoimista niin, että se on entistä palkitsevampaa ja paremmin työntekijän kykyjä vastaavaa. Työstä voidaan tehdä haastavampaa ja monipuolisempaa tai työntekijälle voidaan antaa mahdollisuus muuttaa työtä oma-aloitteisesti paremmin hänelle itselleen sopivaksi. Esimerkiksi mahdollisuus muokata työtä niin, että siinä otetaan huomioon työntekijän intohimot ja vahvuudet, rikastaa työtä ja lisää työntekijän hyvinvointia.

Työtä rikastamalla työntekijä voi kokea yhä enemmän työn imua, mikä vahvistaa luovuutta ja innovatiivisuutta. Kun työntekijällä on mahdollisuus toimia entistä itsenäisemmin ja kehittää osaamistaan, hänen motivaationsa taso on usein korkeampi. Palautteen määrää ja tukea lisäämällä voidaan tukea kehittävää työskentelyä ja nostaa työn vaatimuksia. (Manka & Manka 2016, 111–112.)

3 Innovatiivinen organisaatiokulttuuri

3.1 Innovatiivisuus ja organisaatiokulttuuri

Innovaatio on määritelty eri yhteyksissä monin eri tavoin sen monipuolisen merkityksen vuoksi. Innovaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi uuden idean, toimintatavan, prosessin tai tuotteen hyödyntämistä, käyttöönottoa tai soveltamista. Innovatiivisuuden merkitys on olennainen erityisesti alati muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä, jossa organisaatioiden välinen kilpailu on tiukkaa. Innovaation avulla organisaatio voi kehittää toimintojaan kilpailukykyään parantavalla tavalla ja näin saavuttaa uutta kilpailuetua. (Li & Wang & van Jaarsveld & Lee & Ma 2018, 2000–2019.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sen jäsenten toiminnallaan luomaa yhtenäistä ja jäsenet muista erottavaa tapaa suhtautua asioihin ja ympäristöön. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan myös tietyssä yhteisössä vallitsevaa asennoitumista ja se muodostuu ryhmässä vallitsevista arvoista, normeista ja toimintatavoista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 265; Slade 2020, 31–40.) Diesel ja Scheepers (2019) ovat erottaneet organisaatiokulttuurista organisaation ilmapiirin, jolla he tarkoittavat työyhteisön ja ympäristön piirteitä, jotka vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaation tasoon. Organisaation ilmapiiriä voidaan käyttää strategisena työkaluna, joka vaikuttaa innovatiivisuuteen merkittävästi. (Diesel & Scheepers 2019.)

Organisaatiokulttuurit kokevat muutoksia, sillä yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän joustavuutta ja lyhyitä reaktioaikoja, minkä vuoksi hierarkkiset rakenteet eivät enää toimi tehokkaasti. Toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa luottamukseen ja osallistamiseen perustuvan toimintakulttuurin luominen on organisaation toiminnalle tärkeää. Muun muassa tiimityöskentelyn avulla on onnistuttu lisäämään vastuullisuutta, itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta sekä sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Luottamuksen avulla työntekijöitä voidaan valtuuttaa ja heidän osaamistaan voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin. (Manka & Manka 2016, 87.)

Organisaatiokulttuurin laajan ja merkittävän vaikutuksen vuoksi työhyvinvoinnin rakentamisen tulisi aina alkaa kulttuurin ja ympäristön tarkastelemisella ja tarvittaessa sen muuttamisella (Putnam 2015). Esimiehen olennaisimpiin taitoihin kuuluu työyhteisön kehittäminen, sillä onnistuneesti rakennettu kulttuuri tukee organisaation toimintaa jopa vahvemmin kuin strategia. Organisaatiossa vallitseva kulttuuri saa työntekijät tekemään organisaation tavoitteita tukevia päätöksiä myös itsenäisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 102; Slade 2020, 31–40.)

Organisaation kulttuurille ominaiset toimintatavat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja kehittymiseen. Mikäli organisaation kulttuuri ei tue luottamuksen rakentumista, henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus voi olla negatiivissävytteistä ja yhteistyötä murentavaa. Heikon luottamuksen tason vuoksi energiaa käytetään organisaatiota hyödyttämättömään toimintaan, kuten haitalliseen kilpailuun ja oman aseman suojaamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 209–210.)

Innovatiivisessa organisaatiossa kehitysmyönteisen toiminnan merkitys viestitään henkilöstölle selkeästi. Kun työntekijä tietää, mikä hänen roolinsa strategian toteutumiseen

nähdessä on, työ koetaan usein merkitykselliseksi ja työntekijät panostavat siihen enemmän. Menestyvä organisaatio määrittelee korkeita mutta saavutettavia tavoitteita, jotka eivät ole ristiriidassa toimintaympäristön kanssa. Tavoitteiden asettamisessa otetaan myös huomioon taloudellisen hyödyn ja resurssien välinen suhde. Organisaation johdon tulee tukea innovatiivista työskentelyä varmistamalla esimerkiksi, että tarvittavat resurssit ovat työntekijöiden saatavilla. Resurssit, kuten aika ja työvoima, allokoidaan strategisesti parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Cohen & Quinn & Roth 2019, 1–11; Li ym. 2018.)

3.2 Innovatiivisuutta tukevat asenteet

Positiivinen psykologia nousee usein esiin esimiestyötä käsittelevässä kirjallisuudessa. Ilkka ja Harri Virolainen korostavat kirjassaan fokuksen merkitystä. Heidän mukaansa, kun fokus kiinnitetään ongelman sijasta positiivisiin asioihin, kuten tavoitteisiin, ratkaisuihin ja erilaisiin mahdollisuuksiin, yksilö löytää uusia ratkaisuja entistä herkemmin. (Virolainen & Virolainen 2016, 169). Ajatus ilmentää positiivisen psykologian aatteita. Positiivisessa psykologiassa pyritään tutkimaan ja luomaan olosuhteita, joissa yksilö voi kuokistaa ja kokea onnellisuutta (Manka & Manka 2016, 69).

Yksilön onnellisuuden kokemusta voidaan lisätä ja vahvistaa. Kun yksilö oppii tunnistamaan ja hyödyntämään luontaisia kykyjään ja ominaisuuksiaan, hänen on helpompaa kiinnittää fokuksensa kyseisiin vahvuuksiin. Jatkuva huomion kiinnittäminen positiivisiin asioihin kasvattaa ihmisen kykyä käsitellä myös negatiivisia tunteita. Positiivisia tunteita lisäämällä tai niitä laajentamalla myös ihmisen tarkkaavaisuus kehittyy. Kun ihmisen huomiointikyky on vahvempi, esimerkiksi luovuuden hyödyntäminen on entistä helpompaa, mikä tukee myös innovointia. (Manka & Manka 2016, 68–72.)

Kasvumielen tilaa ja sulkeutunutta mielen tilaa esiintyy sekä ihmisissä että laajemmin organisaatiotasolla kulttuurissa. Kehittämismyönteinen organisaatiokulttuuri tukee innovatiivisuutta. Oppimismyönteisessä kulttuurissa työntekijöitä rohkaistaan yrittämään ja oppimaan kokeilemisen kautta. (Li ym. 2018.) Yksilön kyky oppia ja kehittyä on oleellisesti yhteydessä hänen omaan asenteeseensa ja mielen tilaansa. Kasvumielen tilassa ihminen uskoo oppivansa työskentelemällä oppimisen eteen. Suljetulla mielen tilalla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen uskoo, että ihmisen ominaisuudet ja kyvyt ovat muuttumattomia tekijöitä. Ihmiset, joiden mielen tila on suljettu, ovat usein melko huonoja arvioimaan omaa osaamistaan. He pyrkivät usein välttämään tilanteita ja tehtäviä, joissa he joutuvat

haastamaan itsensä, minkä johdosta he eivät ota riskejä tai kokeile uutta. (Virolainen & Virolainen 2016, 172–177.)

Sekä suljettu että kasvumielen tila voivat hallita koko organisaation toimintaa sen menestymiseen merkittävästi vaikuttaen. Kasvumielen tilan organisaatioissa eri toimijoiden välisen luottamuksen on huomattu olevan korkeammalla tasolla, minkä ansiosta myös kommunikaatio on avoimempaa, yhteistyötä on enemmän ja se on laadukkaampaa. Kasvumielen tilan organisaatioissa myös innovatiivisuus, oppiminen ja sitoutuneisuus ovat korkeammalla tasolla kuin suljetun mielen organisaatioissa. Matalahierarkkinen ja rohkeaseva organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät osallistetaan päätöksentekoon, tukee innovatiivisuutta. Henkilöstö ottaa vastuuta toiminnastaan ja kokee tulevansa arvostetuksi. (Virolainen ja Virolainen 2016, 172–177; Slade 2020, 31–40.)

Innovatiivisuus perustuu kehittämiseen ja kokeilemiseen. Jatkuva oppiminen on nykypäivänä yksi organisaation menestyksekkään toiminnan ja innovoinnin edellytyksistä. Organisaatiot, joissa vallitsee jatkuvan oppimisen kulttuuri kykenevät vastaamaan ympäristön jatkuvasti vaihteleviin vaatimuksiin muita helpommin. Oppivassa organisaatiossa koko organisaatio eri tasoineen kehittää osaamistaan suunnitelmallisesti, organisaation tavoitteita tukevalla tavalla. Jatkuva oppiminen vaatii kuitenkin olosuhteita, joissa ilmapiiri, avoin vuorovaikutus ja ajan käytön joustavuus mahdollistavat kokemustiedon välittymisen yhteisön jäseneltä toiselle. (Manka & Manka 2016, 88.)

Ilmapiiri, jossa vuorovaikutus on kunnioittavaa ja avointa tukee innovointia ja kehittämistä. Oppimisen kannalta on tärkeää, että virheiden tekemiseen suhtaudutaan rakentavalla tavalla, ja että työntekijät saavat oppimisen mahdollistavaa palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267.) Ilmapiirillä on suuri vaikutus innovaatioiden syntyyn. Esimerkiksi kiire, stressi tai toksinen ilmapiiri kuormittaa henkisesti ja heikentää vuorovaikutuksen tasoa vaikeuttaen toisilta oppimista. (Manka & Manka 2016, 88.)

3.3 Yhteistyö

Monien kirjailijoiden ja tutkijoiden mukaan nykyaikana organisaation toiminta ja innovaatioiden syntyminen edellyttävät yhteistyötä. Oppiminen, innovatiivinen toiminta ja toiminnan kehittäminen vaativat vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista esimerkiksi työryhmien jäsenten, organisaatiotasojen sekä eri yritysten välillä. (Ristikangas & Ristikangas

2010, 275; Slade 2020, 31–40.) Yhteistyössä ja ryhmätyössä eri osapuolet pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen toimimalla vuorovaikutussuhteessa. Kun yhteistyö on tehokasta ja laadukasta, se voi ylittää huipputiimin tasoihin tuloksiin. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 213.) Joissakin tutkimuksissa on kuitenkin tultu tulokseen, jonka mukaan yhteistyö voi olla myös innovatiivisuuden este. Erilaiset kilpailuasetelmat ja työntekijöiden saavutusten keskinäinen vertailu voivat estää uudenlaisten ideoiden syntymisen. Heikko ryhmän sisäinen luottamus ja ilmapiirin taso voi nostaa kynnystä esittää omia ajatuksia, kun pelätään arvioiduksi tulemistä. (Hofsetter & Dahl & Aryobsei & Herrmann 2021, 95–114.)

Luottamuksella tarkoitetaan esimerkiksi tilaa, jossa osapuolet uskovat, että toinen ottaa huomioon molempien edun, vaikka hänellä olisi mahdollisuus toimia vain oman etunsa mukaisesti. Luottamus on toimivan vuorovaikutuksen, yhteistyön ja toimivien ihmissuhteiden edellytys, sillä aito yhdessä tekeminen perustuu lupauksista ja sovituista asioista kiinni pitämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 164–165; Bawany 2020, 38–43.) Ryhmissä ja yhteisöissä, joissa on onnistuneesti tehty pitkäjänteistä työtä luottamuksen rakentamiseksi, työskentely on usein tehokasta, rohkeaa ja kokeilevaa. Työyhteisössä, jossa luottamuksen taso on korkea, työntekijät ovat sitoutuneempia, uskaltavat toimia itsenäisesti, ottaa riskejä ja yrittää uusia asioita - innovoida. Kommunikointi on avointa ja rehellistä, myös rakentavaa palautetta on helpompaa antaa ja työntekijät ovat halukkaampia auttamaan toisiaan ja ylittämään odotukset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163, 170–172.)

Ryhmän sisäisen toimivuuden ja yhteistyön laadun merkitys on suuri, sillä innovatiivisuutta esiintyy usein ryhmissä. Innovatiivinen työskentely edellyttää olosuhteita, joissa vuorovaikutus on avointa ja positiivissävytteistä, mutta käytössä olevia toimintatapoja, ajatusmalleja ja käytänteitä voidaan myös kyseenalaistaa. Aikaisemmasta poikkeavaan ajatteluun kannustaminen ja yhdessä oppiminen ovat innovatiivisuuden keskiössä, minkä vuoksi on tärkeää, että ryhmän jäsenet haastavat ja kannustavat toisiaan. (Li ym. 2018.)

Yhteistyön myötä syntyy myös joskus konflikteja, joihin puuttumien nopeasti ja rakentavasti on erityisen tärkeää. Konfliktien selvittelyssä on tärkeää pyrkiä varmistamaan, etteivät työyhteisön sisäiset suhteet kärsi entisestään, minkä vuoksi ongelman lähestyminen ratkaisukeskeisesti voi olla tarkoituksenmukaista. Tällöin esimies pyrkii keskittämään osapuolten huomion tavoiteltuun tilanteeseen, siihen mitä halutaan saavuttaa ja

tapoihin mahdollistaa tähän tilaan pääsy. (Manka & Manka 2016, 149–153.) Puuttumattomuus voi heikentää henkilöstön luottamusta sekä toisiaan että esimiehiä kohtaan, vaikuttaen näin koko organisaation toimintaan. Ongelmatilanteet kasvavat, kun niihin ei puututa ja niiden juurisyytä ei selvitetä. Työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja esimiehen asenteet vaikuttavat työntekijöiden kykyihin palautua ristiriitaisista tilanteista ja konflikteista. Kun ongelmiin suhtaudutaan mahdollisuuksina kehittää työyhteisöä, niihin reagoiminen on helpompaa ja hedelmällisempää. Myös kokemus siitä, että esimies toimii reilusti ja oikeudenmukaisesti vahvistaa mahdollisuuksia päästä konfliktien yli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 247–259.)

4 Innovatiivinen esimiestyö

4.1 Innovatiivisuutta tukeva johtaminen

Työnantajan näkökulmasta esimiehen tärkein tehtävä on johtaa työntekijöitä ja varmistaa, että organisaation tavoitteet saavutetaan (Manka & Manka 2016, 134–135). Esimiestyö on kuitenkin muutoksessa, kun tavat työskennellä muuttuvat. Nykyaikainen työelämä edellyttää ihmisten johtamisen taitoa, vahvaa tunneosaamista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja, minkä vuoksi johtajilta vaaditaan yhä enemmän.

Sekä innovatiivisuutta vahvistavan työhyvinvoinnin että organisaation tavoitteiden näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät kokevat arvostusta ja merkityksellisyyttä. Innovatiivisuus edellyttää myös avointa ja nopeaa tiedonkulkua, joka mahdollistaa itsenäisemmän työskentelyn. Esimiehen tehtävä on maksimoida organisaatiolle tuleva hyöty oikeanlaiset olosuhteet luomalla. Ilmapiiri ja ympäristö, jossa työntekijä voi käyttää osaamistaan ja koko potentiaaliaan, kannustaa työskentelemään vastuullisesti, luovasti ja aloitteellisesti. (Manka & Manka 2016, 134–135; Slade 2020, 31–40.)

Johtajuuden ydintehtävät keskittyvät yhä enemmän henkilöstön voimaannuttamiseen ja valtuuttamiseen. Esimiehen tehtävä ei enää ole vain antaa käskyjä vaan tukea työntekijöitä ja luoda ilmapiiri, jossa jokaista työntekijää kannustetaan kehittämään ja jokaisen ajatuksia arvostetaan. Toimiva johtaminen on yhä enemmän arvostavaa vuorovaikutusta, jossa luottamus on avainasemassa. Työelämän muutosten myötä työntekijöillä on oltava hyvät työyhteisötaidot ja heidän on toimittava entistä aktiivisemmin ja oma-aloitteisemmin. (Manka & Manka 2016, 16–17; Cooper & Dewe 2012; Diesel & Scheepers 2019.)

Tunneälytaitojen, kuten tunnetietoisuuden, merkitys kasvaa työyhteisöissä ja erityisesti esimiestyössä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ottaa huomioon sekä omat että muiden tunteet, minkä johdosta oman toiminnan sääteleminen on tietoista ja työyhteisön sisäisiä suhteita vahvistavaa. (Virolainen & Virolainen 2016, 63; Ristikangas & Ristikangas 2010, 52–53.) Harri ja Ilkka Virolaisen mukaan esimiehen tunnetilat siirtyvät työyhteisössä ihmisten välillä ja vaikuttavat muihin työntekijöihin vahvasti, mikä lisää esimiehen tunnetaitojen tarvetta. Heikossa ilmapiirissä työntekijät käyttäytyvät varautuneemmin ja asenne työnantajaa kohtaan on negatiivinen, mikä voidaan usein nähdä työsuorituksen laadussa, tehokkuudessa ja käytetyissä resursseissa, kuten luovuudessa. (Virolainen & Virolainen 2016, 64.)

Tunneälyn taidot voidaan jakaa neljään ryhmään: omien ja muiden tunteiden havaitseminen, tunteiden hyödyntäminen, tunteiden ymmärtäminen sekä tunteiden hallinta. Työntekijän tai esimiehen hallitessa kyseiset taidot, hän voi hyödyntää kykyjään esimerkiksi päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa. Myös tunteiden näyttäminen ja siirtäminen on tällöin tarkoituksenmukaisempaa. (Manka & Manka 2016, 142.)

Esimiehiltä odotetaan myös aitoa välittämistä, läsnäoloa ja tukea sekä ongelmiin tarttuvaa alaisista huolehtimista. Esimiehen on toimittava esimerkillisesti, jotta luottamus hänen ja henkilöstön välillä voi rakentua. Työnteon vahtiminen ja tarkka seuraaminen on vähentynyt, ja henkilöstön motivoinnin merkitys kasvanut. Esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu rohkaista ja kannustaa työntekijöitä ja rakentaa samalla positiivista ilmapiiriä, joka tukee hyvinvointia. Valtuuttava johtaminen edellyttää luottamusta työntekijöiden osaamiseen, ja johtamistapaa hyödyntämällä esimies tukee työntekijän henkilökohtaista kehittymistä ja työssä viihtymistä. Johtajuuteen liittyy myös yhä olennaisemmin oman työn ja omien asenteiden kriittinen arviointi sekä toiminnan kehittäminen. (Manka & Manka 2016, 141; Bawany 2020, 38–43; Ristikangas & Ristikangas 2010, 23–24, 54.)

4.2 Valmentava johtajuus ja palveleva johtajuus

Esimiestyötä ja johtajuutta tutkittaessa on syntynyt erilaisia johtajuuden malleja ja tyypejä, joista kaksi paljon huomiota saanutta ovat valmentava ja palveleva johtajuus. Valmentavan johtajuuden tavoitteena on saada kaikki henkilöstön jäsenet osallistumaan, kehittymään ja kasvamaan tavalla, joka mahdollistaa työntekijän potentiaalinen hyödyntämisen täysimääräisesti. Valmentava johtaja auttaa työntekijöitä kehittämään osaamis-

taan luomalla tämän mahdollistavat olosuhteet ja ympäristön. Tällöin työntekijää halutaan voimaannuttaa ja innostaa käyttämään omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan. Johtamistapaa hyödyntämällä yksilön vahvuuksien lisäksi voidaan kehittää koko organisaation toimintakykyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12–85; Bawany 2020, 38–43.)

Palveleva johtajuus poikkeaa joiltain osin valmentavasta johtajuudesta, mutta molempien mallien lähtökohdat ovat samankaltaisia: työntekijä ja -yhteisö ovat keskiössä. Palveleva johtajuus perustuu työntekijöiden auttamiseen, kannustamiseen ja valtuuttamiseen. Palveleva johtaja tukee työntekijöiden kehittymistä ja tuo työyhteisössä piilevän potentiaalin esiin, rakentaen näin ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat hyvin ja kokevat työn imua. Yhteistyön ja avoimen kommunikaation merkitys on keskiössä ja työntekijöitä pyritään kuuntelemaan aidosti, jotta heidän tarpeisiinsa voitaisiin vastata parhaalla mahdollisella tavalla. Palveleva johtaja korostaa työntekijöitään, heidän osaamistaan ja onnistumisiaan ja pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteet antamalla työntekijöille vastuuta toimia aloitteellisesti, omia kykyjään hyödyntäen. (Hakanen 2018, 75–80.)

4.3 Sitouttaminen

Kilpailu osaavista työntekijöistä on entistä voimakkaampaa, minkä vuoksi työntekijöiden sitouttaminen on organisaation menestykselle välttämätöntä. Psykologisen hyvinvoinnin tuen rooli korostuu ja laadukkaalla HR-työllä voidaan huomioida työntekijöiden tarpeet entistä paremmin. Työyhteisössä, jossa hyvinvoinnin taso on korkea, työntekijöiden vaihtuvuus on usein alhaisempi ja työurat näin pidempiä. Työnantaja voi säästää rekrytointiin, kouluttamiseen ja perehdyttämiseen kuluvia resursseja, kun tämä onnistuu vähentämään vaihtuvuutta sitouttamalla työntekijöitä. Henkilöstön tukeminen, kannustaminen ja kehittymisen edistäminen nähdäänkin yhä useammin johdon tärkeänä tehtävänä. (Joseph 2012, 45–54.)

Työhön sitoutunut työntekijä saa energiaa tekemisestään ja toimii tavoitteellisesti työstään nauttien. Erityisesti pitkäjänteisyyttä ja intensiivistä työskentelyä vaativat tehtävät, kuten innovointi, edellyttävät sitoutuneisuutta, minkä vuoksi esimiehen on osattava luoda työtä tukeva ympäristö. Sitoutumisen ja motivaation syntyminen edellyttää usein, että työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusvaltaa hän pärjää itsenäisesti ja tuntee olevansa osa työyhteisöä. (Putnam 2015.)

Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa työpaikan ilmapiiri, työpaikalla vallitsevat suhteet sekä työn laatu ja vaatimukset. Työntekijät nauttivat usein tehtävistä, jotka ovat mielenkiintoisia ja joissa he voivat käyttää kykyjään ja luovuuttaan. Työntekijän osaamista vastaavat haasteet ovat tärkeitä, sillä onnistumisen kokemukset vahvistavat itseluottamusta ja näin myös hyvinvointia ja rohkeutta innovoida. Työssä viihtyminen sekä ympäristö, jossa työntekijä voi hyvin, lisäävät sitoutumista työnantajaan, minkä johdosta myös työn laatu ja tehokkuus paranevat. Työntekijä on lojaali työnantajalle ja haluaa toimia työnantajan parhaaksi. (Virolainen & Virolainen 2016, 192.)

Johtoryhmän ja esimiesten käyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimusten mukaan yleisin syy työpaikan vaihtamiseen on työntekijän kokemus siitä, ettei häntä arvosteta. (Putnam 2015.) Ilkka ja Harri Virolaisen mukaan työyhteisössä, jossa johtoryhmän sitoutumisen taso on ollut korkeampi, myös muu henkilöstö on ollut sitoutuneempi kyseiseen työnantajaan (Virolainen & Virolainen 2016, 193).

4.4 Motivaatio

Motivaatio on usein muutoksen ja kaiken mielekkään tekemisen ehto. Pitkäkestoinen motivoituneisuus on kuitenkin harvinainen tila erityisesti stressaavassa tai hektisessä työssä. Aihetta tutkittaessa on huomattu, että motivaatio ja sen ylläpitäminen tapahtuu samassa aivojen osassa, kuin esimerkiksi ajattelu ja ongelmanratkaisu, minkä vuoksi ylikuormittuminen voi johtaa laskevaan motivaation tasoon tai luovan ajattelun vaikeutumiseen. Innovatiivisen työskentelyn keskeinen osa-alue on pohdinta ja ongelmien ratkaiseminen, jolloin työntekijän rasiuksen jatkuessa pitkään, sekä motivaation että työn suorituksen taso usein laskee. (Putnam 2015.)

Omien vahvuuksien hyödyntämismahdollisuuksilla, työn hallinnan tunteella, merkityksellisyyden kokemuksella sekä palautteella ja palkitsemisella on merkittävä vaikutus työntekijän motivaatioon. Omien vahvuuksien käyttäminen luo onnistumisen kokemuksia ja työn merkityksellisyys parantaa hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Kun työntekijä ymmärtää työnsä vaikutuksen koko organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen nähden, työ tuntuu palkitsevammalta ja merkittävämmältä. Mahdollisuus kehittyä yhteistyön avulla ja eri sidosryhmissä sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti motivoi ja tukee innovaatioiden syntymistä. Kun työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää osaamistaan, hän usein myös haluaa tarttua mahdolli-

suuteen ja tehdä parhaansa. Samanaikaisesti osaamisen kehittäminen on yksi organisaation elinehdoista ympäristön luomien vaatimusten muuttuessa. Työnantajien tulisi siinä monesta syystä järjestää työntekijöille mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. (Manka & Manka 2016, 81–108; Ristikangas & Ristikangas 2010, 103.)

Motivaatio on kirjallisuudessa jaettu usein kahteen eri osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoinen motivaatio perustuu yleensä toimintaan palkkion saamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa yksilö nauttii itse tehtävästä ja saattaa päästä flow-tilaan. Sisäinen motivaatio on ulkoista kestävämpää ja sen vaikutukset ovat suuremmat pitkällä aikavälillä. (Putnam 2015.)

Johtamiseen ja työhyvinvointiin perehtyneet kirjailijat ovat kirjoittaneet kannustamisesta ja voimaantumisen useissa eri yhteyksissä. Voimaantumisen tarkoitetaan ilmiötä, jossa yksilö kokee voivansa vaikuttaa omaan elämäänsä, luottaa omaan kykyihinsä ja kokee merkityksellisyyden tunteita. Työelämässä työntekijä voi kokea työn olevan palkitsevaa ja mielekästä, minkä johdosta hän on motivoitunut sisäisesti. Hallinnan tunteen on myös huomattu kuuluvan tärkeimpiin työhyvinvoinnin lähteisiin. (Manka & Manka 2016, 140, 28.) Kannustaminen voi ilmentyä monessa muodossa. Esimerkiksi työntekijää kannustaessaan esimies vaikuttaa työntekijään ja hänen toimintaansa, ohjaten häntä valitsemaansa suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 236–237.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät huomioidaan yksilöinä, ja heille annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään. Aikaisemmin työskentelytapojen ja -olosuhteiden rakentaminen on lähtökohtaisesti tehty työnantajan tavoitteiden näkökulmasta. Ympäristön luomien olosuhteiden myötä organisaatioissa voidaan ottaa käyttöön uudenlaisia työskentelytapoja, mikä mahdollistaa työn muokkaamisen työntekijän työskentelyä tukevalla ja hänelle sopivimmalla tavalla. Työntekijät voivat tällöin käyttää vahvuuksiaan ja luovuuttaan, muokata työtä niin, että se innostaa ja luo työn imun kokemuksia sekä kehittää osaamistaan tavalla, joka sitouttaa ja motivoi koko työyhteisöä. (Hakaniemi 2018, 89–91.)

4.5 Työn mielekkyyden vaikutus innovointiin

Työntekijän heikko työhyvinvoinnin taso voi ilmetä monissa eri muodoissa, mikäli työn olosuhteet eivät tue hyvinvoinnin rakentumista tarvittavalla tavalla. Leipääntymisellä tar-

koitetaan tilaa, jossa työntekijä ei voi täysimääräisesti käyttää kykyjään tai väsyy rutiininomaisuuteen, minkä johdosta hänen motivaationsa laskee. (Hakanen 2018, 118–120.) Työhön voi leipääntyä myös, jos se ei ole mielekästä tai jos se aiheuttaa suhteettoman paljon stressiä. Stressillä voi parhaimmillaan olla positiivinen, merkityksellisyyttä luova vaikutus työntekijän motivaatioon ja työsuoritukseen. Haasteet pitävät työn mielenkiintoisena ja mahdollistavat onnistumisen kokemuksien syntymisen. Haasteiden ollessa kuitenkin liian suuria tai pitkäaikaisia työntekijä voi kokea tilanteen painostavaksi. Suoritusta heikentävä paine kuormittaa työntekijää, kun työn voimavarat eivät vastaa työn luomia vaatimuksia ja voi näin pahimmillaan heikentää työntekijän fyysistä ja henkistä terveyttä. (Manka & Manka 2016, 174–178; Virolainen & Virolainen 2016, 28–32.)

Työn imulla tarkoitetaan ilmiötä, jossa työntekijä kokee omistautumista, tarmokkuutta ja työhön uppoutumista. Työntekijä on sisäisesti motivoitunut ja innostunut työstään, minkä johdosta esimerkiksi innovatiivinen työ on tuloksellisempaa. Työn imun vaikutus erityisesti kehittämistyöhön on merkittävä, sillä sitä kokevat työntekijät ovat muita sitoutuneempia, toimivat oma-aloitteisesti ja vastuullisesti sekä panostavat työhön aidosti. Työntekijöiden tyytyväisyys sekä työhön että elämään yleisesti on korkeammalla tasolla, jolloin he voivat vaikuttaa myös muiden henkilöiden hyvinvointiin ja työn imun kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 41, 109; Hakanen 2018, 6–7, 39–41.)

Työn imun kokemuksien syntymistä edistää erityisesti työympäristö ja -olosuhteet, joissa työntekijä kokee tulleen arvostetuksi. Työ tukee työntekijän minäkuvaa mahdollistamalla omien vahvuuksien käyttämisen ja huomioimalla työntekijän mielipiteet. Yhteistyö ja kunnioittava vuorovaikutus edistävät työn imun tarttumista työntekijästä toiseen, minkä vuoksi työyhteisön kulttuurilla on suuri merkitys hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden rakentamiseen. Kun työntekijä kokee työn imua, hänen on myös helpompaa kehittää työn voimavaroja, mikä voi johtaa hyvinvointia vahvistavaan kierteseen. (Hakanen 2018, 45–49.)

Työn mielekkääksi kokeminen vaikuttaa sekä työn imuun että työhyvinvointiin. Työhyvinvointia on aikaisemmin lähestytty hedonistisesta näkökulmasta, jonka mukaan tavoiteltavaa elämässä on mielihyvän kokemuksien saavuttaminen. Hyvinvointia on kuitenkin tutkittu myös eudaimonisesta näkökulmasta, jonka mukaan onnellisuutta rakentaa mahdollisuus toteuttaa itseään sekä hyödyntää ominaisuuksiaan ja kykyjään. Eudaimonista näkökulmaa tukee useissa tutkimuksissa ilmenneet työn merkityksellisyyden vaikutusta

korostavat huomiot. Työntekijän voidaan siis uskoa olevan onnellisempi, kun hän kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. (Hakanen 2018, 18–19.)

4.6 Palkitseminen ja palaute

Esimiesten asennoitumisella on huomattu olevan monenlaisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriin. Työn arvioiminen ja palautteen antaminen on yksi esimiehen olennaisimmista työtehtävistä, ja palautteen saamisen on huomattu vaikuttavan myös vastaanottajan sitoutumiseen. Jopa aineettoman, esimerkiksi kiitoksen muodossa saadun palkitsemisen, on huomattu motivoivan työntekijää pitempiaikaisesti kuin rahallisen palkkion. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 236.)

Työntekijöiden arvioiminen on tärkeää sekä organisaation toiminnan, että työntekijän kehittymisen, hyvinvoinnin ja sitoutumisen näkökulmasta. Vaikka positiivinen palaute sitouttaakin työntekijöitä vahvimmin, jopa pääosin kriittistä palautetta saavien työntekijöiden on huomattu olevan sitoutuneempia, kuin heidän, jotka eivät saa minkäänlaista palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193–196.) Erityisesti onnistumisiin keskittyvä arviointi luo positiivisesti kehittämiseen suhtautuvaa ilmapiiriä ja vähentää puolustusmekanismien esiin nousua palautteen antamisen yhteydessä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 79, 220–221.)

5 Haastattelujen toteutus ja tulokset

5.1 Selvitysosien toteutus ja menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolisia tuloksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kun pyritään saamaan mahdollisimman hyvin todellisuutta kuvaavia vastauksia, on aiheellista kerätä tietoa niin, että haastateltavat henkilöt pääsevät kertomaan kokemuksistaan omin sanoin, eikä heille anneta valmiita vastausvaihtoehtoja (Alasuutari 2011, 83.)

Opinnäytetyötä varten järjestettiin haastatteluja, joiden avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkemyksiä siitä, miten työhyvinvointi vaikuttaa innovatiivisuuteen, mitkä tekijät voisivat tosiasiallisesti kehittää työhyvinvointia ja tukea innovaatioiden syntymistä ja

minkälaisista tukea työntekijät tarvitsevat esimiehiltään. Nämä aiheet ovat laajoja ja moniulotteisia, minkä vuoksi pelkällä kyselymuotoisella tutkimusmenetelmällä ei voida saada tarpeeksi kattavia ja tarkkoja tuloksia. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään useimmiten aineistoa esimerkiksi kyselyiden, tai kuten tässä työssä, haastatteluiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.)

Haastattelumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelumenetelmää, jossa haastateltavalle ei anneta vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu haastattelu etenee valmiiksi suunniteltujen aihepiirien ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Kysymyksiä voidaan esittää vaihtelevassa järjestyksessä, keskustelemaan sävyyn ilman tarkkaa järjestystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Teemahaastattelu on haastattelun muoto, jossa käsiteltävät aiheet on määritelty ennalta, mutta haastattelutilanteet etenevät vaihtelevalla tavalla. Kysymysten muoto sekä järjestys voivat vaihdella haastattelun edetessä. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.)

Haastattelun avulla haastattelija voi saada monipuolisempaa tietoa kuin esimerkiksi kyselyn avulla. Haastateltavalla on mahdollisuus kertoa käsiteltävistä asioista vapaamuotoisesti, minkä lisäksi haastattelijalla on usein mahdollisuus tulkita haastateltavan kehonkieltä, äänenpainoa ja ilmeitä. Mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja tulkita elekieltä helpottavat selkeämmän, paremmin todellisuutta vastaavan kuvan rakentumista ja kyselyä tarkempien tulosten saamista. Haastattelun avulla voidaan myös kyselyä paremmin välttyä tilanteilta, joissa jompikumpi haastattelun osapuolista tulkitsee esimerkiksi kysymyksen tai vastauksen väärin, sillä sekä kysymyksiä että vastauksia voidaan selventää. Toisaalta haastattelun tuloksiin voi vaikuttaa henkilökemiat, haastateltavan ja haastattelijan asenteet sekä muut ulkoiset tekijät, minkä vuoksi absoluuttisesti todenmukaista tai todellisuutta kuvaavaa tulosta on vaikeaa saada. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1; Hirsijärvi ym. 2009, 205.)

Opinnäytetyön selvitysosaa varten rakennetun haastattelun kysymykset muotoiltiin työn tutkimuskysymyksen ja alakysymysten perusteella. Kysymysten tarkoituksena oli saada mahdollisimman selkeä käsitys haastateltavien mielipiteistä ja ajatuksista työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen liittyen. Kysymykset käsittelivät organisaatiokulttuuria, esimiehen toimintaa sekä hyvinvoinnin vaikutuksia motivaation tasoon ja innovatiivisuuteen työssä.

Haastateltavia henkilöitä pyydettiin esimerkiksi kuvailemaan luottamuksen tasoa, yhteistyön määrää, hyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä odotuksia, joita heillä on esimiehiiän kohtaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelujen aikana kysyttiin myös joitakin tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli auttaa haastateltavaa ja pitää haastattelutilanne keskustelunomaisena. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, ja samat kysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää henkilöä, joista kaksi oli miehiä ja viisi naisia. Kaksi haastatelluista henkilöistä löytyivät opinnäytetyön tekijän tuttavapiiristä ja loput tavoitettiin LinkedIn-sivuston kautta. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt toimivat erilaisissa organisaatioissa ja asemissa. Haastateltujen henkilöiden työnantajat toimivat muun muassa it-, vakuutus-, koulutus- ja kustannusalalla. Osa haastatelluista henkilöistä toimi esimiesasemassa, konsultteina, kouluttajina, asiantuntijatehtävissä tai tietyn organisaation toiminnon päällikkönä tai johtajana. Yhteistä haastatelluille oli se, että heidän työkuvaansa kuuluu vastuuta ja kehittämistyötä ja että innovointi on osa heidän työtehtäväänsä. Monet haastatelluista työntekijöistä tekevät myös projektiluontoista työtä.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2021 Teams-palvelun välityksellä, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastateltaville kerrottiin, että tulokset tuodaan julki niin, ettei heidän henkilöllisyyksiään tai työnantajiaan tunnisteta. Ennen haastattelujen aloittamista haasteltaville kerrottiin niiden tarkoituksesta, opinnäytetyön tavoitteista sekä kerätyn materiaalin käyttötarkoituksista ja käsittelijöistä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, haastateltavan mukaan. Mikäli haastateltavalla oli paljon sanottavaa tai laajoja vastauksia, haastatteluun käytettiin enemmän aikaa.

5.2 Tulosten esittely

Haastattelujen aikana saadut tulokset on jaettu neljään osioon sen mukaan, mitä teemoja kysymyksissä ja vastauksissa käsiteltiin. Haastattelujen aikana muotoutuneet pääteemat liittyivät organisaatiokulttuuriin, esimiestyöhön ja työnantajaan, työhyvinvoinnin ja motivaation lisääjiin sekä vaikutuksiin, joita työhyvinvoinnilla on motivaation tasoon ja työskentelyn laatuun.

Haastateltavien esittämät näkemykset poikkesivat paikoin toisistaan, mutta vastauksissa oli myös paljon yhteneväisyyksiä. Sekä keskenään samankaltaiset, että muista eroavat

ajatukset ja yksittäiset, joidenkin haastateltavien esiin tuomat ajatukset, on pyritty tuomaan selkeästi esiin tulosten esittelyssä.

5.2.1 Innovatiivisuutta tukeva organisaatio

Haastateltujen työntekijöiden mukaan innovatiivinen työskentely edellyttää oikeanlaista ilmapiiriä ja ympäristöä, minkä vuoksi organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus työntekijöiden innovatiivisuuteen. Haastattelujen aikana kävi myös ilmi, että monet organisaation sisäiset toimintatavat ja työyhteisössä vallitsevat arvot vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja kehitysmuutoksiin.

Useiden haastattelujen aikana ilmeni toiveita organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Joidenkin mukaan organisaatiokulttuuri on hierarkkinen, mikä voi osaltaan vaikuttaa viestinnän laatuun. Erityisesti pienten työryhmien ja muun organisaation väliseen vuorovaikutukseen liittyy ongelmia, sillä ryhmissä käsitelty tieto ei välity muualle organisaatioon tarpeeksi tehokkaasti. Joissakin tapauksissa haasteita luo myös vuorovaikutuksen kulku pääasiassa ylhäältä alas, esihenkilöiltä alaisille. Usean haastatellun mukaan heikko kommunikaation taso vaikeuttaa ja hidastaa työskentelyä, minkä lisäksi sen seurauksena työyhteisössä voi levitä vahingossa väärää tietoa. Heikon tiedonkulun koettiin myös lisäävän epävarmuutta työyhteisössä.

Eräs haastatteluun osallistunut työntekijä kertoi, että hänen omassa työyhteisössään viestintä on vapaamuotoista, eikä vuorovaikutustilanteissa tehdä eroa esimerkiksi esimiehen ja rivityöntekijän välillä. Kyseisen yhteisön henkeä ja vuorovaikutusta kuvattiin perheenomaiseksi. Myös henkilökohtaisista asioista voitiin keskustella.

Yhteistyöhön liittyviä kehitystoiveita ilmeni viestinnän lisäksi myös muita. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että suurin osa eri organisaatioissa tehtävästä yhteistyöstä tapahtuu pienissä työryhmissä tai projektitiimeissä. Haastatteluissa nostettiin esille yhteistyön siilomainen luonne, jossa tiimin jäsenet työskentelevät keskenään, mutta esimerkiksi organisaation toimintaa hyödyttävä yhteistyö tiimien välillä jää puuttumaan.

Joissakin tapauksissa projektiin saattaa liittyä useita sidosryhmiä, mutta yhteistyön tasoa voitaisiin kehittää ja yhteistyötä jatkaa myös yksittäisten projektien jälkeen. Sisäistä yhteistyötä haluttaisiin kehittää myös, sillä joidenkin organisaation eri osastojen välinen yh-

teistyö olisi hyödyllistä ja tehostaisi työskentelyä, mutta työntekijät eivät työskentele yhdessä. Sekä organisaation sisäisen että ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden erityisosaaminen jää hyödyntämättä, kun yhteistyö on ryhmäpainotteista ja kertaluontoista.

Osa haastateltavista työntekijöistä kertoi, että organisaation johto pyrkii mahdollistamaan yhteistyön hyvin. Suurempi osa työntekijöistä kuitenkin kertoi, että vaikka yhteistyötä pidetään näennäisesti hyvänä asiana, sille ei luoda toimivia olosuhteita. Joillakin työntekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa tekemänsä yhteistyön määrään työssään, mutta usein aitoja mahdollisuuksia ei luoda esimerkiksi resursseja tai forumeita järjestämällä, minkä vuoksi yhteistyön tekeminen on haasteellista. Eräs haastateltava kuitenkin kertoi joskus saaneensa tarvittavat resurssit esimerkiksi kehitysprojektiin, kun työn merkitys on perusteltu hyvin.

Organisaatiossa vallitsevasta luottamuksen tasosta ja turvallisuuden tunteesta keskusteltaessa haastateltavien vastaukset vaihtelivat paljon. Kaksi haastateltavista kertoi, että omalle esimiehelle voi kertoa luottavaisin mielin jopa omista henkilökohtaisista asioista ja suunnitelmista huoletta. Joissakin organisaatioissa vallitsevan luottamuksen tason kerrottiin olevan heikko. Eräs haastateltava kertoi, että esimiehelle suoraan puhuessaan hän on joutunut pelkäämään kielteistä reaktiota, minkä vuoksi monista asioista ei puhuta. Toisen haastateltavan mukaan omassa työyhteisössä on ollut tilanteita, joissa työntekijä ei pidä esimiehestä tai esimies työntekijästä.

Erään haastatellun mukaan hänen työyhteisössään on ilmennyt jopa kiusaamista ja ulkopuolelle jättämistä, joihin organisaation johto ei ole reagoinut tarpeeksi tehokkaasti. Kyseiset tilanteet olisi haastateltavan mukaan pitänyt hoitaa paremmin. Heikon ilmapiirin tai yhteisössä piilevät ongelmat voi huomata erityisesti, kun organisaatiossa on työskennellyt pidemmän aikaa. Eräs haastateltavista kertoi, että kokee itse organisaation olevan turvallinen, mutta etteivät kaikki muut välttämättä koe asiaa niin. Oma rooli ja yhteydet työyhteisössä voivat vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen.

Epävarmuutta työyhteisöissä on tuonut myös organisaatiotasolla tapahtuneet normaalia poikkeavat muutostilanteet. Esimerkiksi yt-neuvottelut, irtisanomiset ja lomauttamiset vaikuttavat työntekijän turvallisuudentunteeseen. Eräessä organisaatiossa on tehty muutoksia, joiden vuoksi toimintatavat ovat muuttuneet ja esihenkilöt vaihtuneet, minkä seurauksena myös työskentely on muuttunut. Kyseisessä organisaatiossa on kuitenkin

pyritty kartoittamaan hyvinvointia ja tukemaan työntekijöitä järjestämällä esimerkiksi hyvinvointia tukevia koulutuksia. Eräs haastateltava kertoi kokevansa pitkäaikaisen työsuhteen vähentävän epävarmuutta, sillä selkeä kuva omasta työstä ja organisaation toimintatavoista tuo varmuutta.

Haastateltavien mukaan uusien ja erityisten ongelmien ratkaisemisessa tarvitaan joskus apua. Eräs haastateltava toivoisi, että työyhteisössä annettaisiin enemmän tukea ja koulutusta poikkeavien tilanteiden varalta. Hänen mukaansa olisi tärkeää myös selkeyttää vastuun jakautumista eri toimijoiden välillä. Useat haastateltavat kuitenkin kertoivat, että apua tarvittaessa sitä on aina saatavilla. Työntekijät tietävät, keneltä apua ja tukea voi pyytää, ja joku on aina tavoitettavissa. Eräs haastateltava kertoi uskovansa, että työntekijän oma aktiivisuus ja avun pyytäminen vaikuttaa sen saamiseen. Useassa organisaatiossa tukipalvelut ovat haastateltavien mukaan hyvät ja organisaation viestintäkanavilla saatetaan kertoa, miten ne tavoitetaan. Joidenkin haastateltavien työ on niin itsenäistä ja monipuolista, että apua haetaan eri asioihin eri paikoista. Myös kollegoiden apu ja lähitiimissä vallitseva luottamuksellinen ilmapiiri tuotiin esiin tuen lähteenä.

Joissakin organisaatioissa kulttuurin kehitystoiveet ovat nousseet yleisemmäksi keskustelunaiheeksi ja työyhteisössä on pyritty vaikuttamaan asiaan erinäisin toimin. Erään haastateltavan mukaan työyhteisössä ilmeneviin ongelmatilanteisiin on pyritty puuttumaan kehittämällä yhteishenkeä, mutta työntekijät ovat jääneet kaipaamaan pitäviä päätöksiä ja ongelmanratkaisun etenemistä keskusteluista toimintaan. Joissakin yrityksissä on luotu Teams-ryhmiä, joissa voidaan keskustella organisaatiokulttuurista ja työntekijäkokemuksesta yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Myös esimerkiksi erillisiä chatkanavia on luotu vapaamuotoisemman viestinnän mahdollistamiseksi.

Edellä mainittujen kehityskohteiden lisäksi suurin osa haastatelluista työntekijöistä oli sitä mieltä, että palautetta tulisi saada ja antaa enemmän. Erityisesti kun työntekijällä ei oman työnkuvan vuoksi ole vertaistukea, jonkinlainen mahdollisuus peilata omaa työs-kentelyä muihin ja näin myös oman onnistumisen arvioinnin mahdollisuus olisi innostava ja motivoiva. Useat haastateltavat kertoivat, että palautteenantokulttuurista on keskusteltu joko koko organisaatiossa tai tiimeissä. Joissakin työyhteisöissä palautteen antamista on harjoiteltu erilaisin harjoituksin, mutta suurimmassa osassa tapauksista kerrottiin, ettei minkäänlaista muutosta ole keskusteluista huolimatta tapahtunut. Erään haastateltavan mukaan palautteen antamisen vaikeuteen vaikuttaa se, kenelle sitä annetaan.

Esimerkiksi esihenkilöille on huomattavasti suurempi kynnys antaa kehittävää palautetta, kuin esimerkiksi kollegalle tai työryhmän jäsenelle.

Joissain organisaatioissa palautetta sai herkästi joko organisaation koon ja ilmapiirin tai työn luonteen vuoksi. Esimerkiksi sellaisten työtehtävien parissa, joissa järjestetään koulutuksia, palautetta voidaan saada heti koulutuksiin osallistuneilta. Myös oma työpari voi antaa palautetta, jonka avulla omaa toimintaa voidaan kehittää. Kuitenkin myös tällaisissa tilanteissa esimieheltä saatu palaute voi jäädä vähäiseksi.

Palautteenantokulttuurilta toivottiin myös systemaattisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Eräs haastateltava kertoi toivovansa, että palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen suhtauduttaisiin rennommin, ja se olisi arkisempaa. Toinen haastatteluun osallistunut henkilö kertoi, että toivoisi saavansa rakentavaa palautetta niin, että käydään läpi epäonnistumiset, niiden syyt ja ratkaisut, minkä jälkeen voitaisiin siirtyä eteenpäin. Haastateltavien mukaan joissakin yrityksissä on käytössä erilaisia palautteenantamiseen tarkoitettuja työkaluja, mutta niidenkään ei olla koettu riittävän. Erään haastatteluun osallistuneen työntekijän mukaan (lähimmän) esimiehen palautteenantotapa on toimiva, mutta joskus ongelmia luo se, etteivät esimiehet ymmärrä täysin työntekijän jokapäiväistä työtä tai kuuntele työntekijöitä tarpeeksi.

Erään haastateltavan mukaan myös palautteen vastaanottaminenkaan ei ole ongelmallista. Kaikki työntekijät eivät suhtaudu kehittävän palautteen saamiseen hyvin, vaan ryhtyy helposti puolustuskannalle. Tällöin viesti ei mene perille, eikä tarvittavia muutoksia tapahdu.

Useat haastateltavat kertoivat kaipaavansa palautetta yleisesti, mutta erityisesti positiivisen ja kiittävän palautteen kerrottiin motivoivan. Eräs työntekijä kertoi toivovansa enemmän palautetta, mutta mainitsi myös, että tietää kuulevansa, mikäli hän tekee jotain huonosti. Erityisesti haastavammasta projektista saadun positiivisen palautteen taas kerrottiin olevan merkittävää ja tekevän hyvän mielen.

Innovatiivisuuden korostamisen määrä työyhteisön toiminnassa vaihtelee eri organisaatioissa. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella innovatiivisuus vaikuttaisi kuuluvan usean organisaation visioon, missioon tai arvoihin ainakin paperilla, mutta joissakin yhteisöissä siihen kannustaminen jää pelkäksi puheeksi. Kolme haastatteluun osal-

listunutta työntekijää kertoi, että innovatiivisuutta ja kehitystyötä korostetaan, mutta käytännön työskentelyssä se ei juurikaan näy. Erään haastatellun mukaan kehittämistyölle ei anneta vaadittuja resursseja, eikä toisaalta organisaatiossa vallitseva kulttuuri tue innovatiivista työskentelyä. Psykologisen turvallisuuden taso voi olla niin heikko, etteivät työntekijät uskalla tuoda uusia ajatuksia esiin.

Eräs työntekijä kertoi, että haasteita tuo kansainvälisessä organisaatiossa toimimisen monimutkaisuus ja eri maiden lainsäädännöt. Toinen työntekijä taas kertoi, että uusien ideoiden esille tuomista saattaa jarruttaa yleinen kiire ja ajanpuute työyhteisössä. Työntekijöillä on hänen mukaansa niin kova kiire, ettei työskentelyn kehittämistä välttämättä ehdi pohtia, eikä kehitysajatuksia haluta tuoda esille siinä pelossa, että idean toteuttamiseen kuluisi lisää omaa aikaa. Eräs työntekijä myös kertoi, että hänen työyhteisössään vallitseva kulttuuri on osin vastaanottavainen, mutta eri tasoilla kehitysajatusten vastaanotto ja reaktiot voivat vaihdella. Kyseisessä organisaatiossa on kuitenkin luotu johdon sparrausryhmä, johon on kerätty henkilöstön edustajia läpi organisaation. Ryhmän toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen tehtävänä on luoda ja kerätä käytännönläheisiä kehitys ideoita, joita voidaan viedä johdolle.

Osa haastatelluista kertoi, että heidän työyhteisössään innovatiivisuutta ja luovuutta arvostetaan ja tuetaan aidosti. Sille on luotu puitteet ja olosuhteet, minkä lisäksi kehittämistä tuetaan resurssein. Erään työntekijän mukaan hänen työyhteisönsä ilmapiiri on jatkuvaa oppimista tukeva. Kaikkia työntekijöitä kannustetaan ideoimaan ja tuomaan kehitysajatuksia esiin. Hän kuitenkin huomautti, että työntekijöitä voitaisiin kannustaa kehittämään vieläkin enemmän, sen sijaan, että tyydyttäisiin suorittaviin rooleihin. Toinen työntekijä kertoi, että muutosta ja kehitystä korostetaan ja että se on puheenaiheena. Tämänhetkisen etätyöskentelyn tuomia uusia käytäntöjä ja toimintatapoja pyritään viemään myös tulevaisuudessa työskentelyyn, minkä lisäksi organisaatioon on koulutettu muutosagentteja.

Eräs haastateltavista toi esiin mielipiteensä, jonka mukaan liika kehittämistyön korostaminen voi hänen työyhteisössään viedä huomiota perustyön suorittamiselta. Kyseisessä organisaatiossa kehittämistyö on otettu huomioon palkkauksessa, minkä hän kokee ongelmalliseksi, koska työntekijät saattavat hoitaa tärkeän perustyönsä heikosti saaden kuitenkin palkkaansa prosenttikorotuksia muusta toiminnasta.

Muita esille nousseita ajatuksia olivat keskustelun lisääminen asiakkaiden kanssa työskentelyn ja työn lopputulosten parantamiseksi, turhan tekemisen karsiminen uupumuksen ja riittämättömyyden tunteiden vähentämiseksi sekä toive siitä, että kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja heidän yksilöllisyytään ymmärretään. Eräs haastateltava kertoi, että olisi tärkeää ottaa työskentelyssä huomioon, etteivät kaikki ihmiset toimi tai ajattele samalla tavalla

5.2.2 Odotukset esihenkilöä ja työnantajaa kohtaan

Haastatteluissa eniten pinnalle nousseet esimiehen toimintaan liittyvät toiveet ja odotukset koskivat esimiehen tavoitettavuutta. Suurin osa haastateltavista toi esiin tarpeen esimiehen tavoitettavuudelle, tuelle ja avulle esimerkiksi ongelmatilanteissa. Kokemus siitä, että esimies on läsnä, koettiin tärkeäksi. Eräs haastateltavista kiteytti useassa haastattelussa ilmenneen haasteen: esimiehet voivat olla tarvittaessa tavoitettavissa, mutta tunne siitä, että johto on läsnä ja tietoinen työpaikan tapahtumista, puuttuu. Toisaalta se, että työskentelyyn ei puututa liikaa, koettiin hyväksi asiaksi, mutta tukea ei kuitenkaan ole tarpeeksi.

Kaksi haastateltavaa työntekijää kertoi toivovansa säännöllistä kommunikointia ja toimivaa informaation kulkua, joka ulottuisi koko työyhteisöön. Useat haastateltavat kertoivat toivovansa mahdollisuutta ratkaista ongelmatilanteita yhdessä esimiehen kanssa. Eräs haastateltava koki myös tärkeäksi sen, että esimies ymmärtää työntekijän työn sisältöä ja vaatimuksia, jolloin esimieheltä voi saada tarvittaessa oikeanlaista tukea.

Useat haastateltavat kertoivat, johdon esimerkin tärkeydestä. Johdon tulisi viestittää henkilöstölle uudistumisen ja innovatiivisen työskentelyn merkityksestä. Uusien kehitysideoiden esittämiseen, yhteistyöhön ja positiiviseen asennoitumiseen pitäisi rohkaista. Eräs haastateltava korosti onnistumisen mahdollisuuksien luomisen ja työn esteiden poistamisen tärkeyttä. Mahdollisuus tehdä hyvää työtä olosuhteissa, jotka tukevat sitä motivoivat ja voivat ehkäistä stressin kokemuksia. Myös toisen työntekijän mukaan esimiehen tulisi tukea työskentelyä ja oivalluttaa työntekijöitä. Työyhteisön ilmapiirillä koettiin olevan suurempi vaikutus hyvinvointiin, kuin esimerkiksi työhyvinvointipalveluilla, kuten liikunnan tukemisella.

Yksi haastateltava toivoi esimieheltään aktiivista toimintaa ja työntekijöitä lähestyvää otetta työhön. Hänen mukaansa esimiehen tullessa itse kysymään esimerkiksi kuulumisia tai vointia, työntekijän on helpompaa kertoa omista asioista. Myös muissa haastattelussa nousi ilmi työntekijöiden toive kuunteluavusta ja ongelmiin puuttumisesta. Erityisesti työyhteisössä vallitsevien hyvinvoinnin ongelmien ennakointi, tosissaan ottaminen ja tehokkaampi ratkaisu, vaikuttaisivat hyvinvointiin. Hyvinvointia heikentäviin ongelmiin pitäisi puuttua jo ennen, kuin työntekijä on työkyvytön. Erään haastatellun työntekijän mukaan, työyhteisössä tehdään konsernin laajuisia hyvinvointikyselyitä, joiden tulokset käydään läpi ja ratkaisuja pohditaan, mutta loppujen lopuksi mihinkään korjaaviin toimenpiteisiin ei ryhdytä. Ongelmien ja puutteiden ratkaisemiseksi toivottiin enemmän panostusta.

Vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen liittyen haastateltavien vastaukset vaihtelivat toisistaan jonkin verran. Osa haastateltavista kertoi, että lähimmälle esimiehelle on helppo puhua ja antaa palautetta, mutta kynnyks on ottaa yhteyttä ylempiin organisaatiosoihin on korkea. Eräs haastatelluista työntekijöistä kertoi, antaneensa palautetta esihenkilölleen useita kertoja ja sen olevan myös helppoa. Kyseisessä työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus kävellä esimiehen työhuoneeseen, kun kyseessä on nopeasti käsiteltävä asia, ja tarpeen tullen varata tapaamisaika, jolloin erinäisistä asioista voidaan keskustella. Hänen mukaansa esimies ottaa palautteen vastaan hyvin. Hän ottaa palautteen asiana, josta voi olla eri mieltä, mutta kuuntelee ja toimii asian kohdalla parhaaksi näkemällään tavalla.

Eräs haastateltava kertoi palautteen antamisen helppouden riippuvan esihenkilöstä. Hän itse voi antaa nykyiselle esimiehelleen palautetta helposti, mutta ei olisi tehnyt näin aikaisempien kohdalla. Kynnyksen suuruuteen vaikuttaa hänen mukaansa erityisesti luottamus ja vastaanottaja. Toinen haastateltavista henkilöistä kertoi palautteen antamisen olevan vaikeaa, sillä palautteen tai kehityskohteiden esiin tuomisen johdosta, tuoja saatetaan leimata ”hankalaksi tyypiksi”.

5.2.3 Työhyvinvoinnin ja motivaation tason kehittäjät

Laadukkaan johtamisen ja hyvän, turvallisen organisaatiokulttuurin lisäksi työhyvinvointiin ja motivaatioon voi vaikuttaa myös itse työn sisältö ja tekotavat. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn vaikuttaa haastattelujen perusteella työskentelyyn olennaisesti. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä on jonkinlaisia mahdollisuuksia

vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Yhden haastatellun työnkuva ei mahdollista työntekopaikan tai -ajan valitsemista, mutta työn sisältöön ja työntekotapaan sai vaikuttaa. Toisen haastateltavan työt täytyi työnkuvan vuoksi tehdä osittain työpaikalla, mutta monia työhön liittyviä tehtäviä voi tehdä myös kotona. Suurimalla osalla haastatteluun osallistuneista työntekijöistä oli mahdollisuus tehdä etätöitä ja vaikuttaa työskentelyaikoihin sekä työpäivän sisältöön. Rajoitteita työajoille ja työpäivien rakenteelle loivat palaverit ja kokoukset, joihin oli pakko osallistua.

Vaikutusmahdollisuuksien koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin ja motivaatioon vahvasti. Kaikki haastatellut kertoivat pitävänsä vapaudesta vaikuttaa ainakin johonkin työn osaluueeseen ja neljä haastatelluista kertoi, ettei enää haluaisi tai voisi palata täysin ennalta määritellyn työn tekemiseen. Eräs haastatelluista koki, että vapaus vaikuttaa omaan työskentelyyn kertoo, että työntekijään ja hänen työskentelyynsä sekä tekemisen sääntelyyn luotetaan. Kaikki haastatellut työntekijät kertoivat vaikutusmahdollisuuksien olevan merkittäviä, sillä ne motivoivat ja nostavat viihtyvyyttä. Eräs haastateltava toi myös ilmi, että työskentely tuntuu tehokkaammalta eikä aikaa kulu turhaan.

Vaikutusmahdollisuudet luovat monien haastateltavien mukaan myös haasteita. Olisi tärkeää, että työ olisi jossain määrin suunnitelmallista ja aikataulutettua, jotta työtehtävät tulee tehtyä. Usea haastateltava kertoi myös vapauden ja vastuun luovan joskus stressiä. Myös vapaa-ajan ja työajan erottaminen toisistaan koettiin tärkeäksi ja joskus haastavaksi. Yksi haastateltavista kertoi kokevansa työn suunnittelun joskus vaikeaksi, sillä työmäärän ennakoiminen on haastavaa ja siihen voi tulla muutoksia. Kun työtehtävien kanssa on kiire, ei ole aikaa miettiä tehtävien hoitamista tai priorisoida tehtäviä, jolloin työviikko saattaa tuntua räpiköinniltä ja erinäisiä asioita yritetään hoitaa lukuisten kokousten välissä. Haastateltavien yhtenevä kanta kuitenkin oli, että mahdollisuus vaikuttaa työskentelyyn on tärkeämpää ja merkittävämpää, kuin mahdolliset vaikeudet, joita se voi aiheuttaa.

Haastatteluun osallistuneiden mukaan eniten motivoivia ja työn imun kokemuksia herättäviä työtehtäviä olivat erinäiset projektit ja kehitystyöt. Mahdollisuus ideoida, kehittää ja vaikuttaa työskentelyn sisältöön koettiin motivoivaksi ja innostavaksi. Erään haastateltavan mukaan kiinnostavien projektien parissa ei tule laskettua työtunteja ja voi kokea työn imua sekä päästä flow-tilaan. Useiden haastateltujen mukaan ideointi, omiin kiinnostuksen kohteisiin liittyvät projektit ja totuttujen toimintatapojen kehittäminen innostavat. Erään haastatellun mukaan motivaatiota ja työn imua voi kokea, kun on aikaa pohtia ja

paneutua yhteen työtehtävään kerrallaan. Hänen mukaansa useat kokoukset vievät aikaa ja kiireen tuntu vaikuttavat motivaatioon laskevasti ja voi tehdä riittämättömän olon.

5.2.4 Työhyvinvoinnin vaikutus motivaatioon ja työskentelyn laatuun

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työhyvinvointi vaikuttaa työskentelyyn vahvasti. Useat haastateltavat kertoivat, että kun heillä on ongelmia tai he voivat huonosti, myös työ saattaa kärsiä ja tuntua raskaammalta. Hyvinvoinnin kerrottiin vaikuttavan paljon myös motivaatioon. Eräs haastateltavista kuvasi työhyvinvoinnin, motivaation ja työn laadun välistä korrelaatiota välilliseksi ja kertoi, että parhaassa tapauksessa voidaan päästä hyvään kierteeseen. Haastateltavan mukaan, kun työntekijä voi hyvin, hän on motivoituneempi. Kun hän saa motivoituneena tehdä työnsä hyvin ja kokee onnistumisia, työhyvinvointi myös lisääntyy.

Eräs haastateltavista työntekijöistä kertoi pyrkivänsä tekemään aina parhaansa erityisesti asiakkaille tehtävissä töissä. Jos kuitenkin asiakaspainetta ei ole, joskus energian puutteen ja kiireen vuoksi työn laatu voi olla vähän heikompi. Hänen mukaansa liian monen asian samanaikainen tekeminen voi heikentää työn laatua ja motivaatiota. Kun on liian kova kiire, keskittyminen ja työskentely vaikeutuu.

6 Johtopäätökset

6.1 Opinnäytetyön tavoite ja saadut tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä perehtymään työhyvinvoinnin ja innovatiivisen työskentelyn väliseen yhteyteen sekä löytämään keinoja, joilla esimies voi lisätä innovatiivista työskentelyä työhyvinvointia kehittämällä. Opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelun avulla (Liite 1.) on pyritty perehtymään haastateltavien kokemuksiin organisaatiokulttuurista ja esimiestyöstä sekä niiden vaikutuksista kehittävään työhön heidän omissa työyhteisöissään.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, ”Miten innovatiivisuutta voidaan lisätä työhyvinvointia kehittämällä?”, saatiin monenlaisia vastauksia. Opinnäytetyön aikana saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimies on avainasemassa työhyvinvoinnin kehittäjänä. Sekä lähdeaineiston että haastateltujen työntekijöiden yhtenäinen kanta oli, että työhyvinvointi vaikuttaa työskentelyyn, minkä vuoksi työhyvinvoinnilla on olennainen

vaikutus myös työntekijöiden motivoituneisuuteen ja tehdyn työn laatuun. Työhyvinvointi voi näin vaikuttaa merkittävästi myös työn innovatiivisuuteen. (Manka & Manka 2016, 9; Hakanen 2018, 22–23.)

Seuraavissa luvuissa käydään tarkemmin läpi lähdeaineistosta kerättyä tietoa ja haastattelujen aikana saatuja vastauksia. Opinnäytetyön aikana tehdyt löydöt on järjestetty tutkimuskysymyksen tukena toimivien alakysymysten mukaisesti teemoihin.

6.1.1 Innovatiivisuuteen kannustava organisaatiokulttuuri

Innovatiivista työskentelyä voidaan tukea ja lisätä muun muassa kehittämällä viestintää. Marja-Liisa ja Marjut Manka kertovat kirjassaan nopean ja selkeän viestinnän merkityksestä. Avoin tiedonkulku vaikuttaa innovatiiviseen työskentelyyn merkittävästi ja siihen tulisi panostaa (Manka & Manka 2016, 134–135). Haastattelujen perusteella voidaan huomata, että suurin osa haastateltavista koki organisaatiossa vallitsevan viestintäkulttuurin olevan puutteellinen ja toivoi siihen muutoksia. Informaation kulku on heikkoa, ja sen puutteellisuuden koettiin lisäävän epävarmuutta, sillä informaatio saattoi helposti jäädä vain henkilöstön pienen osan tietoisuuteen. Useat haastateltavat kertoivat myös, että pienissä ryhmissä työskentely vaikuttaa tiedon kulkemiseen, sillä käsiteltävät asiat jäävät helposti tietyn tiimin sisälle. Tuloksista voidaan myös huomata, että useissa organisaatioissa työntekijät kokevat esimiehen olevan ”kaukana”. Vaikka esimies olisi tavoitettavissa, hänellä ei välttämättä ole selkeää käsitystä työyhteisön tapahtumista.

Työyhteisössä vallitseva kulttuuri ja erityisesti arvostava vuorovaikutus vaikuttavat hyvinvoinnin tasoon ja työn imun kokemuksiin olennaisesti, lisäten näin myös innovatiivisuutta. (Hakanen 2018, 45–49.) Innovatiivinen työskentely vaatii toimivaa yhteistyötä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista, minkä vuoksi laadukkaan yhdessä työskentelyn mahdollistaminen on erityisen tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 275; Slade 2020, 31–40; Li ym. 2018.) Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät tekevät jonkin verran yhteistyötä työssään pääasiassa pienissä ryhmissä ja tiimeissä, mutta organisaatioissa ei tehdä paljoa ryhmien välistä yhteistyötä. Ryhmissä työskentelyn kerrottiin olevan joskus haasteellista, sillä organisaatio ei aina järjestä sille tarvittavia puitteita. Haastateltavien mukaan yhteistyö myös muiden ryhmien kanssa olisi hyödyllistä ja työtä tukevaa, mutta sitä tulisi kehittää.

Organisaatiokulttuurin rakentumisen tukeminen on yksi yhteistyön ja innovatiivisen työskentelyn edellytyksistä. Organisaatiokulttuurin suuren vaikutuksen vuoksi sen tutkiminen ja kehittäminen kuuluvat tärkeimpiin tehtäviin, kun halutaan kehittää työhyvinvointia (Putnam 2015). Marjo-Riitta ja Vesa Ristikangas ovat todenneet kirjassaan organisaatiokulttuurin vaikuttavan sekä luottamuksen syntymiseen että sen tasoon koko organisaatiossa. Korkean luottamuksen organisaatioissa työntekijät työskentelevät tehokkaammin, kommunikoivat avoimemmin ja uskaltavat kokeilla enemmän, minkä johdosta myös innovaatioita voi syntyä enemmän. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163, 170–172, 209–210.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa haastateltavista ei koe työyhteisöään turvalliseksi paikaksi ja että kaikki haastateltavat löysivät työyhteisössä vallitsevasta luottamuksen tasosta jotain kehitettävää. Avoin viestintä ja esimerkiksi palautteen antaminen muille työntekijöille tai erityisesti esimiehille on vaikeaa. Luottamusta murentaviksi asioiksi esitettiin muun muassa heikko suhde esimieheen, poikkeavat tilanteet, erityiset ongelmat ja oman työn tai roolin epäselvyys. Myös haastateltavien mukaan innovatiivisen työskentelyn näkökulmasta monissa organisaatioissa olisi erittäin tärkeää kehittää ilmapiiriä, jossa keskustelu on avointa ja rehellistä.

Palautteen saaminen voi vaikuttaa sekä sitoutuneisuuden tasoon että tehdyn työn laatuun ja näiden kautta myös työhyvinvointiin, minkä vuoksi palautteenantokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation toiminnan näkökulmasta. Työntekijät tarvitsevat palautetta kehittyäkseen ja palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Positiivisella palautteella on yleensä motivoivin vaikutus työntekijöihin, mutta myös rakentava palaute sitouttaa työntekijöitä enemmän kuin täysi palautteen puute. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193–196, 236.)

Myös haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa haastatelluista toivoisi enemmän palautetta työstään. Suurimman osan mukaan työyhteisön palautteenantokulttuuri on jossain määrin puutteellinen ja sitä pitäisi kehittää. Palautteenantovalta toivottiin rakentavuutta ja ratkaisukeskeisyyttä, minkä lisäksi sen toivottiin olevan osa työskentelykulttuuria. Palautetta olisi tärkeää saada sekä kollegoilta ja asiakkailta että esihenkilöltä. Erityisesti positiivinen palaute koettiin innostavaksi, mutta haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että kaikenlaisen palautteen merkitys on todellisuudessa huomattava. Sekä palautteen määrä että antotapa vaikuttavat sen vastaanottoon, ja niitä kehittämällä voitaisiin parantaa työhyvinvointia.

Innovatiivisuutta voidaan lisätä myös viestimällä työntekijöille selkeästi sen merkityksestä, takaamalla sille tarpeelliset resurssit ja rohkaisemalla henkilöstöä kokeilemaan ja ottamaan riskejä. Innovatiiviselle työskentelylle tärkeää on myös kehittämistyötä tukeva ilmapiiri, jossa työntekijöitä kuormittavaa liikaa kiirettä pyritään ehkäisemään ja mahdollisuuksia avoimeen vuorovaikutukseen muiden kanssa pyritään luomaan. (Cohen ym. 2019, 1–11; Li ym. 2018; Manka & Manka 2016, 88.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että innovatiivisuuden koetaan usein kuuluvan organisaatioiden tavoitteisiin lähinnä näennäisesti ja erityisesti tarjolla olevissa resursseissa ja vallitsevassa ilmapiirissä nähtiin puutteita. Suurin osa haastatelluista kertoi, että esimerkiksi kiireen, yhteistyön mahdollisuuksien puuttumisen, kielteisen suhtautumisen ja resurssien puuttumisen vuoksi monet kehitysajatukset jäävät tuomatta esiin tai toteuttamatta. Kaiken kaikkiaan innovatiivisuus vaikuttaa olevan organisaatioissa jossain määrin puheenaiheena ja siihen pyritään, mutta useissa organisaatioissa ei olla vielä ryhdytty toimenpiteisiin, joiden avulla kehittävä työ onnistuisi. On myös mahdollista, että innovatiivisuus nähdään jonkinlaisena trendinä, minkä vuoksi organisaation johto viestii sen olevan tärkeää, mutta innovatiivisen työskentelyn merkitystä ei kuitenkaan vielä nähdä, eikä siksi tueta.

6.1.2 Innovatiivisuutta lisäävä esimies

Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen paljon. Nykypäivänä esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työntekijä- ja työyhteisökeskeinen henkilöstön valtuuttaminen. Esimiehiltä toivotaan tukea, läsnäoloa ja aktiivista ongelmiin puuttamista. Jos johto ei puutu ongelmiin, organisaation sisäinen luottamus voi kärsiä. Myös oma esimerkillinen toiminta, vaikuttaa siihen, miten esimies nähdään. Esimiehen tulee kannustaa henkilöstöä, luoda hyvää ilmapiiriä ja auttaa työntekijöitä saavuttamaan hyviä tuloksia. Johdolta odotetaan myös avointa viestintää ja työntekijän kohtaamista yksilönä. (Manka & Manka 2016, 134–135, 141; Ristikangas & Ristikangas 2010, 247–259; Hakanen 2018, 75–80.)

Haastattelun aikana esiin tuodut odotukset ja toiveet johdon toimintaa kohtaan vastasivat monilta osin aihetta koskevassa kirjallisuudessa ilmenneitä näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Haastateltavat toivoivat tukea, apua, toimivaa viestintää ja läsnäoloa. Esimiehen odotettiin myös luovan olosuhteet, joissa työntekijöillä on todelliset mahdollisuudet onnistua. Haastateltavien mukaan esimiehen tulisi olla aktiivinen, ennakoida ongelmia ja

tarvittaessa puuttua niihin. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esimiehen toiminnan tärkein osa hyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta, on läsnäolo ja työntekijöiden haasteiden todesta ottaminen. Työntekijät toivovat esimieheltä kuunteluapua, toimeen tarttuvaa otetta ja työtä tukevan ympäristön luomista. Erityisesti esimiehen tavoitettavuus koettiin tärkeäksi.

Osa haastatelluista työntekijöistä kertoi, että esimiehelle on vaikeaa antaa palautetta. Joidenkin haastateltavien mukaan esimiehelle voi olla helppo antaa palautetta, mutta usein palautteenannon kynnykseen vaikutti liittyvän työntekijän ja esimiehen välinen suhde. Mikäli henkilöiden välillä on luottamusta, palautteen antaminen on helpompaa. Vastauksien perusteella ei saatu yksiselitteistä vastausta siihen, minkälaista vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä laadultaan on, sillä haastateltujen näkemykset poikkesivat toisistaan paljon. Tästä voitaisiin päätellä, että esimerkiksi palautteenantamisen kynnyks on yksilöllinen ja riippuu usein luottamuksen tasosta, joka antajan ja vastaanottajan välillä vallitsee. Vastauksissa yhteneväistä oli näkemys siitä, että vaikka lähintä esimiestä voisi lähestyä erinäisissä asioissa, yhteyden ottaminen ylempiin organisaatiotasoihin tuntuu vaikealta. Monen haastateltavan mukaan oma asia ei tunnu ”tarpeeksi tärkeältä” tai yhteyttä kyseisiin tasoihin ei vain ole.

6.1.3 Hyvinvoinnin lisääjät työyhteisössä

Sekä Jari Hakanen että Marja-Liisa ja Marjut Manka kertovat hallinnan tunteen vaikuttavan työntekijän kokemukseen hyvinvoinnista työssä. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja työskentelytapoihin motivoi työntekijöitä, sillä se antaa työntekijälle tilaa toteuttaa itseään ja työskennellä hänelle itselleen sopivimmalla tavalla. Työn muokkaamisen avulla työntekijä voi hyödyntää vahvuuksiaan, mikä voi johtaa motivaation tason nousuun ja lisääntyviin työn imun kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 140, 28; Hakanen 2018, 89–91.)

Haastatteluissa esiin tuodut näkemykset vastaavat lähdeaineistoa. Yli puolet haastatelluista kertoivat, etteivät enää voisi palata työhön, jossa ei työnkuvan vuoksi voi vaikuttaa esimerkiksi työskentelytapoihin, -aikaan tai -paikkaan. Kaikkien haastateltavien mukaan vaikutusmahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja motivaation tasoon. Vaikka vaikutusmahdollisuuksien nähtiin voivan lisätä haasteita ja aiheuttaa stressiä, jokaisen haastateltavan mukaan vaikutusmahdollisuuksilla on enemmän positiivisia kuin

negatiivisia vaikutuksia. Vaikutusmahdollisuuksien merkitys voi olla työntekijän näkökulmasta huomattava, sillä se tukee työntekijän mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja tehdä työtä tavalla, joka tukee omien vahvuuksien hyödyntämistä.

Innovatiivisuuteen voidaan vaikuttaa myös motivaation tasoa kehittämällä. Oman osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen sekä merkitykselliseksi koetun työn tekeminen ovat eräitä tärkeimmistä motivaation lähteistä. Myös työssä onnistuminen, palautteen saaminen ja palkitseminen vaikuttavat olennaisesti motivaation tasoon. Sisäisellä motivaatiolla, eli motivaatiolla, jonka lähteenä on työ itsessään, on kuitenkin ulkoista motivaatiota vahvempi ja pitkäkestoisempi vaikutus. Palkkiot voivat kannustaa työntekijää jonkin aikaa, mutta sisäisesti motivoitunut työntekijä saattaa päästä flow-tilaan ja voida paremmin työssä. (Manka & Manka 2016, 81–108; Putnam 2015.)

Haastatteluissa esiin nostetut näkemykset tukevat lähdeaineistossa esiintyneitä ajatuksia. Työntekijät kokivat eniten motivoivien työtehtävien liittyvän kehittämistyöhön ja projekteihin. Omaan työskentelyyn vaikuttaminen ja luovuuden käyttäminen työssä innosti suurinta osaa haastatelluista. Työn imua kerrottiin koettavan erityisesti projektitöiden parissa, sekä silloin ajattelulle ja pohdinnalle on aikaa. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että työntekijät nauttivat erityisesti tehtävistä, joiden parissa he voivat toteuttaa itseään ja mielenkiinnon kohteitaan. Kyseenomaiset työtehtävät ovat motivoivia, lisäävät hyvinvointia ja voivat näin vaikuttaa innovatiivisuuteen työssä.

6.1.4 Työhyvinvoinnin, motivaation ja työn laadun yhteys

Innovatiivisuuteen voidaan vaikuttaa luomalla olosuhteet, joissa työntekijä voi hyvin. Työhyvinvointiin ja motivoituneisuuteen työssä vaikuttaa monenlaiset eri tekijät. Stressi ja ylikuormittuminen voivat vaikeuttaa luovaa työskentelyä, kuten ongelmanratkaisua, mikä luo haasteita suoriutua työtehtävistä. Liian vaikeat työtehtävät ja heikko hyvinvointi vaikuttavat työntekijän motivaatioon laskevasti. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut hän voi kokea työn imua, minkä johdosta myös innovatiivinen työskentely on helpompaa ja hedelmällisempää. Hyvinvoiva työntekijä voi omistautua työlleen heikosti voivaa paremmin, ja päästä näin parempiin tuloksiin. Onnistuminen työssä lisää motivaatiota ja hyvinvointia entisestään. (Putnam 2015; Manka & Manka 2016, 41, 109; Hakanen 2018, 6–7, 39–41.)

Myös kaikkien haastateltujen mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työskentelyyn. Useiden esiin nousseiden näkemysten mukaan vaikeudet sekä työssä että vapaa-ajalla voivat vaikuttaa työn laatuun ja työssä jaksamiseen. Työn laatuun ja motivaatioon vaikuttaa laskevasti usein myös kiire ja monet päällekkäiset työtehtävät. Tästä voidaan päätellä, että työn järjestelyllä ja näin hyvinvoinnin mahdollisuudet luomalla tuetaan työntekijöiden motivaatiota ja vaikutetaan tehdyn työn tulokseen.

6.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen keinot innovatiivisuuden lisäämiseksi

Työhyvinvointi rakentuu monista eri tekijöistä, minkä vuoksi siihen voidaan vaikuttaa lukuisilla tavoilla sekä suorasti konkreettisilla teoilla, että epäsuorasti esimerkiksi ilmapiiriä ja kulttuuria kehittämällä. Haastatteluun osallistuneet työntekijät toivat esiin paljon erilaisia tapoja vaikuttaa hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen, mutta muutamat erinäiset tekijät vaikuttivat vastauksien perusteella olennaisimmilta. Merkittävimmät tavat lisätä työhyvinvoinnin kautta innovatiivisuutta ovat turvallisen, innovatiivista työskentelyä vahvistavan organisaatiokulttuurin luominen, läsnä oleva, aktiivinen ja välittävä esimiestyö sekä työntekijöiden kohtaaminen ihmisinä ja heidän yksilöllisyytensä kunnioittaminen.

Organisaatiokulttuuri kuvastaa organisaation sisällä vallitsevia arvoja, normeja ja käytäntöjä, minkä vuoksi esimiehen ja organisaation johdon vastuulla on vaikuttaa myös kulttuuriin (Slade 2020, 31–40). Haastatteluissa ilmeni, että organisaation sisäisessä kulttuurissa nähtiin tärkeänä erityisesti rakentava palautteenantokulttuuri, viestinnän avoimuus ja luottamuksen taso. Psykologisesti turvallinen työyhteisö on yksi innovatiivisuuden edellytyksistä, sillä innovatiivinen työskentely vaatii oikeanlaisen ilmapiirin, hyvälaatuista yhteistyötä ja vuorovaikutusta, kehittämiseen kannustavan organisaatiokulttuurin ja sitä rakentavaa esimiestyötä.

Hyvinvoinnilla on myös yhteys työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, joka sekä tässä työssä käsitellyn lähdeaineiston että haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mukaan vaikuttaa innovatiiviseen työskentelyyn. Jari Hakasen mukaan työntekijän vapaus vaikuttaa työskentelyn sisältöön, muokata työtään ja toimia luovalla tavalla, innostaa ja motivoi työntekijää (Hakanen 2018, 89–91). Haastatteluilla saatujen vastausten perusteella vaikutusmahdollisuudet ovat suuressa asemassa hyvinvoinnin rakentajina ja kaikki osallistuneet työntekijät haluavat tehdä luovaa ja innovatiivista työtä. Saatujen tulosten

perusteella voidaan päätellä, että luova työskentely, itsensä toteuttaminen ja merkitykselliseltä tuntuvan työn tekeminen on työntekijöille tärkeää ja työntekijät ovat valmiita ottamaan vastaan myös tehtäviä, jotka eivät kuulu heidän perustyöhönsä.

Organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin rakentamisen lisäksi esimiehellä on käytössään paljon muitakin tapoja vaikuttaa hyvinvointiin työpaikalla. Esimiestyössä ja johtamisessa tärkeitä hyvinvoinnin luoja haastattelujen perusteella ovat läsnäolo ja tavoitettavuus, toimiva viestintä, aktiivinen ongelmien ennakoiminen ja ratkaiseminen sekä tuen ja avun tarjoaminen. Palautteen antamisella on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin, sillä sen saaminen luo mahdollisuuden kehittyä työntekijänä. Haastattelujen perusteella olisi myös tärkeää, että esimies ottaisi itse palautetta vastaan rakentavalla tavalla ja että väylä sen antamiseen olisi olemassa. Lisäksi esimiehen osoittama arvostus työntekijöiden yksilöllisyyttä kohtaan voi lisätä hyvinvointia.

Palveleva johtajuus perustuu ajatukseen siitä, että esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä ja antaa heille ”avaimet onnistumiseen”. Esimies ei tee työtä työntekijän puolesta, mutta voi ohjata oikeaan suuntaan. (Hakanen 2018, 75–80.) Haastattelujen aikana esiin nousi esimiehen työskentelytapoja koskevia toiveita ja odotuksia, jotka vastaavat palvelevan johtajuuden periaatteita. Jotkut haastateltavat toivat esiin ajatuksensa siitä, että esimiehen tulisi olla se taho, joka luo mahdollisuudet ja olosuhteet onnistua työssä. Haastatelluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että esimiehen tulisi ”oivalluttaa ja hoksauttaa” eli auttaa työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia tukemalla tai ohjaamalla työntekijän ajatustyötä.

7 Päätäntö

7.1 Pohdintaa opinnäytetyön tuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esimies voi kehittää hyvinvointia työyhteisössä lisätäkseen innovatiivista työskentelyä. Haastatteluilla saatujen tulosten analysoinnin aikana ilmeni, että monet haastateltujen työntekijöiden esiin tuomista asioista vastasivat lähdekirjallisuudessa esiintyviä ajatuksia. Haastateltavien vastauksissa yllättävää oli, kuinka monessa organisaatiossa viestitään innovatiivisen työskentelyn tärkeydestä sekä ulospäin että työyhteisön sisällä, vaikka kyseisissä organisaatioissa ei mahdollisteta aidosti innovatiivista työskentelyä. Puutteet oikeanlaisissa olosuhteissa voivat

johtua monenlaisista syistä. On mahdollista, että organisaatioissa ei vielä tiedetä tai ymmärretä, minkälaisia asioita tai olosuhteita oikeasti innovatiivinen työskentely vaatii. Innovatiivisuus voi myös olla organisaatiolle tärkeää, muttei prioriteetti, minkä vuoksi siihen ei käytetä tarpeeksi resursseja. On myös mahdollista, että innovatiivisen toiminnan aitoa hyötyä koko organisaation toiminnalle ei ymmärretä tai siihen ei uskota.

Huolestuttavaa haastatteluiden aikana saaduissa vastauksissa on se, kuinka usein samat puutteet ja kehityskohteet nousivat esiin eri henkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Erityisesti korkeat hierarkiarakenteet, esimiehen läsnäolon puuttuminen ja työssä uupumiseen liittyvät ongelmat herättivät huomiota useammassa keskustelussa, ja esimiehiltä toivottiin ongelmien ennakointia ja nopeampaa reagoitua. Lisäksi useimpien haastateltujen mukaan heidän työyhteisössään vallitsevaa palautteenantokulttuuria tulisi kehittää. Haastateltavien mukaan palautetta ei saada tarpeeksi ja sitä on usein vaikea antaa kielteisen vastaanoton vuoksi. Palautteen saamisen harvinaisuuden ja palautteen saajan kielteisen reaktion välillä voi olla yhteys. Mikäli palautteen antaminen ja saaminen olisi organisaatiossa tavallista ja arkista, työntekijöiden voisi olla helpompaa suhtautua siihen myönteisesti.

Vaikuttaisi siltä, että organisaatioissa kohdataan samankaltaisia ongelmia toimialasta tai organisaation koosta riippumatta. Vastauksien perusteella voidaan huomata, että esimiestyössä ja työhyvinvoinnin tukemisessa on vielä paljon kehitettävää, vaikka monet asiat ovatkin suhteellisen hyvin. Opinnäytetyötä varten käsitellyn lähdeaineiston perusteella voidaan uskoa, että organisaatiot tulevat kokemaan tulevaisuudessa yhä enemmän haasteita toimintaympäristön muutosten johdosta, minkä vuoksi kyky kehittyä ja pitää huolta työntekijöistä on merkittävässä asemassa.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Vaikka opinnäytetyö ei ole varsinainen tutkimus, sitä ja erityisesti haastatteluja tehtäessä on otettava huomioon hyvä tieteellinen käytäntö ja eettisen tutkimustyön periaatteet. Hyvä tieteellinen käytäntö perustuu ennen kaikkea muutamaankin eri pääkotoon. Tutkimustyötä on tehtävä rehellisesti ja huolellisesti aina tulosten kirjaamisesta esittämiseen ja analysointiin. Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmät tulee valita niin, että tutkimusta tehdään ja arvioidaan eettisesti. Mikäli tuloksia julkaistaan, tulee se tehdä vastuullisesti avoimuutta noudattaen. Myös muiden asiaa tutkineiden henkilöiden työtä on kunnioitettava

ja mikäli sellaista käytetään oman työn tukena, tulee alkuperäiseen lähteeseen aina viitata. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tutkimusta toteuttaessa, suunniteltaessa ja raportoitaessa, tulee materiaali tallentaa asianmukaisella tavalla. Myös mahdollisesti tarvittavat tutkimusluvut tulee hankkia ja ennakkoarviointi tulee tarvittaessa tehdä ennen tutkimuksen aloittamista. Mikäli tutkimus tehdään hankkeen muodossa tai ryhmässä, ennen sen aloittamista on sovittava kaikkien osapuolten oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista. Myös syntyvään materiaaliin liittyvistä asioista, kuten sen säilyttämisestä ja käyttöoikeuksista tulee sopia. Tutkijan tulee myös ilmoittaa työtä aloittaessa tarvittaville asianosaisille ja lopullista tulosta julkaistaessa, mikäli tutkimukseen liittyy sidonnaisuuksia, kuten rahoittajia. Tutkijan ei tule tehdä arviointi- tai päätöksentekotyötä, mikäli hänen voidaan uskoa olevan esteellinen. Tärkeää on myös ottaa huomioon tietosuoja ja siihen liittyvät seikat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6–7.)

Tietoa hankkiessaan haastattelijan on huolehdittava siitä, että jokainen haastateltava on antanut suostumuksensa kyseiseen haastatteluun osallistumiseen ymmärtäen mitä sen aikana tapahtuu tai voi tapahtua. Eettisesti kestävä selvitystyö myös edellyttää, että haastateltava henkilö on kykenevä tekemään päätöksen rationaalisesti ja vapaaehtoisesti pakottamatta. (Hirsijärvi ym. 2009, 25.) Opinnäytetyön haastatteluosaan osallistuneille henkilöille kerrottiin jo ennen haastattelujen aloittamista työn aiheesta ja tavoitteista sekä saadun aineiston käyttötarkoituksista ja käsittelijöistä. Jokainen haastateltava antoi suostumuksensa haastatteluun osallistumiselle, kerätyn tiedon käyttämiseksi opinnäytetyötä varten ja haastattelujen nauhoittamiselle myöhempää litterointia varten.

Opinnäytetyön tekemisen on oltava myös muutoin eettistä. Työn tekijän ei tule plagioida, eli esittää toisen tekemää työtä omanaan tai lainata itseään, esittäen jo tekemänsä työn uutena. Työn lopputulosten esittelyssä ei myöskään hyväksytä aiheetonta yleistystä tai keksittyjen tulosten esittämistä. Kun esitellään työn vaiheita, tutkimuksen tekijä ei saa raportoida esimerkiksi tutkimusmenetelmiään harhaanjohtavasti. (Hirsijärvi ym. 2009, 26–27.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty esittämään haastattelujen ja kerätyn aineiston käsittelyä mahdollisimman läpinäkyvästi ja tarkasti. Esitetyt tulokset on saatu haastatelluilla kerätyn materiaalin perusteella.

7.3 Arvio opinnäytetyöprosessista

Opinnäytetyön aiheen muotoutuminen alkoi syksyllä 2020. Erityisesti kiinnostus työhyvinvointiin ja innovatiiviseen työskentelyyn sekä toimintaympäristön luoman kehityspaineen toistuvuus kirjallisuudessa vaikuttivat lopullisen aiheen valintaan. Aihe vaikutti ajankohtaiselta, monipuoliselta ja jo sen verran käsitellyltä, että siihen liittyvää lähdeaineistoa olisi tarjolla. Tutkimuskysymys ”Miten innovatiivisuutta voidaan lisätä työhyvinvointia kehittämällä?”, osoittautui mielenkiintoiseksi ja laajaksi aiheeksi. Koska työhyvinvointi on hyvin laaja-alainen aihe, aiheen rajaaminen tuotti välillä vaikeuksia ja opinnäytetyön tekeminen olisi kuitenkin voinut olla helpompaa, jos aihetta olisi rajattu jo työn aloittamisen yhteydessä tarkemmin.

Erityisiä haasteita opinnäytetyön kirjoittamisessa tuotti viitekehyksen rajaaminen ja siinä käsiteltävien asioiden yhdistäminen sekä tutkimuskysymyksen että haastattelukysymyksiin. Haastattelut kysymyksineen rakennettiin tutkimusongelman ja alakysymysten pohjalta, mutta oikeiden ja tarkoitukseen sopivien kysymysten luominen oli paikoin haastavaa. Myös viitekehyksen eri osissa käsiteltävien asioiden yhdistäminen loogisella ja johdonmukaisella tavalla oli paikoin haastavaa.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä, joilla vaikutti olevan aiheeseen liittyen relevantteja näkemyksiä työnkuvansa vuoksi. Haastateltavien työntekijöiden valinta, haastattelujen kulku ja niiden aikana käydyt keskustelut onnistuivat hyvin. Kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt toimivat tehtävissä, joissa he työnkuvansa vuoksi tekevät itsenäistä ja usein kehittäväää työtä. Haastattelutilanteet sujuivat luontevasti ja useat haastateltavat henkilöt antoivat haastattelun jälkeen positiivista palautetta muun muassa varsinaisista haastattelukysymyksistä, esitetyistä lisäkysymyksistä ja aiheen valinnasta. Positiivisesti yllättävää oli myös se, miten valmistautuneita ja avoimia haastatellut henkilöt olivat. Vastaukset vaikuttivat vilpittömiltä ja haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat myös valmiita perustelemaan näkemyksiään.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere. Luettu

Avgoustaki, Argyro & Frankort, Hans T. W. 2019. Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment, *ILR Review*, 72 (3), 636–661. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=8&sid=cc6fdb78-55bd-42a9-8f78-35168817950b%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=135769330&db=bsh>. Luettu 25.1.2021.

Bawany, Sattar. 2020. Developing "Disruptive Digital Leaders" For The Post Pandemic Era: Ensuring Leadership readiness for a digital centric future workplace in the "new normal". *Leadership Excellence*, 37 (11), 38–43. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=5&sid=52a55412-2489-4881-a78b78ce268f29f5%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=147634091&db=bsh>. Luettu 26.1.2021.

Cohen, Daniel, Quinn, Brian & Roth, Erik 2019. The Innovation Commitment. *McKinsey Quarterly* (4): 1–11. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=273bb5b8-a013-4baa-a020-e4fd8ab61541%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=141542257&db=bsh>. Luettu 31.1.2021.

Cooper, Cary & Dewe, Philip, 2012. *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide 3*. John Wiley & Sons, Inc. <https://learning.oreilly.com/library/view/well-being-a-complete/9781118716212/>. Luettu 27.1.2021.

Diesel, Rick & Scheepers, Caren B. 2019. Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. *Personnel Review. Emerald Insight*. <https://www.emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/PR-11-2018-0445/full/html>. Luettu 6.2.2021.

Hakanen, Jari 2018. Työn imu -opas. Työterveyslaitos, Helsinki. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Luettu 12.11.2020.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki. Luettu 5.8.2021.

Hofsetter, Reto & Dahl, Darren W. & Aryobsei, Suleiman & Hermann, Andreas 2021. Constraining Ideas: How Seeing Ideas of Others Harms Creativity in Open Innovation. *Journal of Marketing Research* 58, no. 1, 95–114. Ebscohost. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=60e5950e-1f80-4b7e-bc8b-c8acf7c5c0de%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=148022408&db=bsh>. Luettu 6.2.2021.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu 30.7.2021.

Joseph, Catherine 2012. Employee Counseling: An Innovative Strategy. *IUP Journal of Soft Skills* 6 (2), 45–54. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/>

detail?vid=6&sid=e9bd00e2-973d-413c-b3cf-f39ad7f9dd9c%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=97723206&db=bsh. Luettu 30.1.2021.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Hämeenlinna.

Li, Yixuan & Wang, Mo & van Jaarsveld, Danielle D & Lee, Gwendolyn K. & Ma, Dennis G. 2018. From Employee-Experienced High-Involvement Work System to Innovation: An Emergence-Based Human Resource Management Framework. *Academy of Management Journal* 61, 2000–2019. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=8729bace-1996-4872-b3f4-7ff7e70f2424%40pdc-v-sessmgr04&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=132322044&db=bsh>. Luettu 31.1.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2016. [https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b4). Luettu 9.11.2020.

Niemi, Sari & Kräkin, Markus 2019. Asiantuntijatyön luonne ja ajankäyttö kompleksisessä työympäristössä. *LAMK Pro*. <http://www.lamkpub.fi/2019/05/24/asiantuntijatyon-luonne-ja-ajankaytto-kompleksisessa-tyoymparistossa/>. Luettu 23.1.2021.

Putnam, Laura 2015. *Workplace Wellness that Works, 10 Steps to Infuse Well-being & Vitality into Any Organization*. John Wiley & Sons, Inc. <https://learning.oreilly.com/library/view/workplace-wellness-that/9781119055914/cover.xhtml>. Luettu 25.1.2021.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. *Valmentava johtajuus*. WSOYpro, Juva.

Slade, Kerry, 2020. Innovation Management in a Multicultural Context: A Practitioner's Guide to the Impact of Societal Culture on Innovation. *Research Technology Management* 63, 31–40. Ebscohost. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=10&sid=cc6fdb78-55bd-42a9-8f78-35168817950b%40pdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=146907008&db=bsh>. Luettu 30.1.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118/preview>. Luettu 31.1.2021.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20011383?allWords=tyoterveyshuoltolaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=91270>. Luettu 6.1.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20020738?allWords=tyoturvallisuuslaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=269204>. Luettu 6.2.2021.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2016. *Mielen voima työssä*. Viisas Elämä Oy, Helsinki.

Äimälä, Markus & Nyyssölä, Mikko & Aström, Johan 2020. Työoikeus. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAIBGXC-TDG#kohta:TY\(\(d6\)OIKEUS/piste:t4re](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAIBGXC-TDG#kohta:TY((d6)OIKEUS/piste:t4re) Luettu 16.1.2021.

Haastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit organisaatiokulttuuria ja sen sisäistä vuorovaikutusta?
2. Miten paljon työyhteisössä tehdään yhteistyötä?
3. Miten kuvailisit luottamuksen tasoa ja psykologisen turvallisuuden tuntua organisaatiossa? Liittykö työskentelyyn epävarmuutta?
4. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta? Minkälaisen palautteen koet motivoivaksi?
5. Minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työskentelytapoihin, -aikaan tai -paikkaan? Minkälainen merkitys vaikutusmahdollisuuksilla on työskentelyyn liittyen?
6. Minkälaista toimintaa odostat esimieheltäsi työhyvinvointiin liittyen?
7. Minkälaista vuorovaikutus on esimiehesi kanssa? Onko palautteen antaminen tai avun pyytäminen helppoa?
8. Mitä kehittäisit esimiehesi tai organisaation johdon toiminnassa?
9. Kuuluuko innovatiivisuus organisaation visioon, missioon tai arvoihin? Näkykö se käytännössä?
10. Minkälaiset työtehtävät motivoivat sinua paljon? Minkälaiden tehtävien parissa olet kokenut työn imua?
11. Miten työhyvinvointi vaikuttaa työskentelyysi ja motivaatioosi tasoon?

