

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Kehittämishanke

Opettaja jaksaa aina, vai jaksako?

Kokemäki, Ann-Marjut
Manninen, Pekka
Pakkanen, Kari
Turunen, Pirkko
Vähämaa, Keijo

Työn ohjaaja
Tampere 2009

Sirpa Levo-Aaltonen

Kehittämishanke arvioitu erinomaiseksi

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Kokemäki, Ann-Marjut; Manninen, Pekka; Pakkanen, Kari; Turunen, Pirkko;
Vähämaa, Keijo
Opettaja jaksaa aina, vai jaksaa?
105 sivua
Lokakuu 2009
Työn ohjaaja Sirpa Levo-Aaltonen

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeessa tutkittiin opettajien työssä jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Tavoitteena oli antaa lukijalle välineitä ja näkökulmia tarkastella työssä jaksamista ja siihen liittyviä tekijöitä, ja tätä kautta ensisijaisesti auttaa lukijaa ennaltaehkäisemään ja hoitamaan työuupumusta.

Tutkimus toteutettiin teoreettisena tutkimuksena, johon sisällytettiin yhden kirjoittajan kuvaus omasta työuupumustarinasta. Lisäksi käytännön kuntoutustyötä kuvattiin haastattelemalla käytännön kuntoutuspsykologia. Tutkimusraportissa haluttiin käydä osin pohtivaa keskustelua aiheesta.

Tutkimuksessa opettajien työssä jaksamiseen liitettiin työhyvinvoinnin, motivaation, stressin ja työuupumuksen käsitteet. Havaittiin, että opettajan työ on muutoksessa, johon kukin voi myös jonkin verran omilla ratkaisuillaan vaikuttaa. Opettajien jaksamiseen ja henkisen hyvinvoinnin tukemiseen tarvitaan kuitenkin niin yksilö- kuin yhteisötason toimia. Merkitykselliseksi nousi reflektion avulla oman sisäisen vahvuuden lisääminen. Lisäksi työyhteisötasolla tarvitaan monia toimia hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Työuupumuksen hoito ja kuntoutus todettiin sitä helpommin tulokselliseksi, mitä aiemmin päästään ongelmaan puuttumaan. Hoidossa ja kuntoutuksessa tarvitaan yksilötason toimia, mutta yhä merkittävämmäksi ovat nousemassa yhteisötason hankkeet työpaikoilla sekä työuupumuksen ehkäisyssä että hoidossa.

Työpaikoilla tarvitaan jatkuvaa keskustelua siitä, mistä muutoksessa on kyse, ja miten muutosta voidaan hallita. Tämä haastaa työterveyshuollon uudenlaisiin ratkaisuihin työssä jaksamisen tukemisessa.

Avainsanat: työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työuupumus, stressi, muutos, opettaja, reflektointi, kuntoutus, hoito

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn lähtökohta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä.....	7
1.3	Työn rakenne ja eteneminen.....	8
2	MATKA TUNTEMATTOMAAN	10
3	TYÖSSÄ JAKSAMISEEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ.....	20
3.1	Motivaatio	20
3.1.1	Työmotivaatio	22
3.1.2	Työhyvinvointi	23
3.2	Stressi	24
3.3	Työuupumus.....	26
3.4	Työpaikkaväkivalta	27
3.4.1	Henkinen ja ruumiillinen väkivalta.....	27
3.4.2	Väkivaltatilanteiden jälkihoito	29
4	MUUTTUVA OPETTAJUUS ETSIMÄSSÄ KEINOJA TYÖSSÄJAKSAMISEEN	32
4.1	Muuttuva yhteiskunta ja opettajuus	32
4.1.1	Itsensä tunteminen ja luovuus.....	34
4.1.2	Opettajien muuttuva työympäristö ja uudistukset: haaste vai rasite?.....	35
4.1.3	Opetussuunnitelma: taakka vai innostuksen lähde	37
4.2	Yksilöllisyys tavoitteiden ja vaatimusten ristipaineessa.....	38
4.2.1	Tunteiden hallinta ja tunnistaminen tukena jaksamiselle	39
4.2.2	Yhteisöllisyys voimavarana ei kiireen luojana.....	40
4.2.3	Jaksamisen eväät koulun arjesta.....	41
4.3	Työuupumuksen tunnistaminen.....	44
4.3.1	Työuupumuksen diagnosoinnin ihmeellisyys.....	45
4.3.2	Työuupumuksen ennakoinnin tärkeys	46
5	OMAN HENKISEN HYVINVOINNIN OSATEKIJÄT	48
5.1	Oman henkisen hyvinvoinnin kehitys.....	48
5.2	Oman itsensä tunteminen	49
5.3	Arvojen vaikutus omaan hyvinvointiin	52
5.4	Omien rajojen tunnistaminen	55
5.5	Kuuntele itseäsi	58
6	JOHTAJUUS, HYVÄN TYÖPAIKAN EDELITYS	60
6.1	Johtajuus, henkisen hyvinvoinnin osatekijänä	60
6.1.1	Muiden johtaminen.....	61
6.1.2	Tavoitejohtaminen	61
6.1.3	Visio ja strategia	63
6.1.4	Tieto ja taito	65
6.2	Myös alaitaitoa tarvitaan	66
6.3	Perehdytys on jokaisen oikeus	67
6.4	Oman itsensä johtaminen	69
7	PELKO	71
7.1	Pelkotilojen yleisimmät ilmentymismuodot.....	71
7.2	Mustat pilvet	73
8	TYÖUUPUMUKSESTA TOIPUMINEN.....	74
8.1	Ongelman tunnistaminen ja myöntäminen	74

8.2	Sairausloma ja lääkitseminen	77
8.3	Työuupumuksen hoito.....	77
8.4	Stressinhallintakeinot	79
8.4.1	Liikunta, rentoutuminen ja psykoterapia apuna stressinhallinnassa.....	79
8.4.2	Yksilö- ja yhteisötaso.....	81
8.5	Psykoterapia	82
8.6	Työnohjaus	84
8.7	Kuntoutus	85
8.8	Työyhteisöjen kehittäminen.....	90
8.8.1	Muutoksen tutkiminen.....	90
8.8.2	Työyhteisö toimintajärjestelmänä	91
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	96
10	LÄHTEET	102

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohta

Työterveyslaitoksen 12.10.2006 julkaisemassa tiedotteessa mainostetaan professori Kari Uusikylän, opetushallituksen yliarkkitehti Reino Tapanisen, dosentti Eeva Salan sekä Työterveyslaitoksen tutkijoiden Hakasen, Nevalan ja Perkiö-Mäkelän (Tiedote 33/2006) kirjoittamaa kirjaa: Hyvä koulu innostaa opettamiseen ja oppimiseen. Kirjan kirjoittajien mielestä koulussa opitut työskentelytavat seuraavat oppilaita kotiin ja ovat samalla myös työntekomallina oppilaan tulevissa työelämän haasteissa ja hänen toimintatavoissaan. Samanaikaisesti myös koulun olosuhteet, opettajien hyvinvointi ja innostuneisuus opetettavana olevaan aineeseen heijastuvat oppilaiden käyttäytymiseen. Samaa mieltä ovat myös Piironen-Malmi ja Strömberg (2008, 125), jotka teoksessaan Välittämisen pedagogiikka tähdentävät asiaa seuraavin sanoin:

Tärkeimpiä kasvattajia kouluiässä ovat edelleen vanhemmat, mutta myös opettaja ja muut aikuiset ovat lapselle tärkeitä. Heidän jättämänsä jäljet, hyvät ja pahat, saattavat säilyä koululaisen mielessä aina hamaan vanhuuteen saakka. (Piironen-Malmi & Strömberg 2008, 125.)

Perinteisen mallin mukainen opettajuus liitutauluineen, karttakeppeineen, oppikirjoineen ja vihkotehtävineen on muutoksen kourissa. Opettajilta vaaditaan yhä enemmän uusien asioiden osaamista ja ymmärtämistä nopeasti teknologistuvassa yhteiskunnassa. Piirtoheittimet ja videotykit ovat jo vanhentuneita työvälineitä sillä smartboardit rynnivät rintamana luokkatiloihin. Oppilaat tallentavat tehtävänsä tikuille tai palauttavat ne suoraan opettajan tiedostoihin Moodlen avulla jo ala-asteen ylimmillä luokilla. Eikä kaikilla luokilla ole enää kirjojakaan käytössä, sillä oppilaille jaetaan miniläppäreitä aapisen sijaan.

Miksi meistä niin moni uupuu, tai taistelee jaksamisen kanssa päivittäin? Mistä tämä nykyajan ongelma johtuu ja mitä sille voi kukin itsensä ja työympäristön

kautta tehdä? Onko tämä yhteiskunnan aiheuttama ongelma vai meidän jokaisen henkilökohtainen itse aiheutettu ongelma? Onko ympäristössä jotain vikaa vai olemmeko vain liian heikkoja kestämaan ympäristön ja yhteiskunnan paineet nykyisin? Kuinka me jaksamme huomenna, kun emme tahdo jaksaa tänäänkään?

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Nykyään stressitekijöiden hallitseminen, väistäminen sekä niiden voimavaraksi muuttaminen ovat opettajan työn suurimpia kulmakiviä. Enää ei opettajan sisäsyntyinen halu auttaa, motivoida, kannustaa ja innostaa riitä työn menestyksekkääseen suorittamiseen. Hyväkin opettaja uupuu ja hänen voimavaransa katoavat ja hukkuvat, kun koskaan ei näytä mistään tulevan valmista. Pelkästään työvälineiden kehittyminen antaa omat paineensa työn suorittamiseen saati sitten ympäröivä hektinen maailma, missä jokainen tuntuu vai ajattelevan omaa itseään ja omaa menestymistään. Työssä jaksamisen teemaan liittyy paljon erilaisia näkökulmia. Aihe puhuttaa sekä yksilö- että yhteisötasolla, mutta myös yhteiskunnassa laajemminkin.

Kehityshankkeen tarkoituksena on pohtia työssä jaksamiseen ja työuupumukseen liittyviä asioita yleisesti ja opettajan työn näkökannalta katsottuna. Tavoitteena on tuottaa hankkeen tekijöille, sekä sen lukijoille jäsenystä, jonka mukaan he voivat tunnistaa oman työhyvinvointinsa kivijalan, kantavat rakenteet sekä työhyvinvointiin olennaisesti liittyvät niin tiedostetut kuin tiedostamattomatkin sidostekijät.

Kehityshankkeen pääasiallinen tehtävä on siis olla käytännön työvälineenä, hyötynä ja apuna oman työyhteisön kehittämisprosesseissa oman jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta katsottuna.

Tavoitteenamme kehittämishankkeessa on:

- antaa välineitä ja näkökulmia tarkastella työssä jaksamista ja siihen liittyviä tekijöitä
- ja tätä kautta ensisijaisesti auttaa lukijaa ennaltaehkäisemään ja hoitamaan työuupumusta.

Näihin tavoitteisiin pyrimme etsimällä vastauksia kysymyksiin:

1. Millainen kokemus työuupumus on yksilön kannalta katsottuna?
2. Mitä tekijöitä voidaan työssä jaksamiseen liittää?
3. Millaisissa muutoksissa opettajan työ on ja miten muutoshaasteeseen voi vastata?
4. Miten omaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan voi tarkastella itsereflektion avulla?
5. Millaisia tekijöitä työyhteisössä on vaikuttamassa yksilön työhyvinvointiin?
6. Mistä työuupumuksessa on kyse oireena, ja miten sitä voidaan lähestyä hoidon ja kuntoutuksen näkökulmasta?

1.3 Työn rakenne ja eteneminen

Kehittämishankkeessa tarkastellaan aihetta teoriasta käsin. Lisäksi mukaan on otettu kokempohjainen työuupumuskertomus, jonka avulla pyritään kuvaamaan aiheen vakavuutta ja monimuotoisuutta yksilön kannalta.

Kehittämishankkeen painotuksiin ovat vaikuttaneet osin kirjoittajien omat käytännön kokemukset. Olemme halunneet antaa tuotoksemme avulla äänen ja tilan niille pohdinnoille, joita olemme itse kukin käyneet läpi työvuosiemme varrella. Haluamme näin haastaa myös lukijaa pohtimaan kehittämishankkeemme aihetta omassa työssään ja työyhteisössä.

Työskentely alkoi kehityshankkeen perusideoiden läpikäymisellä ryhmän sisällä. Jokaisen ryhmän jäsenen vahvuudet tunnistettiin ja sisällön runko määräytyi näiden henkilökohtaisten vahvuuksien mukaisesti. Omien vahvuuksien selkiyttäminen tuotti myös kullekin kirjoittajalle vahvan motivaatiotason työskentelyyn.

Varsinainen kehityshanke suoritettiin ryhmätyönä, kuitenkin siten että jokainen ryhmän jäsen työsti omaa osa-alueensa itsenäisesti. Itsenäisen työskentelyn

tavoitteena oli sisällön tuottaminen sovittun rungon mukaisesti. Tämän sisällön tuottamisen jälkeen teksti koottiin yhteen ja yhdenmukaistettiin lopulliseksi kehityshankkeeksi. Teksti työstettiin ryhmän palaverissa yhdeksi kokonaisuudeksi, jota vielä tarkennettiin yksilötason hiomisella kotikoneiden ääressä.

Tutkimusraportti koostuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäisessä, johdantoluvussa avataan lukijalle opettajien jaksamiseen liittyvää työtodellisuutta ja sen muutoksia. Lisäksi kuvataan kehittämishankkeen tavoitteet ja kysymysasettelu sekä työskentelyprosessin kuvaus ja kappalejako. Toisessa luvussa esitetään tapauskertomus työuupumuskokemuksesta. Tavoitteena on kuvata ilmiön syvyyttä ja prosessiluonnetta ja avata aihetta tällä tavalla myös empirian kautta.

Kolmas luku jäsentää työssäjaksamisen ja uupumisen teeman peruskäsitteiden avulla. Neljännessä luvussa aihetta tarkastellaan opettajan työn muuttuvan toimintaympäristön ja sen aiheuttamien uusien haasteiden kautta. Viidennessä luvussa tarkastellaan työntekijän henkisen hyvinvoinnin osatekijöitä. Kuudes luku tarkastelee johtajuuden merkitystä työhyvinvoinnissa.

Seitsemäs luku selvittää pelon merkitystä työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Kahdeksannen luvun sisältönä on työuupumuksesta toipumisen teema. Aihetta tarkastellaan niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Yhdeksäs, viimeinen luku vetää yhteen edellä kirjoitetun ja tuo tarkasteluun syntyneitä johtopäätöksiä.

2 MATKA TUNTEMATTOMAAN

Zchhh...Juu heti tullaan. Odota vähän. Lavametrit puuttuu. Onhan konossementti valmiina? Entäs IMO-paprut? Ne on pakko olla. Et sä voi saada lastauslupaa, jos ne puuttuu. Etkö sä tavan jäärä voi tajuta, että jos paprut puuttuu, sä joudut purkaa ne kollit pois kärrystä..... Tässä ei nyt auta se, onko mulla jalkojen välissä killuttimet, vai ei? Siis esimies?..... Se kärry ei lähde maasta ulos, jos paprut on vaillinaiset. SULLA EI OLE VAIHTOEHTOJA! Pura ne kollit. Sen kärryn on kerittävä satamaan. – Mä tulostin jo uuden listan ja tuon sen alas.

Viiltävä kipu leikkasi pääkopan halki..... Kaukaa, aivan kuin maan alta kuului puhetta. Puhuuko ne musta. Tippunut, mistä?.... Pehmeä pimeys. Seuraava muistikuva ja näköhavainto on työkaverini, hän pitää kädestäni kiinni. Tunnen kuinka kuumat kyyneleet valuvat poskiani pitkin. Ja sitten en taas muista mitään.

Näin alkoi minun matkani, matka kohti tuntematonta. Pääteasema on hetkittäin tiedossa ja välillä olen luullut löytäväni sen, hypännyt jopa kyydistä. Mutta sitten matka jatkuu taas. Aivan kuin minut olisi jostain käsittämättömästä syystä tuomittu asumaan junavaunuun, mikä saattaa nytkähtää liikkeelle, koska, missä ja milloin tahansa. Äkkiiarvaamatta ja silloinkin kun luulen jo päätepysäkkini löytyneen.

Ihmeellistä tälle matkanteolle on se, että vaunussa on välillä muitakin ihmisiä. Joskus luonani piipahtaa ihminen, jonka olemassaoloa en vähään aikaan ole edes muistanut. Joskus taas tuttavien ja läheisten iloinen puheensorina täyttää vaunun ja matkanteko sujuu rattoisasti pitkän aikaa, kunnes minua ei huvitakaan huolehtia seuraavan seisakkeen tarjoilusta, matkalippujen varauksesta tai heidän ja heidän pienten matkustajiensa turvallisuudesta ja viihdyttämisestä. Välillä tunnenkin olevani kuin junan ravintola- tai puuhavaunu, missä käydään tankkaamassa voimia ja mielenvirkeyttä tulevia koitoksia varten. Jos vaununi joutuu varikolle, tai se ei toimi siten kuin sen odotetaan toimivan, täytyy pieni juna pian vihaisista, pettyneistä ja ihmettelevistä kanssamatkustajista, jotka eivät voi ymmärtää miksi jonkun päivänselvän tai

pikkuasian tekeminen voi olla yhtäkkiä niin hankalaa. Minullahan on aikaa. Enhän minä ole töissä. Tai kenet he sitten saavat lapsenvahdiksi viikonloppuisin tai illalla, jos olenkin töissä?

Kiltin tytön syndrooma

Kiltin tytön syndrooma, eihän semmoista ole olemassakaan. Ei niin. Ei muilla. Ja itsehän ei asiaan vihkiytymätön ihminen edes koko syndrooman olemassaoloa edes tiedosta, ennen kuin on liian myöhäistä.

Helena Hietaniemi kertoo Kodin Kuvalehdessä 2/2000 julkaisemassaan artikkelissaan, Vapaaksi kiltin tytön kahleista, että kiltin, nöyrän ja itsensä unohtavan naisen malli oli tunnusomaista menneelle maailmalle. Hänen mukaan siinä maailmassa tytöt kasvatettiin tahtomattaan kiltin naisen alistuvaan rooliin. Totta, opastihan Yrjö Peltolehto (1927,35.) kirjassaan, Seuraelämän ja kanssakäymisen taito, naista miehensä ritarimaisen käytöksen ansaitsemiseksi seuraavaan tapaan:

Naisen täytyy aina olla hyvä ja uhraavainen miestään kohtaan, jotta hän viihtyisi hyvin kodissaan. - - Asian jolle mies antaa suuren arvon, on, että vaimo miehensä kotiintullessa näyttää iloisen ja hauskan katseen. Happamia ilmeitä ei kukaan ajanpitkää voi kärsiä. Vaimon on myöskin aina oltava kotosalla kun mies tulee, ettei hänen tarvitse istua yksin. - - Jos mies on väsynyt ja rasittunut niin vaimon ei pidä häntä kiusata turhilla kyselyillä, tahi vaatia että hän veisi hänet johonkin ulos huvittelemaan. (Peltolehto 1927,35.)

Onneksi tästä ”maailman ajasta” on jo ikuisuus. Eikä sen aikaiset ”ismit” ole meitä koskaan edes koskettaneetkaan. Vai ovatko sittenkin? Minä vuonna sinä muuten olit 15-vuotias? Kysyn sitä siksi, että parikymppisenä avioliiton auvoiseen satamaan astuessani, saimme häälahjaksi Seppälän ja Virkkusen (1983) kirjoittaman, nuorille pareille suunnatun ja siihen aikaan kohutun ja uusitun Käytös- ja tapatieto-oppaan. Tässä oppaassa kirjoittajakaksikko Seppälä & Virkkunen julistavat harmonisen perhe-elämän rakentuvan kahdeksan kantavan tukipilarin varaan, jotka ovat:

1. naisen äidillisyyden,
2. luonteen lauhkeus,
3. tarmokkuus,
4. puuhakkuus,
5. kodinhoidollinen näppäryys,
6. positiivinen suhtautumistapa elämään,
7. miehen kannustaminen ja
8. miehen vaikeuksien ymmärtäminen.

(Seppälä & Virkkunen 1983,21.)

Kirjoittajat haluavat vielä täsmentää ja samalla myös auttaa nuorta morsianta seuraavan vinkin turvin: ”Koti-elämän harmonisuutta edesauttavat itse ommellut iloiset verhot olohuoneen ikkunassa ja juuri leivotun kakun tai pullan tuoksu miehen saapuessa kotiin.” (Seppälä & Virkkunen 1983, 21.)

Valitettavasti yhä edelleen on enemmänkin totta kuin tarua se, että monet naiset elävät tahtomattaan vieläkin sen kiltin tytön alistuvaa roolia niin oman perhe-elämänsä kuin työelämänsäkin puitteissa. Hietaniemi (2000) siteeraa psykoterapeutti Kirsti- Liisa Kuusista seuraavasti:

Kiltti tyttö ei uskalla sanoa ei. Hän on tunnollinen, ymmärtäväinen ja avulias. Hän jää ylitöihin, tarjoutuu lapsenvahdiksi ja tiskaamaan, kun muut pitävät hauskaa. Hän ei sano poikkipuolista sanaa, ainakaan suoraan, vaikka vihan, kuten kaikkien muidenkin tunteiden ilmaiseminen on minuuden ja itsenäisyyden kehittymisen ehto. Kiltti tyttö pelkää riitaa, hän ei pysty pitämään puoliaan eikä ilmaisemaan omia tarpeitaan ja mielipiteitään. Hän haluaa miellyttää muita ja asettaa muiden tarpeet ja toiveet omiensa edelle kuin yrittäisi ostaa muiden hyväksyntää. - - - Uhrautuja odottaa hiljaa mielessään kiitosta ja vastapalveluita, pettyy, kun ei niitä saakaan ja on vihainen sisimmässään, koska on luopunut omista toiveistaan. (Hietaniemi 2000, 26.)

Ei ollut minullakaan aikaa pysähtyä, eikä katsoa peiliin, muuten kuin tarkistaakseen, että tukka oli hyvin ja ripsivärit olivat kohdallaan.

Liittoihin ei välttämättä tarvitse kuulua, sillä mahdollisista ylitöistä maksetaan kunnon korvaus. Sen takia meillä ei ylitöistä ole sitten tapana kieltäytyä, sanottiin kun olin tutustumassa uuteen työpaikkaani. Muistan ihmetelleeni tulevan pomoni sanoja. Enhän minä voisi niistä kieltäytyä. Olihan minulla lapsi

elätettävänä ja vuokrat maksettavana ja sitä paitsi vanhempienikin mielestä sain olla kiitollinen, kun joku ylipäätään halusi yksinhuoltajan töihin palkata. Tosin samaan hengenvetoon usein kyseenalaistettiin myös ”suuresta maailmasta” saamani työpaikan pysyminen. Mitenkä se muka siellä pärjäisi, pikkukaupungin kasvatti? Ei mitenkään, eihän se saanut edes miestään kotona pysymään. Lapsi ja kaikki. Huonosti käy, mutisivat kaupungin akat muuttokuormani vierellä.

Kaikki on hyvin

Muutaman vuoden kaikki sujuikin hyvin. Olin tyytyväinen, sillä olin selvinnyt mielestäni pahimmasta. Tyttäreni oli sopeutunut uuteen kouluunsa ja oli saanut sieltä jo hyviä kavereitakin. Iltaisin häntä ei enää pelottanut suurkaupungin vilske busseineen, ratikoineen ja paikallisjunineen. Koti-ikävä vanhaan pikku kaupunkiin ja sen aikaisiin kavereihin ei enää vaivannut.

Ylitöiden ansiosta sain hankittua hänelle jopa kännykän. Kimmokkeen sen hankkimiseen sain töistä, pomoltani, joka suoranaisesti kehoitti sen hankkimista ihan turvallisuussyihin vedoten. Miksi? Hän tiesi minun jäävän helpommin ylitöihin, kun kännykän turvin saisin lapseeni yhteyden heti halutessani. Sitä paitsi, jos haluaisin hakea suurempaa vuokra-asuntoa, hän tulisi kirjoittamaan puoltavan lauseen hakemukseeni. Se oli silloin tapana, kun yksinhuoltajan vuokranmaksukykyä asuntolautakunnassa arvioitiin.

Näin olin koudutettu palvelemaan työnantajaani parhaan kykyni ja taitoni mukaan. Hälytyskellot eivät soineet edes silloin, kun työnantaja haki kirjallista lupaa teetättää lisäylitöitä työntekijöillään. Vuosittaiset ylityömäärärajat umpeutuivat kohdallani jo puolessa vuodessa ja miksi olisin valittanut, olihan ”tilipussin” ylityökorvaukset aika ajoittain suuremmat kuin kuukauden peruspalkkani. Kauppa-opistossa opetellusta työlainsäädännön perusteista ei ollut tietoaakaan, kun päivittäiset työtunnit venyivät 10–12 työtuntiin ja viikonlopputöihin jäämisestä melkein tapeltiin työkavereiden kesken. Saihan sunnuntain ylityökorvauksilla ostettua vaikka mitä. Eikä tyttären tarvinnut ostaa housujaan halpahalleista. Päälepäin ei yksinhuoltajuus saisi näkyä. Siitä yritin pitää huolen.

Totta kai olin väsynyt. En nukkunut kunnolla, väsytti, mutta uni ei tullut silmään. Oli päiviä, jolloin ruoka ei maistunut lainkaan tai kuukausia, jolloin ahmin ruokaa aivan tolkuttomia määriä, minkä seurauksena inhosin ulkonäköäni yhä enemmän. Töiden jälkeen en jaksanut harrastaa mitään, eikä minulla sitä paitsi ollut aikaakaan. Koetin vain selvitä päivästä toiseen. Koulujen loma-ajat olivat kauhistus. Kuka katsoisi lapseni perään, kun itse olin töissä? En voinut jäädä lomalle kokonaiseksi kuukaudeksi yhdellä kertaa. Sitä paitsi työnantajanikin oli sitä mieltä ja toivoi, että lomat pidettäisiin korkeintaan kahden viikon jaksoissa ja kesäsesongin aikaan viikon pätkissä. Eurooppahan jää lomille vasta elokuussa.

Niinpä niin. Kaikkihan oli hyvin. Oli työpaikka ja kaunis asunto. Eivätkä opettajatkaan valittaneet, koulunkäynnin sujumattomuudesta. Tytön jalkapalloseuran joukkueen johtaja muistaakseni soitti useamman kerran ja pyyteli leipomaan pullaa junnupeleihin ja osallistumaan viikonlopputurnauksien järjestelytalkoisiin. Hänelle ei riittänyt se, että kenttämaksut, sisähallimaksut, jäsenmaksut, kuukausimaksut ja kilpailulisenssien maksut tuli hoidettua ajallaan. Hän huomautti, että turnauksissa saatu peliaika oli myös riippuvainen siitä, kuinka vanhemmat osallistuivat seuran talkoisiin. Aikaa myöten innostus kyseistä urheilulajia kohtaan hiipui. ”En mä saa kumminkaan pelata” oli vastaus siihen, kun tivasin syytä harkoista poisjääntiin.

Yhtäkkiä kaikki tuntui olevan kuin paksua sankkaa puuroa. Tuntui, että töissä ei saanut mitään enää aikaan. Yksinkertaisemmankin lomakkeen täyttäminen oli tuskaa, kun se ennen tuli hoidettua siinä sivussa ”vasemmalla kädellä”. Kollegojen ”osaamattomuus” tai ”tietämättömyys” asioiden hoitamiseen tympi yhä enemmän. Tuntui kuin kaikki olisi ollut minua vastaan. Uusi pomokaan ei osannut mitään. Töihin lähtö aamuisin muuttui pikkuhiljaa vastenmieliseksi ja eräänä aamuna en vain jaksanut enää nousta ylös. Tytön tultua koulusta, nousin aamupalalle ja tilasin ajan lääkärille. En muista mitä lääkärille silloin sepitin, mutta muistaakseni sain viikon loman, minkä vain nukuin. Seuraavalla viikollakaan en kyennyt töihin ja hain lisää sairauslomia.

Kolmannella viikolla olikin jo mentävä, mutta en kestänytään tahtia kuin puolille päiville asti. Ruokatunnin jälkeen olin kaatunut työmaan portaissa ja loukannut itseni sairaalakuntoon. Ambulanssin kyytiin katkesi ”loistava selviytymiseni” ja

lääkärin tuomio oli raju. Pakollinen sairausloma sekä passitus työkyvyn tarkistukseen. Tarkistuksessa todettiin, että pelkkä puhelimen ääni nosti pulssin taivaisiin ja rekan jarrujen sihauksen kuuleminen aiheutti rytmihäiriöitä sekä paniikkikohtauksia. Töihin ei ollut mitään asiaa. Ensi alkuun olisi kahden kuukauden sairausloma ja vasta kesälomien pitämisen jälkeen työkykyisyys tutkittaisiin uudelleen. Olin sanaton, turha ja mitätön. Siltä ainakin silloin tuntui.

Näin jälkeenpäin ajateltuna minuthan heitettiin ojasta allikkoon. Työnantaja ei taputtanut käsiään yhteen saatuaan sairauslomamääräykseni, vaan lähetti asiasta paheksuvan kannanoton ja toivomuksen palata töihin niin nopeasti kuin mahdollista. Kuntoutuksesta työelämään ei ollut silloin tietoaakaan, vaan lepo oli kuulemma ainoa lääke parantumiselle. Mustelmat ja haavat kyllä paranivat, mutta sielua ei siihen aikaan hoideltu.

Toinen nytkähdys

Jotenkin ihmeen kautta sain elämäni kuitenkin kuntoon. Olin sattumalta löytänyt uuden ihmissuhteen, missä minut lapsineni hyväksyttiin sellaisena kuin oikeasti olen, omana itsenäni, virheeni mukaan lukien. Alkoi parantumisen ja onnellisen ajanjakson aika. Työpaikallekin oli sairauslomani ja vuosilomani aikana otettu kuulemma kaksi uutta työntekijää lisää, sillä yritys oli laitettu toistaiseksi ylityökieltoon.

Töihin palasin vasta kolmen vuoden hoitovapaavuoden jälkeen. En palannut entiseen työpisteeseen, vaan sain siirron, omasta pyynnöstäni, yrityksen toisessa kaupungissa sijaitsevaan toimipisteeseen. Kaikki näytti lupaavalta ja aurinko tuntui paistavan vihdoinkin risukasaan. Hoitovapaan aikana olimme muuttaneet asuinpaikkakuntaa ja elämä tuntui olevan mallillaan. Työtahti oli leppoisempaa ja motivaatiota löytyi uusien asioiden opiskeluun vaikka kuinka paljon. Toimenkuvani muuttui ja ahkeran opiskeluni ansiosta sain ylennyksen ja työtehtäväni vaihtuivat vaativammiksi. Olin tyytyväinen ja elämäni tuntui olevan tasapainossa niin koti- kuin työasioidenkin suhteen.

Kunnes pommi räsähti suoraan kasvoille. Firman juhlissa, sain yllättäen kuulla ylenneeni reittä pitkin silloisen toimenkuvan haltijaksi. Vaikka juoruajat

poistuivatkin häpeissään naisten vessasta minut huomattuaan, oli vahinko jo kerinnyt tapahtua. Pikkuhiljaa minut leimattiin syylliseksi pienempäänkin osastolla tapahtuvaan virheeseen. Työkaverit alkoivat yksi toisensa jälkeen karttaa seuraani ja vain muutama lähin kollega uskalsi vastustaa yleistä ja avointa ”lynkkaus” -mielialaa.

Firmalla kuului myös menevän huonosti ja irtisanomisen uhka oli konkreettinen jokaisen kohdalla. Siksi, niin ainakin luulen, moni käänsi selkensä ja pyrki pönkittämään omaa asemaansa johdon silmien alla. Henkisesti heikompien työkavereiden syöminen paikalta oli alkanut. Meitä oli muitakin. Tuttu tunne huonommuudesta palasi uudelleen ja se alkoi kalvaa sisintä. Työ ei tuntunut enää mukavalta. Töihin mennessä työkoneeni ei yllättäen käynnistynytkään, laatikoitani oli pengottu ja jos koneeni toimi, niin sähköpostit oli joku käynyt lukemassa. Esimiehen kanssa yritettiin ratkaista ongelmia, mutta se vain pahensi tilannetta. Onneksi kotona oli pilari mihin nojata ja mitä vasten itkeä.

Olin jo päättänyt etsiä hiljaisuudessa muuta työtä, kunnes koko osaston sanottiin siirtyvän toiseen maahan. Työpaikat kylläkin kaikilla säilyisivät, mikäli he halusivat muuttaa osaston mukana. Valitettavasti vain murto-osalle työntekijöitä pystyttiin tarjoamaan työtä firman sisäisten siirtojen turvin. Osa joutui lähtemään heti ja osalle tarjottiin ns. ”kultainen kädenpudistus” tehtyjen työvuosien ja aseman mukaan. Kukaan ei laskenut enää tehtyjen ylityötuntien määrää, eikä ketään se edes kiinnostanut. Sinun tarinasi tässä yhtiössä loppui tähän. Kiitos ja näkemiin.

Olin pöyristynyt, en kuitenkaan siitä, että työt loppuivat, vaan pikemminkin työnantajan tavasta kohdella työntekijöitään. Sydämeen sattui nähdä silloisten viidenkymppin pyörteissä olevien niin miesten kuin naistenkin kouriintuntuva tuska työpaikan menettämisestä. Kriisiavusta ei ollut tietoaakaan.

Kolmas nytkähdys

Ihan tarkkaa muistikuvaa minulla ei kotona vietetystä vuodesta ole. Pienet lapset pitivät huolen siitä, että käsillä oli töitä, mutta siinä se sitten olikin. Taloudellisestikaan meillä ei ollut hätää, mutta pääparka ei hyväksynyt kotona

olemista. Olinhan työkykyinen. Nainen parhaassa iässä, mikä minussa oli vikana, kun mihinkään en kelvannut.

Eräänä päivänä tapasin hiekkalaatikon reunalla naisen, joka viimeisteli psykologian lopputyötään. Siitä alkoi minun pään sisuskalujen puhdistumisen aika. Hän kaivoi itsetuntoni esiin tonni painoisten kuonien keskeltä ja muistan jopa nauraneeni hänen kanssaan typerille päähänpinttymilleni. Uskalsin taas katsoa selkä suorassa elämää eteenpäin, eikä minun tarvinnut alta kulmain pälyillä kylän asukkaiden toimia ja tekemisiä. Vakituudesta työpaikasta ei ollut tietoaakaan ja sen puute jäyti sisuksia kuin kuolemankello vanhaa hirsirakennusta. Siitä puuloisesta piti vanhan kansan mukaan päästä pian eroon, tai talo oli tuomittu luhistumaan.

Marjametsällä vuosia sitten marjastuskaverini otti puheeksi opettajien sijaisuuksien hoitamisen, niin kyläkoulussa kuin ammattikoulujenkin piirissä. Hän oli kuullut, että tietotaitoa ammattiaineidenkin opettamiseenkin löytyisi. Luotettavia sijaisia oli kuulemma vaikea saada lyhyellä varoitusajalla. Yritä edes, tule kokeeksi. Uskon sinunlaisen ihmisen suoriutuvan tehtävästä hyvinkin. Ja niin olin valmis kokeilemaan pikkutyön unelma-ammattiani.

Totta kai kommelluksia ja väärinkäsityksiä virheineen tapahtui luokissa tämän tästä, mutta se ei asiaa hidastanut. Pikemminkin päinvastoin. Sijaisuuksien määrien kasvaessa halusin kouluttautua opettajaksi. Halusin nivoa kaksi osaamaani ammattialaa yhteen ja yhdeksi kokonaisuudeksi. Opettajuus sopi tähän loistavasti. Ja sitä paitsi oppilaiden onnistumisien edetessä tunsin myös itse onnistuvani samassa suhteessa opettamassani aineessa. Nuorilta sain teeskentelemätöntä palautetta tekemisistäni ja viihdyin heidän seurassaan. Olin löytänyt unelma-ammattini ja paikkani tässä yhteiskunnassa.

Niinpä aloin työn ohella päivittää osaamistani. Helppoa se ei ollut. Päivät opetin yläasteella kotitaloutta, terveystietoa ja milloin mitäkin. Tiistaisin ja torstaisin ajoitin töiden jälkeen lähes sata kilometriä opinahjooni. Lauantai kului kokonaan koulun penkillä. Sunnuntain yritin pyhittää perheelleni, mutta usein se jäi vain pelkäksi yritykseksi. Tentteihin oli luettava, seuraavan viikon opetustunnit oli

valmisteltava ja tehtävät oli tehtävä. Niin ja iso pino kokeita odotti tarkistamistaan aina jossain huoneen nurkassa.

Joskus joku säälien katsoi mustia silmiäni ja päivitteli vauhtia ja jaksamistani. Lupasin kyllä nukkua ja levätä aina kun pystyin, mutta todellisuudessa saatoin lopettaa illalla alkamieni tehtävien tekemisen tai tenttiin lukemisen vasta, kun herätyskello herätteli muuta perhettä aamupalalle. Välillä myös teeskentelin nukkuvani kellon soittaessa, vaikka minuuttia aikaisemmin olin vetänyt peiton päälleni. En halunnut jäädä kiinni siitä, että olin keskellä yötä noussut tekemään tekemättömiä tehtäviä, kun kaiken järjen mukaan minun olisi pitänyt nukkua jaksakseni.

Kaksi ja puoli vuotta kestin kunnes elimistö sanoi stop. Kaaduin jäisellä pihalla ja polvilumpioni vaurioitui. Sairaalasta päästyäni makasin kuin raato olohuoneen sohvalla ja naapuri kävi tarkistamassa avun tarpeeni päiväsaikaan. En päässyt ilman apua edes vessaan. Siinä oli aikaa miettiä tekemisiäni ja tekemättä jättämisiäni ja käydä läpi koko elämän tarkoitus. Opinnot keskeytyivät, sijaisuudet lopetettiin, ja pala palalta rakentamani korttipakka hajosi silmiäni edessä, kunnes se lakaistiin maton alle. En kelvannut mihinkään. Oli jälleen pimeää.

Tilanne tänään

Pikkuhiljaa fyysisen parantumisen myötä myös henkinen parantuminen alkoi. Kun ei ollut kiirettä, löysi kauan kadoksissa ollut naurukin tiensä takaisin elämäni. Nyt oli aikaa kuunnella lasten tarinoita ja kertomuksia siitä, mitä koulussa tapahtui ja miltä se heistä tuntui.

Voimien karttuessa oli aika myös saattaa loppuun kesken jääneet opintoni. Unelma opettajan ammatista ei kuollutkaan. Sitä ei pystynyt kukaan tuhoamaan. En edes minä, omalla käyttäytymiselläni. Alan syventävä tutkinto oli vain välitavoite. Se välitavoite oli kallis kokemus, mutta se oli samalla myös avain puuttuvan pedagogisen pätevyyden hankkimista varten.

Se, koska, milloin, missä ja mistä sen pääteasemani lopulta löydän, sitä en tiedä. Tilannetta helpottaa kuitenkin tietoisuus siitä, että nykyään en ole matkallani yksin enkä yksinäinen. Meitä on muitakin. Matkantekokin on helpompaa, kun tiedän, että minulla on lupa liikkua, eikä minun tarvitse istua kiltisti paikoillani odottamassa seuraavaa asemaa. Nyt minä jo tiedostan, että voin, osaan ja pystyn sanomaan joskus jopa EI, ilman että minun tarvitsisi kärsiä siitä huonoa omaatuntoa. Vaikeaa se kuitenkin vielä on ja aina en siihen edes pysty, eikä se tule edes mieleen, kun joku pyytää.

Onneksi mieheni, vaununi virkaatekevä konduktööri, toppuuttaa nykyään tekemisiäni, huomauttaa ruokapaussista tai siitä, että en ole ystäviemme ilmainen marjanpoimija, lapsenvahti, kodin- tai sairaanhoitaja saati sihteeri. Kun minun rajani normaalin ystävän auttamisen suhteen hämärtyy, kiskaisee hän vaunun pois raiteiltaan ja on vierelläni niin kauan, että taas jaksan normaalivauhdilla jatkaa matkaa. Hän myös puolustaa minua heitä vastaan, jotka yhä kyseenalaistavat toimiani ja haluani opiskella. ”Eikö sulla vielääkään ole oikeaa työpaikkaa” toteamus ei satuta sisintä enää niin paljon kuin ennen. Satuttaahan se, sitä en voi kieltää, mutta tästä mieleni pahoittamisesta tiedän selviäväni.

Joku viisas on kai sanonut, että opettajan tehtävä ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan neuvoa ja ohjata oppilaita etsimään oikeita vastauksia, kokeilemaan, miettimään, pohtimaan ja analysoimaan myös uusia työ- ja menettelytapoja asioiden ja ongelmien ratkaisemiseksi.

3 TYÖSSÄ JAKSAMISEEN LIITTYVIÄ TEKIJÖITÄ

3.1 Motivaatio

Mistä työssä jaksamisessa on kysymys? Seuraavassa lähdemme määrittämään työssä jaksamiseen liittyviä perustekijöitä. Jaksamisen teemaa avataan motivaation, erityisesti työmotivaation, työhyvinvoinnin ja siihen liittyen erityisesti stressin ja työuupumuksen, sekä työpaikkaväkivallan, erityisesti fyysisen ja henkisen väkivallan käsitteiden kautta.

Motivaatio on yksi keskeisempiä käsitteitä kasvatustieteessä. Motivaatio on myös merkittävimpiä työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä. Motivaation tutkimisen kautta myös sen tulkinta käsitteenä on laajentunut. Aiemmin ajateltiin, että motivaatio käsitteenä voisi koota yksiselitteisesti ihmisen aktiivista ja tavoitteisiin suuntautunutta toimintaa selittävät tekijät. Nykyisin on kuitenkin jouduttu yhä useammin toteamaan, että ihmisen käyttäytyminen on persoonallisten ominaisuuksien, ympäristö- ja tilannetekijöiden yhteisvaikutusta. Se ei ole kovin yksiselitteistä eikä välttämättä rationaalista ja johdon mukaista. (Luopajarvi 1995, 26.)

Motivaation määrittelyn lähtökohdaksi voidaan valita kantasana motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin ylläkkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat tekijöitä, jotka toimivat yksilön käyttäytymisen virittäjinä ja ylläpitäjinä eli ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Peltonen & Ruohotie (1992) määrittelevät motivaation kaksiulotteisena vektoriluonteen tyypisesti: Motivaatio on tietty tila, joka määrää suunnan ja vireyden. Määritelmä liittyy motivaatioon sellaiset tekijät, jotka toimivat inhimillisen käyttäytymisen virittäjinä ja suuntaajina. Motivaatio siis määrää, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtehtäviään suorittaessaan. Seuraavana Peltonen & Ruohotien (1992, 16) mainitsemia erilaisia motivaatiomääritelmiä:

- ”**Motivaatio** on yksilön tila, joka määrää, millä vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.”
- ”Motivaatiolla tarkoitetaan prosesseja, jotka virittävät, suuntaavat ja ylläpitävät käyttäytymistä.”
- ”Motivaatiolla tarkoitetaan prosesseja, jotka virittävät, ylläpitävät ja säätelevät toimintoja.”

Peltonen & Ruohotie (1992) on koonnut kolme ominaisuutta, jotka ovat yhteisiä motivaation määritelmille. Ne ovat

- ”**vireys**, joka viittaa energiavoimaan yksilössä ja joka ajaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla.”
- ”**suunta**, joka viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen (yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti)” sekä
- ”**systemiorientoituminen**, joka viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle.”(Peltonen & Ruohotie 1992, 16–17.)

Peltonen & Ruohotie (1992) määrittelevät motivaation tilannesidonnaiseksi. Kirjallisuuden perusteella voidaan tosin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio.

Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet virittävät joukon motiiveja ja aikaansaavat tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Se on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta ja on sidoksissa yhteen tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17; Luopajarvi 1995, 26–27.) **Yleismotivaatio** sitä vastoin taas korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä, eli vireystilaa ja suuntautuneisuutta yleensä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 17.)

Peltonen ja Ruohotie (1992) vertaavat yleismotivaation ja asenteen käsitteitä toisiinsa ja kuvailee niitä synonyymeina: ”**Asenne** on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio sen sijaan on lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä edellytä muutoksia ko. alueen asenteissa.” (Peltonen & Ruohotie 1992, 17.)

3.1.1 Työmotivaatio

Koivisto (2001) tutki Psyko-Henry -motivaatiotutkimuksessaan työhön liittyviä odotuksia ja motivaatiotekijöitä. Hän toteaa, että työmotivaatiossa ei ole kysymys pelkästään asenteesta, vaan oikeastaan koko organisaatiokulttuurista. Seuraavat tekijät vaikuttavat edellä mainitun tutkimuksen mukaan työmotivaatioon:

- tunteet, tarpeet, ristiriidat.
- odotukset, minäkuva, omaa osaaminen ja halu panostaa omaan työhön.
- roolin ja päämäärän selkeys.
- työtehtävien laatu.
- johtamistapa ja palkitsemisjärjestelmä.
- vuorovaikutustavat ja työolot. (Koivisto 2001, 32–33.)

Koivisto (2001) määrittelee työmotivaatio – käsitteen seuraavalla tavalla: ”**Työmotivaatio** on myös psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä, joka on työsuhteeseen liittyvien odotusten ja tarpeiden julkituomista ja arviointia. Se on myös erilaisuuden ja uran johtamista.” (Koivisto 2001, 32–33.) Nykyisin eivät pelkät optiotkaan riitä työntekijöiden sitoutumiseen, vaan työssä viihtyvyyteen vaikuttavat tänä päivänäkin perinteiset työmotivaation lähteet ja pehmeät arvot. Läheisiä ja hyviä motivaatiotekijöitä ovat perinteiset asiat: hyvät työkaverit ja työpaikan yhteishenki. (Koivisto 2001, 32–33.)

Koivisto (2001) myös listaa keskeisiä työmotivaation lähteitä seuraavasti:

- asiantuntemuksen kehittäminen ja syventyminen mielenkiintoisella alueella
 - mukavat työkaverit ja hyvä yhteishenki
 - hyvin tehdystä työstä annettu tunnustus ja positiivinen palaute
 - selkeä yhteys oman työpanoksen ja ansiotason välillä
 - mahdollisuus oman asiantuntemuksen monipuoliseen kehittämiseen sekä työssä että koulutuksen kautta (etenkin nuorilla työntekijöillä).
- (Koivisto 2001, 33–34.)

Koiviston (2001, 34) mukaan ”...kysymys on paljon siitä, kuinka onnistuneen ja uskottavan yrityskulttuurin organisaatio kykenee luomaan.” Nykyään työntekijät ovat enemmän mukana vaikuttamassa omaan työhönsä, niin palkkauksessa kuin ammatillisessa kehityksessään. Koivisto myös toteaa, että työnantaja, joka osaa arvostaa yksilöllisyyttä, hyödyntää erilaisuutta, kunnioittaa yhdenvertaisuutta ja tarjoaa vaikutusmahdollisuutta, saa pitää hyvät työntekijät ja menestyy, kun henkilöstö on motivoitunutta. (Koivisto 2001, 34.)

3.1.2 Työhyvinvointi

Raitasalo (1995) toteaa, että työtä voidaan pitää eräänä hyvinvoinnin perustana, joka tyydyttää toiminnallisia ja sosiaalisia tarpeita ja tuo taloudellista turvaa. **Työhyvinvointi** koostuu kuitenkin seuraavista tekijöistä: johtamisesta, työympäristöstä, työstä itsestään ja sen vaativuudesta, työyhteisöstä, työn organisoinnista ja ihmissuhteista. (Raitasalo 1995, 20.)

Hyvinvoinnin ylläpitämiseen ihminen tarvitsee niin aineellisia ja sosiaalisia kuin persoonallisia resursseja. Terveysteen, työhön ja elämänhallintaan käytetään persoonallisia voimavaroja. Persoonalliset voimavarat liittyvät erityisesti henkilön ammatilliseen itsetuntoon. Myös henkilön aikaisemmat elämäkokemukset, koulutus ja itsetunto vaikuttavat ammatilliseen itsetuntoon. Nämä tekijät voivat saada työntekijän tyytyväiseksi ja myös saada hänelle aikaan työssä onnistumisen tunteen. (Raitasalo 1995, 20–22.)

Laurinkari (1990) peräänkuuluttaa, että hyvinvointiin työpaikalla vaikuttaa työympäristö. Työympäristöön vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi tilojen toimivuus, siisteys ja valaistus. Jos työympäristö on vaarallinen, saattaa työntekijä tuntea olonsa ahdistuneeksi ja turvattomaksi. Tämä taas voi aiheuttaa työntekijän henkiseen työhyvinvoinnille esteitä. Näiden ulkoisten puitteiden lisäksi työympäristöön kuuluvat työpaikan ihmissuhteet, jotka ovat sosiaalista työympäristöä. Hyvät ja rakentavat ihmissuhteet vahvistavat ihmisen positiivista itsearviointia ja ihmisen identiteettiä ja näin lisäävät hänen koettua hyvinvointiaan. (Laurinkari 1990, 8–9.)

Sihvonen (1996) taas nostaa liikunnan ja perhe-elämän positiiviset vaikutukset työhyvinvoinnin peruspilareiksi. Säännöllisellä liikunnalla tiedetään olevan positiivinen vaikutus uupumuksen vähentämiseen ja se edistää työkykyä. Monet työnantajat ovat huomanneet vaikutuksen ja ovat järjestäneet työkykyyn parantavia toimia yrityksissä. Sydän- ja verisuonitaudit ovat teollistuneissa maissa kansanterveysongelma. Monet tutkimukset osoittavat, että säännöllisellä liikunnalla on positiivinen vaikutus sydän- ja verisuonitauteihin. (Sihvonen 1996, 56.)

Perhe-elämä taas vaikuttaa työssä jaksamiseen. Perhe toimii parhaana tapauksena hyvänä puskurina. Perheettömät ovat perheellisiä alttiimpia työuupumukselle. Perheellisen on kuitenkin tasapainoiltava perheen ja työpaikan välillä. Se lisää monelle stressiä ja syyllisyyttä riittämättömyydestä. Kun perhe-elämässä on vaikeuksia, se huomataan työpaikalla, ja se voi myös aiheuttaa työuupumusta. Ne työntekijät, joilla on sosiaalisia ystävyyssuhteita voivat henkisesti paremmin kuin eristäytyneet ihmiset. (Sihvonen 1997, 56.) Vapaa-ajan ja työn suhde täytyy olla työntekijällä tasapainossa, että jaksaa niin kotona kuin työssäkin. Liialliset kotiin tuodut työt alkaa pidemmän päälle rasittaa perhe- elämää ja sitä kautta myös työtehoa.

3.2 Stressi

Stressi voidaan määritellä yksilön ja ympäristön suhteeksi, jonka yksilö arvioi merkittäväksi omalle hyvinvoinnilleen nimenomaan siinä vaiheessa, kun suhde

ylittää omat voimavarat. Yksilön suorituskyky on ristiriidassa joko ympäristön tai yksilön asettamien odotusten kanssa. (Elo 1995, 194.)

Useimmat stressitutkijat pitävät stressiä jopa välttämättömänä työhyvinvoinnin osatekijänä synnyttämään sellaista ärsykettä, joka estää yksitoikkoisuuden ja kyllästymisen työpaikkaan. (Vartiovaara 1996, 53.) Juuti (1996) taas täsmentää **hyvän stressin** analysointia seuraavasti:

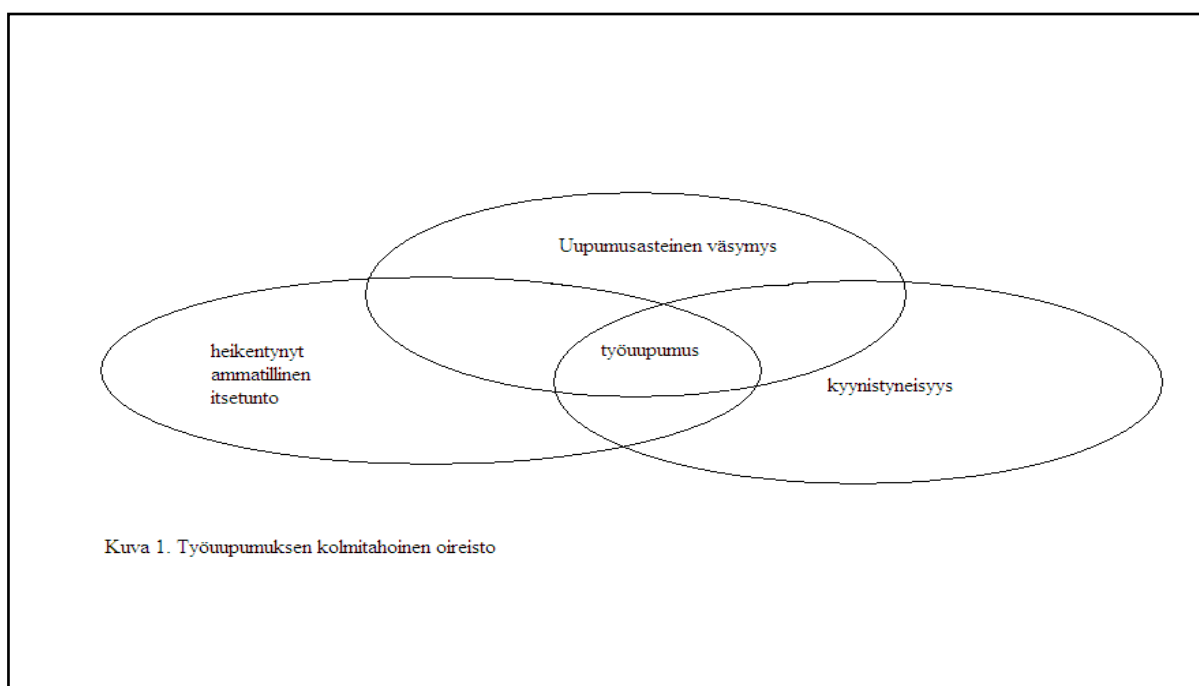
Mikäli henkilön edellytykset ja työn vaatimukset vastaavat toisiaan sekä henkilön työhön liittyvät odotukset ja työstä saadut palkkiot (laajasti ymmärtäen) vastaavat toisiaan, tämä johtaa työn ja ihmisen väliseen sopusointuun, myönteisiin työkokemuksiin ja työtyytyväisyyteen sekä korkeaan työmotivaatioon. (Juuti 1996, 96.)

Sopivassa määrin stressi parantaa suorituskykyä, mutta kun sitä on liikaa, se on haitallista. Sama vaikutus on kiireellä, virheiden tekemisellä sekä kateudella. Jokaisen olisi kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki uupumistapaukset ja tuntemukset eivät johdu työstä, vaan esimerkiksi elintavoista. Pitääkin kysyä, onko työelämässä tapahtunut jotain sellaista, mikä on aiheuttanut työuupumusepidemian. Miksi väsymme, vaikka olemme parempikuntoisia kuin monet muut? Kun työuupumuksesta puhutaan paljon, niin ruokkiiko se myös sitä? Uupumuksen ja työuupumuksen käsitteillä on ero ja monesti ne ovat vaikeasti toisistaan erotettavissa. (Koivisto 2001, 146.)

Normaali uupumus tai väsymys menevät ohi, kun työ on tehty tai pidetty hiukan lomaa. Usein uupumusta lisäävät työn ulkopuoliset ongelmat kuten taloudelliset vaikeudet tai ongelmat perhepiirissä. Kun nämä työn ulkopuolelta tulevat vaikeudet heijastuvat työhön, silloin ne voivat aiheuttaa jopa työuupumuksen. Tällöin on vaikea erottaa uupumusta työuupumuksesta. (Koivisto 2001, 147.) Työn ja vapaa-ajan suhde tulee olla opettajalla tasapainoinen. Riittävä lepo, säännöllinen ruokailu ja yleensä terveet elämäntavat auttavat jaksamaan vaativassa työssä. Opettajan työssä terve itsekkyyks ja itsensä rakastaminen on parhaimmillaan sitä, että minä päätän oman aikani käytöstä, mutta lähimmäiseni huomioon ottaen.

3.3 Työuupumus

Mitä työuupumus sitten on ja mikä ero sillä on stressiin? Kalimon ja Toppisen (1997, 8) mukaan "...työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä." Työuupumus on pitkään jatkuneen stressin tulosta. Oireyhtymä on kolmitahoinen häiriö (kuvio1), jolle on ominaista kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Kalimo & Toppinen 1997, 8.)



Kuvio 1. Työuupumuksen kolmitahoinen oireisto (mukaillen Kalimo & Toppinen 1997, 8)

Kalimo ja Toppinen (1997) määrittelevät oireyhtymän eri osa-alueet seuraavasti:

- "Voimakas pitkäaikainen väsymys, jota joskus nimitetään myös ekshaustioksi, on työuupumusoireyhtymän keskeinen osatekijä. *Uupumusasteinen väsymys* on yleistynyttä, tuntuu kaikissa tilanteissa, eikä siis enää liity yksittäisiin työn kuormitushuippuihin. Se ei häviä päivittäisellä levolla, viikoittaisella vapaalla eikä aina loma- aikanakaan."

- ”Kyynistyneisyys näkyy työn ilon katoamisena, työn mielekkyyttä koskevana epävarmuutena ja työn merkityksen epäilyinä tai kyseenalaistamisena. Ihmissuhdetyössä *kyynistyneisyys* näkyy etäiseksi ja kylmäksi muuttuneena suhtautumisena työn kohteena oleviin ihmisiin.”
- ”Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen merkkejä on pelko, ettei suoriudu työstään ja että työasiat eivät muutoinkaan pysy hallinnassa. Huonommuudentunteet suhteessa omaan aikaisempaan pätevyyteen ja menestymiseen ovat tyypillisiä.” (Kalimo ja Toppinen 1997, 9.)

3.4 Työpaikkaväkivalta

3.4.1 Henkinen ja ruumiillinen väkivalta

Mikäli organisaatiossa ei ole määritelty turvallisuusvastaavaa tai -päällikköä, vastuu myös työpaikan henkisestä turvallisuudesta kuuluu aina työnantajalle itselleen. Tämä järjestely tapahtuu aina työpaikkakohtaisesti. Turvallisuusvastuussa olevan henkilön nimi on oltava kaikilla työntekijöillä tiedossa ja hänen puoleen voi kääntyä turvallisuusasioissa. Turvallisuudesta vastaava henkilön vastuulla on työntekijöiden perehdyttäminen turvallisuusasioihin. Vastuuhenkilö tai hänen valtuuttama henkilö kouluttaa muun henkilöstön käyttämään työpaikan turvavälineitä (hälyttimiä, lukkoja, henkilösuojaimia yms.). Turvallisuusvastaava tai -päällikkö kertoo, kuinka väkivalta- ja uhkatilanteissa toimitaan. (Isotalus & Saarela 2007, 13.)

Työväkivalta

Työväkivalta on luonteeltaan sekä henkistä että ruumiillista. Yleiskäsitteenä työväkivalta voidaan määritellä tapahtumana, jossa työntekijää pahoinpidellään, uhataan tai loukataan sanallisesti työmatkalla, työssä tai muissa työhön liittyvissä oloissa. Työväkivalta voi joko suoraan tai epäsuorasti vaarantaa uhrin turvallisuutta, hyvinvointia tai terveyttä. Jos työväkivaltaa ilmenee, on työntekijä suorassa väkivallassa ja hänen perheensä tai ystävänsä epäsuorassa väkivallassa. (Isotalus & Saarela 2007, 6.)

Työväkivalta- ja uhkatilanteita on monenlaisia: tavaroiden heitteleminen, solvaaminen, huutaminen sekä sanallinen tai fyysinen uhkailu voi aiheuttaa

jollekin suurtakin vahinkoa, eikä työstä enää nauti samoin kuin ennen. Käsiksi käyminen on esimerkiksi tönäisy, potkiminen, pureminen, raapiminen tai liikkumisen estäminen. (Isotalus & Saarela 2007, 6.)

Henkinen väkivalta

Kun työyhteisö alkaa sairastaa, tuloksena alkaa esiintyä henkistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta voi olla panettelua, juoruilua, huhujen levittämistä, sosiaalista eristämistä ja tiedon panttaamista. Kaikki tämä on uhrin kannalta epätoivottavaa käyttäytymistä. Henkistä väkivaltaa on myös se, että työntekijälle annetaan helppoja tehtäviä työntekijän taitoihin nähden. Henkinen väkivalta voi olla myös vihjailua työntekijän henkisestä terveydentilasta. (Kopposela 2005, 61.)

Kopposela (2005) arvioi, että arviot henkisen väkivallan ilmenemisestä työpaikoillamme ovat selvästi lisääntyneet viime vuosikymmenien aikana. Työterveyslaitoksen tutkimuksen (2003) mukaan henkistä väkivaltaa oli kokenut vajaat kolme prosenttia noin 3000 haastatellusta työntekijästä. Naiset (n. 4% haastatelluista) kokivat sitä useammin kuin miehet (1,8%). Eniten henkistä väkivaltaa olivat kokeneet sosiaali- ja terveysalan työntekijät (5,5 prosenttia työntekijöistä). Toimipaikkojen mukaan eriteltyinä eniten henkistä väkivaltaa koettiin koulutuksen toimialalla (6,3%) ja kuntasektorilla (5,1%). (Kopposela 2005, 62.)

Työpaikkakiusaaminen on tyypillisimmillään työpaikan henkistä väkivaltaa. Kiusaaminen on henkilökohtainen kokemus. Jokainen ihminen on erilainen ja siksi kiusaaminen on vaikea määritellä. Kiusaaminen on henkistä väkivaltaa, syrjimistä, kostamista, painostamista, alistamista, jota vastaan kiusattu kokee olevansa puolustuskyvytön. Usein kiusaaminen on systemaattista ja jatkuvaa. Työpaikalla saatetaan nimittää kiusaamiseksi muita työpaikan ongelmia, jotka eivät ole sitä. Normaalit ristiriitatilanteet ja erimielisyydet eivät ole kiusaamista. Kiusaamista ei myöskään ole se, että asiat eivät mene niin kuin itse toivoisi. Esimiestehtäviin kuuluvat käskyt ja määräykset eivät ole kiusaamista, vaan ne kuuluvat esimiehen työnkuvaan. (Kaivola 2003, 100.)

Kiusaaminen voi olla kahden ihmisen välistä kiusaamista tai se voi olla sitä, että isommalla porukalla kiusataan tiettyä henkilöä. Kiusaamista voi olla esimiehen ja alaisen välillä, esimiesten välillä tai alaisten välillä. Työpaikkakiusaamisen vaikutuksia koko porukkaan ja sitä kautta myös yrityksen tuloksiin ei aina heti työpaikoilla huomata. (Kaivola 2003, 101.)

Naisten ja miesten kiusaamisessa on omat eronsa. Naisiin kohdistunut kiusaaminen on useammin näkymätöntä ja passiivista, kun taas miehiin kohdistunut kiusaaminen on useammin uhkausta ja kritiikkiä. Naiset suljetaan miehiä useammin työpaikalla kommunikaation ulkopuolelle. (Kaivola 2003, 101.)

Kiusaamistilanteet ovat monesti niin monisyisiä, että on äärettömän vaikea täsmällisesti selvittää, mitä alun perin on tapahtunut. Usein kiusaaminen saattaa lähteä liikkeelle selvittämättä jääneistä ristiriidoista tai organisaatiotason ongelmista. Jos kiusaaminen on jatkunut pitkään, kiusaamisen alkuperäisiin syihin on mahdoton saada enää otetta. (Kaivola 2003, 102.)

3.4.2 Väkivaltatilanteiden jälkihoito

Työssä tapahtuva väkivalta tai sen uhka voi vaikuttaa jokaiseen. Pahimmassa tapauksessa väkivaltatilanne voi aiheuttaa työkyvyttömyyden tai jopa hengen menetyksen. Välivallan kohteeksi joutuminen, vaikka se ei olisikaan fyysistä, voi olla henkisesti erittäin raskas kokemus. Pelkkä väkivallan uhka saattaa aiheuttaa jatkuvaa pelkoa ja ahdistusta, ja lievätkin väkivalta- ja uhkatilanteet saattavat aiheuttaa psyykkisiä oireita, jos asioita ei käsitellä. Väkivaltakokemukset eivät koske pelkästään työntekijöitä, vaan ne voivat vaikuttaa joissain tapauksissa myös asiakkaisiin. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tieto siitä, miten väkivaltatilanteen jälkeen toimitaan. (Isotalus & Saarela 2007, 52.)

Parhaiten traumaattisesta tapahtumasta selviää, mitä nopeimmin ihminen saa henkistä tukea ja jälkihoitoa. Jälkihoitotilanteessa väkivallan uhria kuunnellaan ja käydään tapahtuma läpi sekä hänelle kerrotaan minkälaisia henkisiä oireita väkivallan uhriksi joutuneet usein saa. Erilaiset oireet on hyvä tunnistaa ja

hyväksyä osaksi tapahtuman läpikäymistä. Luonnolliset reaktiot järkyttävästä tapahtumasta eivät ole merkkejä ihmisen henkisestä heikkoudesta tai hulluksi tulemista. Koska uhri ei aina itse osaa hakea apua, kaikki tuki olisi hyvä tarjota mahdollisimman luontevasti. Leimautumisen pelko on suuri apua pyydettäessä, mutta olisi hyvä tunnistaa, että lähes kaikki saavat psyykkisiä oireita vakavan väkivaltateon jälkeen eikä oireita tarvitse hävetä. (Isotalus & Saarela 2007, 52–53.)

Traumaattinen kokemus saa uhrissa aikaan useimmille tyypillisiä reaktioita, joiden tiedostaminen on tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta. Isotalus ja Saarela (2007) kuvaavat traumaattisen kriisin vaiheet seuraavasti:

- **"Sokkivaiheessa** suurin osa ihmisistä toimii automaattisesti ja vaistonvaraisesti ymmärtämättä todellista tilannetta. Jotkut ihmiset pystyvät säilyttämään täyden toimintakykynsä myös sokissa, joillekin saattaa tulla ahdistus- tai paniikkikohtaus."
- **"Reaktiovaiheessa** sokki laukeaa. Tässä vaiheessa mieleen nousee usein voimakkaita tunteita, esimerkiksi vihaa, pelkoa, syyllisyyttä tai surua. Yksin oleminen tai nukahtaminen voi olla vaikeaa, ja ihminen saattaa nähdä painajaisia."
- **"Sokki- ja reaktiovaiheessa**, noin 1-4 vuorokautta tapahtuman jälkeen, ihminen ei ole täysin työkykyinen. Asiantuntijat eivät kuitenkaan suosittele pitkiä sairauslomia. Jos työhön palaaminen viivästyy, pelkotila saattaa voimistua liikaa ja työnteon kokonaan."

Väkivalta- ja uhkatilanteen tapahtumisen jälkeen kannattaisi aluksi tehdä lyhyempää työvuoroa, olla vähemmän asiakaskontaktissa tai tehdä muuten vähemmän kuormittavia työtehtäviä. Pehmeä lasku takaisin töihin estää sen, että työpaikka muuttuu ihmisen mielessä pelottavaksi paikaksi, jonne ei enää uskalla mennä.

- **"Traumaattisen kokemuksen käsittely alkaa.** Ikävät mielikuvat tapahtuneesta pyrkivät mieleen ja herättävät kysymyksiä. Mitä oikein tapahtui? Miksi minulle kävi näin? Tässä vaiheessa esiintyviä oireita kutsutaan nimellä traumaperäinen stressireaktio, sillä oireet ilmaantuvat vasta, kun tapahtumasta on jo kulunut jonkin aikaa."

Yleisiä traumaperäisen stressireaktion oireita ovat jännitysoireet, masennusoireet, keskittymisvaikeudet, pelko, kireys, hämmennys, viha, kauhu sekä unihäiriöt ja painajaiset. Jos uhri ei saa oireisiinsa apua, oireet saattavat kroonistua eli jäädä pitkäaikaisiksi. Krooniset stressioireet voivat vaikeuttaa ihmisen elämää monella tavalla sekä vaikeuttaa työkykyyn.

- **"Uudelleen suuntautumisen vaiheessa** ihminen alkaa saada etäisyyttä ikävään asiaan ja hänen itseluottamuksensa alkaa palata." (Isotalus & Saarela 2007, 55–57.)

Isotalus ja Saarela (2007) ovat laatineet seuraavat ohjeet väkivallan uhriksi joutuneille:

- ”Puhu tapahtuneesta mahdollisimman paljon. Se auttaa hallitsemaan tapahtunutta ja sen aiheuttamia ahdistavia muistoja.
- Palaa työhön heti kun jaksat. Yritä pitää kiinni päivittäisistä tavoistasi ja toimistasi.
- Lepää ja rentoudu riittävästi.
- Älä jää yksin miettimään traumaattista kokemustasi. Avun pyytäminen ei ole heikkoutta.
- Yritä kohdata pelkoa aiheuttavia asioita ja tilanteita pikku hiljaa. Näiden asioiden jatkuva välttely voi saada sinut eristäytymään.
- Pidä yhteyttä työtovereihin, esimieheen ja työterveyshuoltoon tai muihin ammattiauttajiin.”
(Isotalus & Saarela 2007, 55.)

Merkityksellistä väkivaltatilanteista selviytymisessä on siis riittävä tieto tilanteen aiheuttamista oireista sekä hyvät, konkreettiset ohjeet oireista selviytymiseksi arkielämässä. Väkivaltatilanteiden purku keskustelemalla korostuu. Kokemuksen aiheuttamien tunteiden välttely sen sijaan tuottaa oireiston pitkittymistä ja ongelmien monimutkaistumista. (Isotalus & Saarela 2007, 52–57.)

4 MUUTTUVA OPETTAJUUS ETSIMÄSSÄ KEINOJA TYÖSSÄJAKSAMISEEN

4.1 Muuttuva yhteiskunta ja opettajuus

Seuraavaksi haetaan vastausta siihen, mistä oikein on kysymys kun puhutaan muutoksesta ja muutospaineista opettajan työssä. Tarkastelussa on sekä yksilötason että yhteiskunnallinenkin näkökulma. Suomalainen yhteiskunta ja opettajuus ovat suurten haasteiden edessä. Eloranta ja Virta (2002) toteavat kirjoituksessaan, että viime vuosikymmenten aikana opettajuuden vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet nopeaa tahtia. Opettajan työ on ihmissuhdeammatti, joka on muuttumassa yksin toimijasta monenlaisia yhteistyötaitoja osaavaksi asiantuntijaksi. Opettajan tulisi olla myös kriittinen yhteiskunnallinen vaikuttaja ja oman alansa erityistuntija. Lisäksi opettajan tulisi kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan ja itseään muutoksen arjessa, jossa tietoyhteiskunnan vaatimukset lisääntyvät ja tuovat omat haasteensa opettajuuden moninaiseen työn kuvaan. (Lehtinen & Hiltunen 2002, 133.) Opettajuudelta vaaditaan yhä enemmän. Kuinka opettaja jaksaa tänä päivänä?

Helmikuun Aamulehdessä 26.2.2009 kerrottiin englantilaistutkimuksesta, *Psyykkinen rasitus vie keholtakin voimat*, missä todettiin henkisen väsymyksen lyhentävän ihmisen jaksamista fyysisissä ponnisteluissa. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka olivat olleet kovan henkisen rasituksen alaisena, väsyivät myös fyysisesti nopeammin kuin henkisesti levänneet henkilöt. Aivojen väsymys ei siis vaikuttanut sydämeen tai lihaksistoon, mutta sillä oli vaikutuksia siihen, kuinka pitkään ihminen jaksoi fyysistä rasitusta. Tässä testissä 16 hengen ryhmälle teetettiin keskittymistä vaativa koe, jonka jälkeen heidät laitettiin polkemaan kuntopyörää. (Aamulehti 2009, A13.)

Edellä mainittu lehtikirjoitus on monella tapaa itsestään selvä ja mahdollisesti jopa naiivi kannanotto siihen, kuinka ihminen väsy henkistä työtä tehdessään. Jokainen opettaja tietää, että henkinen työ rasittaa niin henkisesti kuin fyysisestikin. Mahdollisesti uutta tutkimuksessa onkin se, että henkinen väsymys ei näy tutkimustuloksissa, joita voidaan mitata kehon toiminnoista. Kun aivot väsyvät, kuinka sitä mitataan? Ainoa mittari on tietysti henkilö itse, mutta

kuinka luotettavaa tieto on, kun siitä ei saada selviä mitattavia tuloksia, joiden perusteella työuupumuksen tila voidaan määrittää.

Milloin me sitten tiedämme ja haluammeko yleensä tietää aivojemme väsymistilan kriittisen pisteen? Kuinka osaisimme hellittää hieman ja hoitaa itseämme riittävän ajoissa. Viimeistään siinä vaiheessa, kun ei jaksakaan enää suorittaa päivittäistä opettajan työtään toivomallaan tavalla, on kyseessä työuupumus, joka on fyysisesti todennettavissa ja näkyy tutkimuksissa heikentyneenä fyysisenä suorituksena ja erilaisina työperäisinä vaivoina. Lomaa on kuitenkin vaikea pyytää työuupumukseen vedoten ja perustella sitä aivojen väsymisenä.

Opettajuus on muutoksessa ja opettajilta vaaditaan yhä enemmän uusien asioiden osaamista ja ymmärtämistä nopeasti teknologistuvassa yhteiskunnassa. Kuinka me muka jaksamme huomenna, kun emme tahdo jaksaa tänäänkään? Tähän kysymykseen haetaan vastauksia seuraavissa alaluvuissa tarkastelemalla muutosta opettajan työssä ja sitä, miten näihin muutostaasteisiin voidaan vastata.

Muutos on vaikea asia ihmiselle, jos ei itse halua muutosta. Jos muutoksen kokee vastemielisenä ja raskaana sekä lisäksi vastustaa sitä, niin se vie jatkuvasti voimavaroja, jotka voisi käyttää itse työn tekemiseen ja työssä jaksamiseen. Muutoksen olemassaolo on tiedostettava ennen kuin pystyy vaikuttamaan omaan tapaansa suhtautua erilaisiin muutoksiin. Mutta toisaalta muutos on myös välttämätöntä, koska ilman muutosta mikään asia ei etene eikä ihminen itse kehity niin yksilönä kuin yhteiskunnan jäsenenäkään.

Kuinka vallalla olevasta muutoksesta sitten voi muodostua voimavara jaksamiselle? Entä kuinka löytää myönteinen tapa suhtautua työelämän muutoksiin ja kohdata muutos avoimin mielin? Tai millaisiin muutoksiin opettajien on varauduttava ja millaisia selviytymisvälineitä hänen on hankittava, ettei puhti loppuisi kesken lukuvuoden?

Usein ajatellaan, että jaksaminen on jokaisen henkilökohtainen asia, jonka ratkaisut löytyvät yksilöstä itsestään. Yksilö kokee, että jaksamattomuus ja

jaksaminen ovat yksityisluontoisia ja muista tekijöistä riippumattomia ja jokaisen opettajan itsensä ratkaistavissa. Ulkopuolisia voidaan kyllä syytellä muutospainesta ja siitä, että ei jaksa, mutta pääsääntöisesti tyydytään ja hyväksytään vallitsevat olosuhteet sekä kerätään paineita ja syitä omille harteille.

Syrjäläinen (2002) toteaaakin, että voimavaroja jaksamiseen ei aina tarvitse etsiä yksilötasolta. Opettajan suhde työhön on määriteltävä uudelleen sekä tarkasteltava opettajuutta ja jaksamista kontekstuaalisena ilmiönä, joka liittyy ihmisen ja työn sopivuuteen. Koulun arki ja opettajien jaksaminen unohtuvat helposti yhteiskunnallisten muutosten ja tietoisten koulutuspoliittisten toimintojen ristipaineissa. (Syrjäläinen 2002, 106.)

Pohtimisen arvoista on se, millainen on se uusi opettajuus, joka on valmis kohtaamaan ne kaikki yhteiskunnan muutoksessa vaadittavat tiedot ja taidot sekä soveltamaan niitä uudistuvaan koulutusjärjestelmään ja samanaikaisesti huolehtimaan omasta jaksamisestaan. Merkittävää on löytää oman jaksamisensa rajat, ne voimavarat, joihin perustaa oman työnsä. Yhteiskunnan ja koulutusjärjestelmän vastuun korostaminen opettajien hyvinvoinnista pelkän yksilön vastuun sijaan on myös tärkeää.

4.1.1 Itsensä tunteminen ja luovuus

Mitä sitten yksittäinen opettaja voi tehdä oman jaksamisensa tukemiseksi?

Ensisijaisesti opettajan on kiinnitettävä huomio itseensä ja luotava itsensä tuntemisen avulla itsestään kokonaisvaltainen ja tasapainoinen yksilö, joka tuntee omat voimavaransa ja on valmis kohtaamaan haasteet omien vahvuuksiensa ja edellytystensä mukaisesti. Oikean työnenergian löytäminen yhdessä hyvän itsetuntemuksen kanssa on tie parempaan työn hallitsemiseen ja työsuoritukseen sekä työssä jaksamiseen. Jos opettaja kokee elävänsä ”hyvää elämää”, niin silloin hän on onnellinen itsensä sekä muiden kanssa ja lisäksi tämän ansiosta hänellä tulee olemaan hyvät edellytykset suoriutua suuristakin työpaineista muuttuvassa opettajuuden vaatimusten kentässä. (Moilanen 2003, 3–6.)

Kelan Sanomissa tutkimusprofessori Raitasalo kirjoittaa artikkelissaan Luovuus on voimaa ja intohimoa, että luovuus on ihmiseltä piilossa oleva alitajuinen voima, jossa tulee esille uudenlaista oivaltamista. Luova ihminen on myös aina valmis kokeilemaan uutta ja poikkeavaa ja pyrkii luopumaan tavanomaisista käsitteistä ja käsityksistään itseään uudistaen. (Raitasalo 2008, 29.)

Voisiko luovuus olla yksi keino jokaisen löytää omasta työstään välineitä asioiden uusille oivaltamistavoille ja erilaisille näkökulmille? Auttaisiko se opettajia jaksamaan paremmin sekä kehittäisikö luovuuden harrastaminen opettajaa luomaan omasta työstään monipuolisemman että terveellisellä tavalla haastavamman työpaikan? Ehkäpä opettaja voisi kehittää työstään itselleen työpaikan, joka olisi kokonaisvaltaisen elämäntavan yksi haasteellinen ja toimiva osakokonaisuus.

Luovuutta on mitä suurimmassa määrin olla tietoinen opettajan jatkuvasti muuttuvasta roolista uudistuvien rakenteiden ja erilaisten tilanteiden myllerryksessä. Luovuutta tarvitaan myös käytännön työhön. Luova opettaja vaikuttaa positiivisesti ympäröivään työyhteisöön ja saavuttaa myös helpommin itselleen asettamansa tavoitteensa ja päämääränsä. Itsetuntemuksen ja luovuuden yhteinen liitto luo perusrakenteen kaikelle kestäväälle ja tasapainoiselle toiminnalle, joka varmasti edesauttaa opettajaa jaksamaan päivittäisissä rutiineissaan ja selviytymään opettajuuden muuttuvissa ristipaineissa.

4.1.2 Opettajien muuttuva työympäristö ja uudistukset: haaste vai rasite?

Millaisia muutoksia opettajat sitten kohtaavat yhä vaativammassa työelämässä? Olennaisinta tämän kysymyksen avaamisessa ei ole se, mitä muutoksia opettaja työssään kohtaa vaan se, kuinka hän ne kohtaa. Syrjäläinen (2002) toteaaakin, että jaksamisen kannalta on keskeisintä muutoksen hallinta. Opettaja, joka hallitsee muutoksen, jaksaa paremmin omassa työssään. (Syrjäläinen 2008, 128.)

Syrjäläinen (2002) kuitenkin tähdentää, että opettajan täytyy arvostaa itse muutosta, johon lähtee mukaan. Muutoksen tulee olla sidonnainen ammatilliseen kehittymiseen ja opettajalla itsellään tulee olla myös mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. (Syrjäläinen 2002, 128.)

Omaan työhön vaikuttaminen sekä siinä mukana olo ja kokemus siitä, että itse on osaltaan rakentamassa työnsä sisältöä, on siis yksi ratkaiseva tekijä opettajan jaksamisen kannalta. On myös tärkeää, että uudistukset ja muutokset kohdistuvat opettajan työn olennaisimpaan alueeseen eli opettamisen ja oppimisen parantumiseen. Opettajien jaksaminen löytyy arkipäivän onnistuneista rutiineista. Jos uudistukset ovat ammatillisesti toimivia ja selkeyttävät opettajan perustyötä, niin se auttaa jaksamaan paremmin päivästä toiseen. Myös paneutuminen oppilaitoksen omien innovaatioiden työstämiseen lisää opettajien pedagogista mielekkyyttä omaa opetustyötään kohtaan. Kaikki tämä näkyy enemmän tai myöhemmin myös oppilaiden edistymisessä, samaan aikaan kun opettajien ammatillinen ote syvenee. (Syrjäläinen 2002, 102.)

Syrjäläinen (2002) kirjoittaa myös, että virallisen tason uudistusten tulisi olla mielekkäitä ja käytäntöjä parantavia. Jatkuva kiire ja uudistamisvimma uuvuttavat opettajat, jotka kääntävät selkänsä kehittämisspyrkimyksille. Tällä hetkellä opettajat ja rehtorit tarvitsisivat rauhaa ja aikaa työlleen. (Syrjäläinen 2002, 104.)

Muutosten määrä oppilaitoksissa on lisääntymään päin. Jokainen sijaisuuksia kentällä tekevä opettaja on samaa mieltä siitä, että tahti vain kiihtyy. Jatkuvien uudistusten ja muutosten myötä opettajakunnan työuupumus kuitenkin kasvaa ja jaksamattomuus pakottaa yhä useamman kääntämään selkänsä jatkuville uudistuksille.

Muutoksia voidaan vastustaa myös passiivisesti. Jotkut koulut vähentävät muutospainetta tekemällä uudistuksia ainoastaan paperiuudistuksina eli eivät lähde toteuttamaan kaikenlaisia uudistuksia, jotka eivät edesauta koulun kehityspyrkimyksiä. (Syrjäläinen 2002, 105.)

On kuitenkin muistettava, että koulun rehtori voi halutessaan käyttää valtaa ja järjestää koulunpidon parhaaksi katsomallaan tavalla sekä auttaa itseään että opettajia jaksamaan paremmin työssään (Syrjäläinen 2002, 105). Miksi sitten tämänkaltaista vallankäytön mahdollisuutta ei käytetä enemmän hyödyksi, kun aikomuksena on varmasti jokaisessa opinahjossa saavuttaa innostava ja jaksava ilmapiiri, joka saa palkintonsa motivoituneiden ja innokkaiden opiskelijoiden sankkana joukkona. Pohdittavaksi jää se, millainen uudistunut työnkuva opettajalla tulisi olla, että hän olisi kykenevä selviytymään arjen paineista.

4.1.3 Opetussuunnitelma: taakka vai innostuksen lähde

Työn jakaminen muiden opettajien kanssa on hyvä keino ennakoida työuupumusta. Opettajalla on paljon veloituksia, mutta hänellä on myös omat oikeutensa. Opettajalla on oikeus vaatia koulun sisäisen organisaation selkeyttämistä ja yhteistoiminnan lisäämistä eri yhteistyöalueilla. Miksi puurtaa asioiden kanssa yksin ja uuvuttaa itsensä työllä, joka helpommin ja vaivattomammin selviäisi yhteisen pöydän ääressä.

Kansanen & Uusikylän mukaan (2002) opetussuunnitelmien tavoitteet ja päämäärät jäävät opettajille usein liian hämäräksi. Ehkä suurin ongelma on se, että opetussuunnitelma tulisi toteuttaa yhdessä. Opettajat kokevat usein liiankin yksilöllisesti oman tehtävänsä sen toteuttajana. Opetussuunnitelma on aina yhteisön hyväksymä yhteinen toimintasuunnitelma. (Kansanen & Uusikylä 2002, 131–132.)

Husu (Kansanen & Uusikylä 2002) viittaa McGahay'hin, joka näkee opettajat kouluyhteisössä tärkeimpinä oppijoina oppilaiden sijaan. Hänen mielestään vain opettajat, jotka ovat sisäistäneet oman toimintansa, ovat kykeneviä toteuttamaan oppilaille asettamia päämääriä. (Kansanen & Uusikylä 2002, 132.)

Uskomme, että opettajat, jotka tietävät oman toimintansa merkityksen ja tarkoituksen osaavat myös paremmin nähdä oman jaksamisensa rajat. Työn hallittavuuden kokeminen luo työn mielekkyyttä sekä on osa jaksamista että

työuupumuksen ennakoimista. Kuten kaikessa moraalisesti tasapainoisessa toiminnassa myös toinen osapuoli, tässä yhteydessä oppilaat, saavat nauttia yhteisen hyvän eduista. Oppilaat ja opettajat yhdessä luovat aina opiskeluilmapiiirin sekä ne tavoitteet ja päämäärät, joihin yhdessä kuljetaan.

4.2 Yksilöllisyys tavoitteiden ja vaatimusten ristipaineessa

Jaksaminen opettajan työssä ja uupumisen ennakointi eivät ole itsestäänselvyys, kun opettajalta vaaditaan liikaa. Voidakseen olla oma itsensä työssään sekä opettaa omalla persoonallaan ja yksilöllisesti, opettajan täytyy tiedostaa, että hänen tulee raivata itselleen mahdollisuus toteuttaa omaa työtään omana itsenään.

Opettajuus on yhteiskunnallisten muutosten paineissa enemmän kuin aikaisemmin. Husu (Kansanen & Uusikylä 2002) kritisoi kirjoituksessaan ristiriitatilannetta, joka muodostuu helposti koulujen ja yhteiskunnan välille. Hän toteaa, että suurten yhteiskunnallisten linjojen oletetaan heijastuvan koulujen käytäntöjen toimintaan. Mutta valmiiksi annetut lähtökohdat eivät palvele koulujen uudistuvaa kehitystä terveellä tavalla. Ovatko laajat yhteiskunnalliset asiat kuten kansainvälistyminen, muutokset työ- ja elinkeinoelämässä riittäviä perusteita uusien tavoitteiden luomiselle? (Kansanen & Uusikylä 2002, 131.)

Tämänkaltaista perustelua saamme kuulla median välityksellä päivästä ja vuodesta toiseen. Jos yksittäiseltä opettajalta viedään valta vaikuttaa oman työnsä sisältöön riittävästi, jaksako hän tällöin suorittaa häneltä vaadittavat tehtävät? Miten opettaja yksilönä sitten voi vaikuttaa asioihin ja omaan hyvinvointiinsa? Kuinka hän voi säilyttää oman työkykynsä ja terveytensä, kun häntä revitään paikasta toiseen epäolennaisilta tuntuvien asioiden perään? Itsestään selviä vastauksia ei varmasti löydy, sillä jokainen opettaja on yksilö ja hänen on löydettävä myös itselleen sopivat yksilölliset tavat selviytyä ja jopa nauttia omasta työstään.

4.2.1 Tunteiden hallinta ja tunnistaminen tukena jaksamiselle

Opetustyöstä puhuttaessa opettajan tunteita ei tahdota mieltää olennaiseksi osaksi opetustilanteen sujuvuutta, saati sitten peruspilariksi opetustuokion vuorovaikutussuhteisiin. Miltä sinusta tuntuu, ei ole tyypillinen kysymys opiskelumaailmassa. Tärkeämpää on tieto, jota opetetaan. Todellisuudessa jokainen opettaja voi allekirjoittaa, että opettajan työ on pitkälti tunnetyötä. Kansanen ja Uusikylä (2002) ovat myös samoilla linjoilla todetessaan, että itseluottamuksen puute ja huono minäkäsitys heijastuvat opettajan työhön. Opettajan on oltava tunnetasolla tasapainossa itsensä ja työnsä kanssa. Opettajan omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta ovat välttämättömiä ehtoja vuorovaikutteiselle suhteelle oppilaisiin ja ympäristöön. (Kansanen & Uusikylä 2002, 56–57.) Omien tunteidensa tiedostaminen ja hallinta eri tilanteissa ovat siis ehto työssä jaksamiselle. Mutta voiko tunteita opiskella?

Kansanen ja Uusikylä (2002) tuovat esille monikulttuurisuuteen perehtyneen kouluttajan ja työnohjaaja Mirja-Tytti Talibin väitteen, että Suomen kouluperinteet ovat syynä tunteiden aliarvostukseen. Talibin mukaan myös opettajien ammatillisiin edellytyksiin kuuluu omien tunteiden tiedostaminen ja hallinta. Ne ovat selvästi yhteydessä mm. stressin sietokykyyn. (Kansanen & Uusikylä 2002, 57–58.) Stressinsietokyky, tunteiden tunnistaminen ja niiden hallinta ovat yhteydessä toisiinsa tavalla, joka hyvän itsetuntemuksen ohella ovat oleellisia tekijöitä työssä jaksamisen tukemisessa. Voidaan myös kysyä, kuinka opettaja voi opettaa oppilailleen tunteiden hallintaa, jos hän ei itse ole valmis itsensä kehittämiseen tunteiden värittämässä opiskelumiljöössä.

Välttämätöntä on, että opettaja jo pelkästään itsensä takia olisi valmis itsetutkiskeluun. Sen lisäksi opettaja on moraalisesti vastuullinen ohjaamaan oppilaitaan tunnistamaan ja tiedostamaan omia tunteitaan ja niiden käyttötapoja eri tilanteissa. Jokaisen opettajan täytyisi olla moraalisesti vastuussa oppilaistaan ja heidän tunteistaan opiskelujen aikana riippumatta siitä, minkä ikäisistä oppilaista on kysymys. Jaksamisen edellytys niin opettajilla kuin oppilaillakin on yhteisten vuorovaikutustilanteiden toimivuus ja yhteisymmärrys. Positiivinen tunne-energia, joka vähentää työstressiä, on yhteisen ymmärryksen ”varasto”, josta on hyvä ammentaa voimavaroja opiskelupäiviin.

Selvää on, että erilaiset konfliktit niin opiskelumaailmassa kuin yleensäkin elämässä ovat uuvuttavia ja voimavaroja vähentäviä. Jotta turhilta yhteentörmäyksiltä vältyttäisiin opettajan ja oppilaan välillä, tulisi opettajan olla tietoinen omista ongelmistaan. Juuri konfliktit ovat niitä tilanteita, joissa opettajan ammattitaito joutuu koetukselle. Mitä paremmin opettaja tuntee itsensä, sitä luovemmin ja hallitummin hän käsittelee omia tunteitaan ja pystyy ehkäisemään oppilaan ja opettajan väliset yhteentörmäykset. (Kansanen & Uusikylä 2002, 59.)

Talib onkin korostanut, että opettaja sietää paineita työssään paremmin, jos opetus perustuu aidolle ja avoimelle, empaattiselle vuorovaikutussuhteelle, jossa turvallisuus ja luottamus välittyvät oppilaille. Tämänkaltainen aito kohtaaminen auttaa myös oppilasta löytämään itse omia vahvuuksia sekä omaa tahtoaan ja todellista minäänsä. Kun opettaja luopuu vapaaehtoisesti omasta auktoriteetistaan, saa hän tilalle jotain sellaista, joka auttaa jaksamaan yhä paremmin arjen aherruksessa. (Kansanen & Uusikylä 2002, 60.)

Opettajan omien tunteiden tunnistaminen ja hallinta opetustilanteissa on merkittävä jaksamisen väline. Opetustilanteiden näkeminen vuorovaikutustilanteina, ei vain tiedon jakamisen välineenä, on tärkeää sekä opiskelijan että opettajan kannalta katsottuna. Hyvä malli toimivasta tunteiden ilmaisusta antaa opiskelijalle hyvät eväät elämään. Opettajalle omien tunteiden hallinta työvälineenä on työhyvinvoinnin ydintä.

4.2.2 Yhteisöllisyys voimavarana ei kiireen luojana

Yhdessä tekeminen merkitsee joillekin opettajille lisätehtäviä jo kiireisen ja vaativan työn ohessa. Toiset opettajat sen sijaan osaavat hyödyntää yhteisen tekemisen voimavaraksi, joka auttaa jaksamaan joka hetki paremmin. On selvää, että opettaja kokee itsensä usein yksinäiseksi puurtajaksi, joka on mielestään vastuussa miltei joka asiasta. Niin ei kuitenkaan tarvitsisi olla. Työn voi jakaa ainakin osittain yhteisten päätösten avulla. Yhteisö voi kasvaa myös yhteisöllisesti eikä ainoastaan yksilötasolla.

Kansanen ja Uusikylä (2002) ottavat esille kasvatustieteen professori Jukka Husun ajatuksen, että yhteisön tuki on opettajan yksilöllisen kasvun edellytys. Husu painottaa yhteisön tukea, koska ilman yhteisön tuomaa turvaa yksilön autonomia voi muuttua huomaamatta ammatilliseksi eriytymiseksi. (Kansanen & Uusikylä 2002, 133.)

Husu (Kansanen & Uusikylä 2002) peräänkuuluttaa myös tunteiden osallisuutta opettajan jaksamisessa ja koulun toiminnassa. Ilman tunteita ei kukaan voi elää. Jos tunteet eivät saa olla osa opettajan työtä, niin opettajan on mahdoton tehdä työtään siinä uupumatta. Tunteiden käyttö on olennainen osa arjen jaksamista. Ja mikä onkaan parempi ja ideaalisempi paikka vapauttavien tunteiden kaatopaikaksi kuin hyvin toimiva työyhteisö, jossa opettaja hyväksytään sellaisena kuin on. Hän tähdentää myös, että yhteisöllisyys ja yksilöllisyys ovat toistensa kääntöpuolia. Tasapaino kärsii, jos toinen saa liikaa painoarvoa. Molempia on hoidettava tasapuolisesti. (Kansanen & Uusikylä 2002, 133.)

Vaikka yhteen hiileen puhaltaminen kuuluukin tämän hetken suosituimpiin ismeihin, on se hukkaa omaan mahdottomuuteensa kiireisessä ja yksilökeskeisessä opiskelumaailmassa. Husu (Kansanen & Uusikylä 2002, 133) kritisoikin yksilökeskeisyyttä: kasvatusyhteisöt, jotka ovat liiaksi yksittäisten toimijoiden varassa, ovat haavoittuvia ja heikkoja. Ne eivät pysty toimimaan kestävän kehityksen kasvatusyhteisöinä tuleville sukupolville.

4.2.3 Jaksamisen eväät koulun arjesta

Tutkimuksessaan Syrjäläinen (2002) korostaa yhteisöllisyyden merkitystä työssä jaksamiselle. Painopiste tulisi suunnata oikeudenmukaisen työyhteisön rakentamiseen. Hyvässä työyhteisössä työt jaetaan tasapuolisesti kaikkien kesken ja jokaisen työntekijän panos tulisi olla merkittävä työyhteisön kokonaisuuden kannalta. Hän painottaa myös kollegan tuen tärkeyttä jaksamiselle silloin, kun uudistukset ja muutokset ovat koulun arkea. (Syrjäläinen 2002, 107.)

Kuinka yhteisten hetkien järjestäminen on mahdollista kiireisissä työyhteisöissä ja kuinka syvällisille keskusteluille voidaan kouluajan puitteissa paneutua?

Useinhan monet hyvät toteutumiskelpoiset ajatukset jäävät muiden kiireiden ja tärkeämmiltä tuntuvien asioiden jalkoihin. Kuinka opettajalla on halua ja tarvetta toteuttaa omaa ammatillista kehittymistään työn ohessa? Näihin kysymyksiin Syrjäläinen (2002) tutkimustensa perusteella vastaa, että opettajan oma halu ja tarve kehittyä uudistustenkin aikana auttavat jaksamaan, oli sitten kyse yksilöllisistä tai yhteisökohtaisista tarpeista. (Syrjäläinen 2002, 107.)

Kehittymismotivaatio tuottaa aktiivisuuden ja osaamisen lisääntymistä, mikä on omiaan auttamaan jaksamisessa. Toisaalta kuitenkin monien asioiden päällekkäisyys, aikatauluttaminen ja priorisointi vähentävät energiaa ja jaksamista pitkällä aikavälillä. Olennaisinta omassa jaksamisessa ja jaksamisen ennakkoinnissa on ollut asioiden tärkeysjärjestyksen löytäminen omassa elämässä, jossa työ ja opiskelu eivät merkitse liian suurta osaa elämän arkipäivässä. Hyvänä periaatteena on se, että kaikkea on oltava tasapainoisesti.

Joillakin opettajilla on kuitenkin kyky kääntää uudistusten luomat paineet myös edukseen. Uudistuksissa on aina potentiaalinen mahdollisuus luoda teoriasta hyviä sekä toimivia käytäntöjä luovan ja innokkaan opettajan käsittelyssä. Uudistukset auttavat jaksamaan: on lupa kokeilla ja etsiä uusia ratkaisuja omaan opetukseen ja rakentaa toimivaa ”työkalupakkia” arjen haasteisiin. Uudistuksissa voi olla siemen haaveiden toteutukseen. Erään opettajan mielestä uudistusten tiedostaminen ja oma-aloitteisuus pyrkiä parantamaan ja kehittämään opetusta ovat tuoneet mielekkyyttä työhön ja auttaneet jaksamaan. (Syrjäläinen 2002, 108.)

Edellä mainitusta kommentista voi selvästi havaita, että opettajat, jotka ovat löytäneet uudistuksista voimavaran omalle jaksamiselleen, kokevat, että se mitä he tekevät, on heidän itsensä valitsema tapa työskennellä ja kehittää omaa työtään. Kun työn muutokset ovat vapaaehtoisia, niin työkin tuntuu antoisammalta ja mielekkäämmältä ja jaksaminen on parempaa. Pakollisten muutosten edessä on tärkeää osata valita itselleen sopivat muutosmahdollisuudet.

Kun uudistuksia siis joka tapauksessa tehdään ja maailma ympärillämme muuttuu vaatien myös koulutusjärjestelmän jatkuvaa muuntautumiskyvykkyyttä, niin silloin on maltti valttia. Terve järjen käyttö on sallittua ja realistinen oman kokemuksen huomioonottaminen erilaisissa valintatilanteissa on tarpeen. Kannattaa kuitenkin keskittyä koulunpitoon ja unohtaa muutokset, joilla ei tunnu olevan käytännön merkitystä, kirjoittaa Syrjäläinen (Syrjäläinen 2002, 108).

Pitäisikö opettajilla olla moraalinen oikeus ottaa kantaa tai jopa kieltäytyä omasta mielestään perusteettomista muutosehdotuksista ja erilaisista hankkeista? Olisi varmasti suuri apu, jos opettajat voisivat antaa oman panoksensa koulujärjestelmälle ja olla mukana vaikuttamassa enemmän muutosehdotusten toteuttamisprosessissa. Oman jaksamisen perusedellytys onkin mahdollisuus toimia omana kokonaisvaltaisena itsenään niin yhteisönsä hyväksi kuin oman henkisen hyvinvointinsa ylläpitämiseksi.

Syrjäläinen (2002) muistuttaakin elämän koostuvan monista eri osa-alueista ja painottaa, että opettajan ei aina tarvitse tehdä työtään sata lasissa. Elämää on muuallakin kuin töissä ja kaiken yhdessä on oltava tasapainossa työssä jaksamisen kannalta. (Syrjäläinen 2002, 109.)

Edellä mainittu on varmasti hyvä neuvo, josta kannattaa ottaa vaarin. Mutta voiko neuvoa toteuttaa, kun opettajille ei aina anneta vaihtoehtoja työnsä rytmittämiseen. Tilanteet yleensä vaativat opettajia toimimaan ulkopuolisten lainalaisuuksien ehdoin. Kiire on aina lopulta korvien välissä, kuten sanotaan, mutta onko opettaja moraalisesti velvoitettu huomioimaan ”liikaa” kouluyhteisöön liittyviä asioita ja kuormittamaan itseään liikaa hänelle kuulumattomista asioista? Tämä pohdinta jättää avoimeksi sen, mikä on opettajuuden työnkuva muuttuvassa maailmassa. Samoin jää pohdittavaksi se, ketä varten koulujärjestelmä on kehitetty.

On tärkeää muistaa, että oppilaat ovat myös opettajien todellinen työkenttä. Opetustila on paikka, jossa opettaja kohtaa oppilaansa ja siellä määräytyvät ne ehdot ja seuraukset, jotka ovat peruspilareita opettajan jaksamiselle ja työuupumuksen ennakoinnille. Oppilaiden ja opettajan välinen vuorovaikutus voi olla pahimmassa tapauksessa akkujen tyhjennyspaikka ja parhaimmillaan

akkujen teholatauspaikka. Oppilaiden voimavarat ovat samalla koko opiskeluyhteisön voimavaroja, ja siksi oppilaiden kuuluisi olla kehittämässä omaa opiskeluyhteisöään mahdollisimman monipuolisella tavalla.

Oppilaat ja opettajat voisivat olla enemmän mukana kehittämässä yhteistä oppimisen kulttuuria sekä tällä tavoin luomassa terveempää ja jaksavampaa opiskelun ahjoa, jossa olisi mahdollista ennakoida yhdessä muutospaineissa olevan koulujärjestelmämme uupumisen oireet.

Uudistuksiin ja muutospaineisiin suhtaudutaan monella eri tavalla. Lähtökohtana kannattaisi miettiä omia suhtautumistapojaan ja keskittyä kuuntelemaan rehellisesti omia tuntemuksiaan muutoksiin liittyvissä tilanteissa. Myös ajankäytöllisesti ja oman jaksamisen puitteissa poistuminen totutuista työympyröistä pohtimaan yhdessä yhteisiä kehittämiseen ja yleensä muutoksiin liittyviä ajankohtaisia asioita, voisi olla varteenotettava vaihtoehto oman tulevan jaksamisenkin kannalta. (Syrjäläinen 2002, 111.)

Ne tavat, joilla ennakoimme omaa väsymystämme, ovat tietenkin hyvin henkilökohtaisia. Tämän vuoksi olisi jokaisen opettajan käytettävä luovuuttaan nähdäkseen erilaisia vaihtoehtoja ja näkökantoja, jotta paineet eivät uuvuttaisi opettajia ennen aikojaan.

4.3 Työuupumuksen tunnistaminen

Ensimmäinen ja ehkä tärkein asia, joka pitää ymmärtää, ennen kuin voimme ryhtyä synnyttämään itsessämme työssä jaksamisen ennakointia, on tiedostaa, että opettajuus on muutoksen pyörteissä ja opettajilta vaaditaan työssään yhä enemmän.

Toinen työuupumusta ennakoiva merkki on oman elämäntilanteen tai muiden arvosteleminen ja syyttäminen vallitsevaan tilanteeseen tai tekemättä olevaan asiaan. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, että emme me voi aina vaikuttaa omaan tilanteeseemme. Sillä elämässä on paljon pakottavia asioita, jotka ohjaavat ihmistä venymään liian monissa asioissa ja samalla väsyttämään itsensä. Mutta

viime kädessä olemme kuitenkin itse vastuussa omasta itsestämme ja toimistamme.

Kolmantena työuupumuksen merkinä voidaan pitää stressinsietokyvyn alentumista tai sen pitkittymistä. Opettajan ammattiin kohdistuu paljon kuormittavia tekijöitä, jotka liittyvät mm. työn sisältöön, erilaisiin vaatimustekijöihin sekä ympäristötekijöihin. Myös opettajan omakohtaiset rooliodotukset, arvot ja motiivit lisäävät kuormitusta niin lyhyellä kuin pitkällä aikajanelalla. Näistä tekijöistä muodostuu opettajalle stressiä, joka on haitallista, lisäksi niillä on negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen, mikä voi johtaa mahdolliseen työuupumukseen. (Santavirta & Aittola 2001, 95.)

4.3.1 Työuupumuksen diagnosoinnin ihmeellisyys

Jos opettaja on tiedostanut oman työuupumuksensa ja levon tarpeen, kun kaikki jaksamisen työvälineet ovat käytetty loppuun, on aika hakeutua ainakin muutamaksi päiväksi kotiin keräämään voimia tulevia koitoksia varten. Mutta onko asia näin yksiselitteinen? Voiko uuvahtanut opettaja sairastaa työuupumustaan sairauspäivärahaa nauttien?

Aamulehden pääkirjoituksen mukaan 7.12.2008 työuupuneiden oikeus sairauspäivärahaan kuitenkin kyseenalaistetaan. Työuupuneet diagnosoidaan koodiluokkaan Z, joka viittaa terveydentilaan, joka on lähtöisin olosuhteista tai ongelmasta, mutta ei ole sairaus tai vamma. On siis oltava sairaus tai vamma, jotta saa sairauspäivärahaa. (Aamulehti 2008, A02.)

Jos lääkärit ja yhteiskunta eivät koe työuupumusta sairauspäivärahan oikeuttamaan sairauslomaan, niin kuinka niiden työuupuneiden elämän suuntaviivat hahmottuvat tulevaisuutta kohti? Onko työuupumuksesta tulossa tikittävä aikapommi?

Aamulehdessä (7.12.2008) olleen pääkirjoituksen mukaan vakavasta työuupumuksesta kärsii noin 2–7 prosenttia sairauslomalaista. Kirjoituksessa tähdennetään myös, että työuupumisoireet eivät ratkea sillä, että Kela ja työnantajat eivät maksa palkkaa tai päivärahoja, mikäli lääkäri on tehnyt Z-

diagnoosin. Yhteiskunnalla ei pitäisi olla varaa lakaista työperäisiä uupumisoireita maton alle vaan peräänkuuluttaa työuupumisen ehkäisyä yhteisvoimin laajalla rintamalla kalliin laitoshoidon sijaan. (Aamulehti 2008, A02.)

Toinen vaihtoehto on diagnosoida työuupumus mielenterveydellisin kriteerein ja näin se saadaan luokiteltua sairaudeksi. Aamulehdessä elinkeinoelämän keskusliiton ylilääkäriin Kaukisen mielestä mielenterveysdiagnoosia pelätään aivan turhaan ja mielenterveyden häiriöt olisi saatava samalle akselille kuin flunssat ja nilkannyrjähdykset. Lisäksi työpaikkaan liittyvät ongelmat, jota työuupumus on, olisi hoidettava niiden syntysijoilla eli työpaikoilla. (Suosalmi 2008, 5.)

Aamulehdessä (30.11.2008) todetaan lisäksi, että jos ongelma on saanut alkunsa työpaikalla, niin siihen on myös puututtava työpaikalla. Asiat ovat kuitenkin usein arkoja ja siksi on aina oltava työntekijän henkilökohtainen suostumus asioiden käsittelyyn. (Suosalmi 2008, 5.)

4.3.2 Työuupumuksen ennakkoinnin tärkeys

Moni opetustyötä tehnyt opettaja on kokenut sen, että kun työuupumuksen oireet alkavat vaivata olisi aika löysätä hieman tahtia ja ottaa löysin rantein, jos mahdollista. Usein ja melkein poikkeuksetta jokainen opettaja tietää, että se on helpommin sanottu kuin tehty. On enemmänkin sääntö kuin poikkeus, että tahti sitä vastoin kiihtyy ennen loppuun palamista, ikään kuin haluaisi puristaa vielä viimeiset mehut itsestään ennen lopullista hyytymistä. Onko suomalaisten opettajien työmoraali liian hyvä, että hommat hoidetaan kunnialla loppuun, vaikka terveys olisi vaakalaudalla?

Aamulehdessä Suosalmi (30.11.2008) ottaa osaa uupumisen ennakkointiin todetessaan, että opettajan työssä uupumisen ennakkointi vaatisi juuri kyseistä paneutumista työperäisiin ongelmapisteisiin, joiden purkaminen olisi välttämätöntä. Samalla se olisi myös töihin palaamisen ensimmäinen ehto. Vasta tämän vaiheen jälkeen päästäisiin luomaan työyhteisöön sitä avointa ilmapiiriä, missä ”kissa pystyttäisiin nostamaan pöydälle” eli työuupumukseen

liittyvistä asioista pystyttäisiin juttelemaan niiden oikeilla nimillä. Artikkelissa todetaan lisäksi, että ihmiset ovat yllättävän valmiita keskustelemaan omasta työuupumuksesta, kun mukana on työterveydenhuollon edustaja. (Suosalmi 2008, 5.)

Silloin, kun opettaja on itse valmis keskustelemaan omasta jaksamattomuudestaan ja yrittää ennakoida omaa loppuun palamistaan, on vielä toivoa selviytyä liiallisesta uupumisesta tai jopa peruuttamattomilta seuraamuksilta. Mahdollisuus ihmisarvoiseen kohteluun on annettava jokaiselle sitä pyytävälle, myös opettajalle, joka antaa yhteiskunnalle oman arvokkaan panoksensa muuttuvassa opettajuuden ”pelikentässä”.

Luvussa 4 on tarkasteltu erilaisia tapoja ennaltaehkäistä työuupumusta ja esitetty vaihtoehtoisia malleja lisätä työssä jaksamista. Vastauksia siihen, kuinka opettaja jaksaisi paremmin tänään ja huomenna, on useita. Opettajalta vaaditaan luovaa yhteistyökykyä ja yksilöllistä osaamista. Opettajan on osattava hoitaa ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja otettava vastuu myös toisten hyvinvoinnista. Muutoksen paineissa opettajan on hallittava työnsä asiantuntijuus ja kehitettävä itseään yhä teknologiastuvammassa yhteiskunnassa tietoyhteiskunnan vaikuttajaksi. Lisäksi itsensä tunteminen ja omien tunteidensa tunnistaminen ovat peruspilareita työssä jaksamiselle. Vaikka jaksaminen on viime kädessä yksilön kokemus, asiaa tarkastellaan myös kokonaisvaltaisena prosessina, jossa yksilö, yhteisö ja yhteiskunta yhdessä ovat osaltaan vaikuttamassa opettajan jaksamiseen. Jaksaminen on myös muutoksen hyväksymistä ja osallistumista muutosten tekoon. Jaksamisen voimavarat löytyvät opettajan arjesta, jos osaa ja on tahtoa löytää ne.

5 OMAN HENKISEN HYVINVOINNIN OSATEKIJÄT

5.1 Oman henkisen hyvinvoinnin kehitys

Kukin voi vaikuttaa omaan jaksamiseensa työskentelemällä oman henkisen hyvinvointinsa parantamiseksi. Seuraavassa haemme keinoja, joilla itse voi vaikuttaa henkiseen hyvinvointiinsa ja sitä kautta myös työssä jaksamiseen. Tarkastelunäkökulma on yksilötasolla.

Oman henkisen hyvinvoinnin kehitystä voidaan tarkastella yksiselitteisesti oman toiminnan ja ajatusmaailman kautta. On tärkeää että pysähdymme hetkeksi kuuntelemaan itseämme ja arvioimme samalla omaa toimintaa kriittisesti. Arvioimalla eli refleктоimalla itseämme pystymme kehittämään itseämme oman toimintamme kautta. Tässä luvussa pohditaan henkistä hyvinvointia ja oman itsensä vaikutusta siihen Jack Mezirowin käsityksien pohjalta, joita hän kirjassaan Uudistuva oppiminen esittää.

Merkityksen antaminen tarkoittaa kokemuksen ymmärtämistä eli kokemuksen tulkintaa ja sen seuraamusta. Kun myöhemmin käytämme tätä tulkintaa hyväksemme eri toimintojemme ohjauksessa niin, silloin merkityksen antaminen muuttuu oppimiseksi. Jokainen meistä oppii asioita eri tavalla, koska oppimisen taustalla on henkilökohtainen kokemus, joka ohjaa meidän oppimista. Reflektion avulla voimme oikaista uskomuksiimme sisältyviä vääristymiä ja ongelmanratkaisussa tekemiämme virheitä. (Mezirow 1998, 17.)

Työssä jaksaminen tai oikeastaan työssä jaksamattomuus ja sen tuoma mahdollinen työuupumus koskettavat meitä kaikkia. Työssä jaksamiseen ja työuupumukseen vaikuttaa erilaiset asiat erilaisilla ihmisillä. Sen takia voidaan todeta, että mitään yksittäistä ratkaisua työssä jaksamattomuuteen ja sen tuomaan työuupumukseen ei välttämättä ole olemassa, vaan se on täysin yksilöllistä. Juuri tämä yksilöllisyys tuo tämän asian työstämiseen haasteen ja vaikeuden.

Ihmetyksen aihetta synnyttää se, että miksi meistä niin moni uupuu tai taistelee jaksamisen kanssa päivittäin. Mistä tämä nykyajan ongelma johtuu sekä mitä

sille voi kukin itsensä ja työympäristön kautta tehdä? Onko tämä yhteiskunnan aiheuttama ongelma vai meidän jokaisen henkilökohtainen, itse aiheutettu ongelma? Onko ympäristössä jotain vikaa vai olemmeko vain liian heikkoja kestäämään ympäristön ja yhteiskunnan paineet nykyisin? Miten oli ennen, oliko elämä helpompaa? Tässä retorisia kysymyksiä, johon ei oikeita vastauksia ole olemassa.

Henkinen hyvinvointimme ratkaisee sen, miten me käsittelemme asioita, jotka meille tulevat eteen elämässämme niin vapaa-aikana kuin työpaikalla. Henkinen hyvinvointi koostuu monista yksittäisistä mielessämme olevista asioista, jotka vaikuttavat käyttäytymismalleihimme ja reagointiin, niin negatiivisissa kuin positiivisissakin asioissa. Näitä yksittäisiä asioita ovat muun muassa:

- oman itsensä tunteminen,
- kokemukset, eli oma historia,
- elämän arvot, joita olemme oppineet tai itselle asettaneet,
- tyytyväisyyden tai onnellisuuden tavoitetila,
- omien rajojen tunnistaminen,
- epäkohtien tunnistaminen ja niiden kehittäminen tai väistäminen,
- ulkoisen paineen käsittelykyky sekä
- oma ajankäytön hallinta henkilökohtaisen resurssin mukaan.

5.2 Oman itsensä tunteminen

Reflektiolla voidaan siis ymmärtää arvioita siitä, miten ja miksi olemme havainneet, ajatelleet, tunteneet tai toimineet. Kaikki inhimillinen toiminta, joka ei ole puhtaasti tottumuksiin perustuvaa tai ajatuksetonta, on harkitsevaa ja perustuu osaltaan aikaisempiin kokemuksiin. (Mezirow 1998, 22.)

Olennaisena oman henkisen hyvinvoinnin osana on oma itsetuntemuksemme. Tämä ihmisen oman itsensä tunteminen kehittyy jatkuvasti ja muuttuu iän sekä kokemusten mukana. Eli loppuen lopuksi luulemme tuntevamme itsemme, vaikka emme todellisuudessa tunne itsestämme kuin vain pienen osan.

Tärkeää on kuitenkin se, että me tunnistamme itsessä tapahtuvia asioita edes osittain, varsinkin henkisellä puolella. Yksilön on syytä kuunnella itseään ja omaa mieltään tai mielialaansa riittävän usein. Kun oppii tuntemaan hyvän ja pahan mielialansa, voi myös oppia yhdistelemään mielialojaan tiettyihin asioihin ja tapahtumiin. Vaikka me emme koskaan täysin itseämme tuntisikaan, voimme me kuitenkin tunnistaa yksittäisiä henkiseen hyvinvointiimme liittyviä asioita. Näin voimme ainakin osittain ohjata itseämme positiivisen tai negatiivisen mielialan lähteille.

Mitä enemmän ohjaamme itseämme tietoisesti yksittäiseen mielialaamme vaikuttavaan suuntaan, sen helpommaksi oma elämän hallitseminen ja ohjaus käyvät. Tästä huolimatta me emme tunne itseämme koskaan riittävästi ja oman ohjauksen myötä epämieluisen asia voi tuntua mukavalta tai jopa kiehtovalta ajan saatossa. Yhtenä esimerkkinä tästä on monille opettajille tuttu opettaminen, jota aluksi pelättiin, mutta nyt siitä voi jo nauttia ainakin silloin, kuin opetus onnistuu mielestämme täydellisesti.

Oman itsensä tuntemisen kehitys perustuu jatkuvaan tilannearviointiin ja tilanteiden vaikutuksen tunnistamiseen omassa mielessämme. Näin opimme ymmärtämään paremmin omaa itseämme oman mielemme kautta. Ymmärryksen kautta taas pystymme ohjaamaan itseämme ja ehkä jopa saavuttamaan tuntemuksen siitä, että tunnemme itsemme hyvin.

Kokemuspohjaa voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Tätä kutsutaan Mezirowin mukaan merkityksen jäsentämiseksi, jonka yksi osatekijä on merkitysperspektiivi. Merkitysperspektiivi merkitsee Mezirowin mukaan tietyn olettamuskokonaisuuden tai rakenteen sulauttamista uuteen kokemukseen. Näiden kahden tekijän, eli olettamuksen ja kokemuksen tulkintojen, kautta muokkaamme ja muutamme omaa toimintaamme sekä ajatusmaailmaa. (Mezirow 1998, 18.)

Kasvatuksella meille luodaan mielikuva oikeasta ja väärästä. Näitä lapsena saatuja mielikuvia tai ainakin osaa niistä, kannamme todennäköisesti mukanaamme koko elämämme ajan. Kokemuksen tuoma mielihyvä tai mielipaha on kuitenkin ehkä se kaikkein tarttuvin ja kenties pysyvin mielentila, jota

yksilöillä voi olla. Tämä on myös yksi alitajunnan ohjauksellinen voimavara, joka ohjaa käyttäytymistämme ja jota alitajuntamme käyttää hyväksi eri tilanteissa sekä tilanteista selviämiseksi.

Kun kasvatus ja kokemus yhdistetään yhdeksi historialliseksi kokemukseksi, silloin ollaan siinä tilanteessa kahden eri yksilön kohdalla, että mitään yhtenevää kokemusta ja sen tuomaa yhteistä näkemystä ei välttämättä milloinkaan saavuteta. Tähän ääripään näkemykseen vaikuttaa oleellisesti yksilön ikä, uskonto, kulttuuri ja elinolosuhteet. Jos kasvatusta ja kokemusta mietitään yksinomaan yksilön itsensä kannalta, silloin ollaan henkisen hyvinvoinnin yhdessä tärkeimmässä asiassa työssä jaksamisen ja työuupumuksen kannalta katsottuna.

Asiaa voidaan tarkistella negatiivisten kokemusten ja niistä selviämisen kautta. Yleisesti elämän mukana tuomat negatiiviset asiat ovat paljon rankempia kuin työpaikalla tapahtuneet työuupumukseen johtavat asiat. Näitä elämän negatiivisia asioita voi olla esim. kiusaaminen, omat tai läheisten sairaudet ja läheisten kuolemat. Jos yksilö selviää näistä tai vastaavista asioista, tämä negatiivinen kokemus käännettynä positiiviseksi energiaksi on valtava voimavara tulevaisuuden esteiden ylittämiseksi. Näitä esteitä me kohtaamme työssä ja vapaa-aikana.

Negatiivisen kokemuksen kääntäminen positiiviseksi energiaksi tarkoittaa konkreettisesti tämän todellisen negatiivisen kokemuksen suhteuttamista nyt tapahtuvaan negatiiviseen asiaan. Nyt tapahtuva uusi ongelma saattaa kuitenkin tuntua todella pieneltä esim. todellisen tapahtuneen onnettomuuden tai sairauden rinnalla. Näin ollen uuden ongelman ylitsepääseminen voi olla todella helppoa ja se voi tuntua varsin mitättömältä asialta.

Tämä negatiivisen kokemuksen kääntäminen positiiviseksi energiaksi osoittaa myös sen, mitä itsensä tunnistamisen osalta jo mainittiin, eli emme tunne itseämme vaan muutamme ja kasvamme jatkuvasti eri kokemusten myötä. Kokemukset kasvattavat meitä ja me kasvamme kokemuksiemme mukana. Näitä kokemuksia kannattaa hyödyntää, jotta kasvaisimme henkisesti paremmiksi ja kestävimmiksi yksilöiksi.

5.3 Arvojen vaikutus omaan hyvinvointiin

Reflektiota ja merkityksenantoa Mezirow pohtii oppimisen kautta. Tätä teoriaa voidaan myös soveltaa omien arvojen ja asenteiden muokkaamisessa. Arvoja ja asenteita voidaan muokata, vahvistaa tai kokonaan uudistaa uusien tulkintojen kautta. Oleellisena tekijänä tässä on jälkireflektointi, jolla selvitetään, onko arvomme ja asenteemme yhä perusteltua nykyisissä olosuhteissa. (Mezirow 1998, 21.)

Me ammennamme elämän arvoja kasvatuksen, kokemuksen ja opitun kautta. Voimme myös asettaa itsellemme arvoja, joiden mukaan elämme. Näitä arvoja on mm. ekologisuus, kulutus tai yhteisöön kuuluvat erilaiset arvot, joita pyrimme noudattamaan tai meidät on ”pakotettu” noudattamaan niitä omassa elämässämme.

Nämä arvot asettavat meille rajat, joiden mukaisesti meidän oman elämämme pitäisi kulkea. On tärkeää, että nämä arvot ovat aidosti yhdenmukaiset mielemme (henkisen ajatusmaailmamme) kanssa. Jos näin ei ole, silloin kyseessä on itsensä huijaaminen ja näin ollen mielen hallinta on pitkällä tähtäimellä hankalaa. Kyseessä on tiedostamaton roolileikki, jolloin yksilö toimii joissain tilanteissa vastoin todellista henkistä ajatusmaailmaansa vastaan. Mikäli yksilö elää omia todellisia arvoja vastaan tietoisesti tai epätietoisesti, silloin roolien ylläpito todellista minäkuvaa vastaan vaatii suuren määrän energiaa. Tämä energiatason ylläpito pitkällä aikavälillä kuluttaa meidän henkistä voimavaraa liiaksi, jonka seurauksena saattaa syntyä henkinen väsymistila, joka taas ilmenee eri tavoin eri yksilöllä.

Nykypäivänä on ”muotia” määrittää yrityksille arvot, joita jokainen yrityksen henkilö on sitoutunut noudattamaan. Jos nämä arvot eivät kohtaa yksilön henkisten arvojen kanssa, niin roolileikki on jo käynnissä. Muita vastaavia tapauksia voi ilmetä esim. kouluissa, urheiluseuroissa, uskonnollisissa piireissä, eri kulttuurien välisessä toiminnassa ja jopa perhepiirissä.

Jaksamisen ja työuupumuksen ehkäisyn kannalta on erittäin tärkeää saada olla aina oma itsensä. Minkäänlaista teeskentelyä tai roolien suorittamista ei muilta

kuin näyttelijöiltä pitäisi sallia. Ajatusmaailma pitäisi jokaisella olla se, että jos en omana itsenäni kelpaa tässä työssä, niin sitten toteutan asioita jossain muussa työpaikassa. Tämä sama pätee myös työpaikan ulkopuolisessa elämässä. Elämän arvoja on varsin vaikea toisille asettaa. Arvot luo jokainen yksilö itselleen ja nämä arvot kehittyvät myös kokemuksen myötä. Näin ollen todellinen arvomaailma on meidän jokaisen sisimmässämme. Ainoa oikea ja järkevä arvo työyhteisöissä tai muissa yhteisöissä on se, että jokainen saa olla oma itsensä ja tuoda reilusti omat mielipiteensä julki.

Tyytyväisyyden ja onnellisuuden tavoitetila voidaan myös käsitellä arvomaailman kautta. Reflektiivinen toiminta ymmärrettynä omien olettamusten kriittiseksi arvioinniksi voi sekin olla oleellinen osa päätöksentekoprosessia. Reflektiivinen toiminta voidaan käsittää harkitsevana toimintana, joka ei kuitenkaan ole sama asia kuin reflektio. Reflektion tavoitteena on tässä tapauksessa omien ajatusten ja uskomuksien oikeellisuuden oikeutuksen kriittinen selvittely. Reflektio harkitsevassa toiminnassa edellyttää pysähtymistä arvioimaan tilannetta uudelleen kysymällä: Mitä teen väärin? Tyytyväisyyden ja onnellisuuden tavoitetilan etsimisen kohdalla kysymys voi olla yhtä hyvin: Miksi en ole onnellinen? (Mezirow 1998, 22.)

Jaksamisen ja työuupumuksen takana voi olla myös jatkuva etsimisen tila, jossa yksilö etsii itseään tai itselle paikkaa tässä yhteiskunnassa. Kyse on siis arvomaailmasta ja omien elämän arvojen etsimisestä. Jatkuva kaipuu johonkin sellaiseen tilaan, mikä toisi enemmän mielihyvää ja positiivista tuntemusta on ihmiselle tyypillistä. Mikä tämä tila sitten loppuen lopuksi olisi, on varsin hämärän peitossa.

Yhtenä vaihtoehtona voisi olla luoda itselleen selkeä tavoitetila omalle hyvinvoinnille ja määrittää itselleen hyvinvoinnin lähteet. Mikä riittää ja mihin olemme tyytyväisiä vai hamuammeko vain koko ajan lisää jotain täysin merkityksetöntä pääomaa, jolla loppuen lopuksi omille elämän arvoille ole mitään merkitystä. Lähtökohtaisesti tässä on ns. "oravanpyörän" alku ja jos sitä ei pystytä pysäyttämään riittävän ajoissa, siinä sitä pyöritään vuosikausia onnellisuuden pikku hiljaa hiipuessa. Onnellisuuden hiipumista ei välttämättä

tunnista, sillä se katoaa hiljalleen, kunnes loppuen lopuksi jotain vakavaa tapahtuu henkisellä puolella.

Onnellisuuden tavoitetilän arvioiminen lähtee määrytyksestä, jossa määritetään rahan ja vapaa-ajan arvot, työn ja perheen arvot sekä itsensä arvostamisen arvo. Näistä kaikkea ei pysty samanaikaisesti saavuttamaan ja sen takia on tärkeää, että jokainen lopulta tietäisi, mitä todella elämältään haluaa ja minkä todellisten elämän arvojen mukaan omaa elämänsä ohjaa.

Kun oman onnellisuuden tavoitetilalle on asetettu raamit, voidaan sen jälkeen rakentaa oma onnellisuuden tila. Jonkun muun vähemmän merkityksellisen asian tavoittelemisen jää taka-alalle ja unohtuu kokonaan. Tämän jälkeen itsensä arvostaminen ja olemassa olevan maallisen tai henkisen hyvän arvostaminen on paljon helpompaa. Kun arvostamme sitä, mitä meillä on ja mitä me teemme, niin silloin kenellekään tai edes itselle, ei tarvitse perustella omia valintojaan.

Ulkoinen paineensieto on myös yksi onnellisuuden tavoitetilän kriteeri. Ulkoinen paine asettaa meille myös tiettyjä suuntia henkisen hyvinvoinnin kannalta katsottuna. Ulkoisen paineen asettaa kukin itse. Painetta voi muodostua työstä, tittelistä, omaisuudesta tai elintavoista. Kun olemme määrittäneet itsellemme onnellisuuden tavoitetilän väliset suhteet esimerkiksi rahan ja työn tai vapaa-ajan ja perheen välille, ei ulkoiselle painelle pitäisi enää löytyä paikkaa mielessämme. Jos naapurilla on isompi talo tai parempi auto kuin muilla, niin sen ei pitäisi vaikuttaa millään tavalla omaan onneemme. Perusajatuksena pitäisi olla se, että me emme välitä siitä mitä muilla on, koska se ei ainakaan ole yksilöltä itseltään pois. Onni ei ole maallista, vaan onni on henkisen hyvinvoinnin olotila.

Arvomaailma on yhdistetty jo vuosikymmeniä sitten yhteiskuntaan ja yhteiskunnan toimintaa. Tätä yhteiskunnan vaikutusta käytetään verukkeena omaan jaksamattomuuteen tai tyytymättömään olotilaan. Jo 70-luvulla Pelle Miljoona lauloi laulua, jossa sanottiin, että ”yhteiskunta haisee pahalle”. Irwin ja monet muut laulajat ovat kertoneet tätä samaa viestiä omissa lauluissaan. Mikä tässä yhteiskunnassa mättää vai mätäkö mikään? Todennäköisesti

yhteiskunta on ainoa ”hyväksytty” tekosyy omille ongelmille ja henkiselle ahdistukselle. Yhteiskuntaa tai työyhteisöä on helppo syyttää kaikesta. Tietysti kaupallisuus ja ulkoinen paine asettaa meille tiettyjä odotusarvoja itsemme ja läheistemme myötä. Tähän kaupallisuuteen ja sen myötä velkavankeuteen meitä ei kuitenkaan kukaan pakota. Autot, asunnot ja mökit ostetaan velaksi. Tätä velkaa maksamme pois sitten seuraavat 30 vuotta, samalla valittaen yhteiskunnan huonoutta. Samalla pakotamme itsemme tekemään vähintään yhtä täyspäiväistä työtä, jotta joka kuukausi pystyisimme lainojemme lyhennykset ja korot kiltisti maksamaan.

Tässä lainakierteessä unohtuu helposti oma henkinen hyvinvointi ja ne todelliset elämän arvot, koska edessä on niin monia muita suuremmilta tuntuvia ongelmia. Säilyykö työpaikka, olenko riittävän hyvä työssäni, riittävätkö rahat elämiseen kulujen jälkeen jne. Tosiasiassa itse me soppamme keitämme, eikä siinä yhteiskunnalla ole välttämättä mitään tekemistä.

Jotenkin tuntuu, että valitus ja epätyytyväisyys vain lisääntyvät nuorison joukossa jatkuvasti. Valittivatko meidän isovanhemmat yhtä paljon 1900-luvun alkupuolella, kun he olivat nuoria. Tällöin elämä ei ainakaan ollut yhtä helppoa kuin nyt tässä valmiissa yhteiskunnassa. Joka päivä piti tehdä töitä jokapäiväisen leivän eteen. Tänä päivänä me teemme työtä saadaksemme enemmän. Miltähän pienet sodan jälkeiset vastoinkäymiset tuntuivat sotaveteraaneista, jotka olivat sodan nähneet. Tuskin miltään, sillä sotaa ja kuolemaa pahempaa vastoinkäymistä tuskin kukaan voisi Suomessa kokea. Jokaisen meistä olisi hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään elämän todellista tarkoitusta. Ja ennen kaikkea sitä, miten oman elämämme rakennamme meille itsellemme mieluisaksi ja sellaiseksi, että voimme myös elämästämme itsekin nauttia.

5.4 Omien rajojen tunnistaminen

Jos ja kun reflektiota sovelletaan päätöksenteon työkaluna, siitä tulee harkitsevan toiminnan oleellinen osa. Tässä ajatuksessa myös jälkirefleksio on oleellisessa osassa uuden päätöksen analyysivaiheessa. Jälkirefleksiossa tarkastellaan jo aiemmin opittua ja sen sisältämää ongelmaa, sekä aikaisempaa

ongelmanratkaisumallia. Näiden tarkastelujen tuloksia käytetään uuden päätöksenteon ongelmanratkaisumallina. Tämä on yksi osa reflektiivisen toiminnan ajatusmallia, jolla oman toiminnan rajat määritellään. Näiden määritettyjen rajojen avulla voimme ennakoida omaa jaksamista tai jaksamattomuuttamme. (Mezirow 1998, 23.)

Jos ihminen tunnistaa selkeästi omat rajansa työssä ja vapaa-ajalla, niin silloin jaksamattomuus ja mahdollinen työuupumus tai ainakin sen oireet ovat helpompi havaita ja sen aiheuttamiin epäkohtiin voidaan puuttua riittävän ajoissa. On tärkeää, että jatkuvasti omat rajansa rikkova henkilö osaa ja uskaltaa pyytää apua. Useasti kuitenkin avun tarpeen tunnustaminen on vaikeaa ja oireilu voi jatkua vuosikausia. Tämän seurauksena voi tulla työperäinen uupuminen tai väsyminen.

Nämä tunnistettavissa olevat rajat ovat jokaisella erilaiset. Rajat perustuvat fyysisen ja henkisen kuorman kantokykyyn eri työ- tai vapaa-ajan tapahtumissa. Oma ajankäytön hallinta henkilökohtaisen resurssin mukaan on huomattavasti luontevampaa kuin tiedostaa omat rajansa. Työpäivien suunnittelu ja aikataulussa pysyminen on hyvin tärkeää tämän päivän työpaikoilla. Systemaattinen ajanhallinta antaa meille myös vapauden ja työn hallittavuuden tuntua. Ajankäytön hallinta lisää myös jokaisen kaipaamaa vapaa-aikaa, kun asiat voidaan suunnitella ja toteuttaa kerralla oikein, siihen suunnitellun aikataulun puitteissa.

Epäkohtien tunnistamisella sekä niiden kehittämällä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Epäkohtien tunnistamisen oppimisprosessiin liittyy merkittävää reflektiota silloin, kun tarkastelemme ongelmanratkaisuprosessia ohjanneita menettelytapolettamuksia jälkeenpäin. Tarkastelussa käydään läpi strategioiden ja taktiikoiden oikeudenmukaisuutta, tehokkuutta sekä arvojen kohtaamista omien arvojemme kanssa. Voimme myös laajentaa reflektiota käsittämään laajempaa kokonaisuutta ja verrata tätä meidän omiin toimintoihin. Näin voimme puhua instrumentaalisesta ongelmanratkaisusta, joka on johtanut merkityksen oppimiseen. Tässä tapauksessa tätä Mezirowin käsitteen sovellusta voidaan hyvin käyttää epäkohtien tunnistamiseen ja johtopäätöksien tekemiseen oman hyvinvointimme ja jaksamisen kannalta. Näiden

johtopäätöksien mukaan me itse voimme tehdä itsellemme mielekkäät ratkaisut. (Mezirow 1998, 17.)

Kun me tunnemme, mistä kaikista osatekijöistä henkinen hyvinvointi muodostuu, on myös henkisen hyvinvoinnin katoaminen helpompi käsittää. Me emme välttämättä luonnostaan ymmärrä henkisen hyvinvoinnin olemassa oloa ja sen tärkeyttä meidän mieleemme. Kun henkinen hyvinvointi tietoisesti tiedostetaan, on sen ylläpitäminen paljon helpompaa. Me voimme itse arvioida itseämme ja omaa henkistä hyvinvointiamme aina silloin tällöin.

Jos me tunnemme voivamme henkisesti huonosti pitemmän aikaa, on asiaan välittömästi puututtava. Ainoa henkilö, joka siihen voi puuttua, on jokainen meistä itse. Jos me tunnemme pitkäaikaista väsymystä tai epätyytyttävää tunnetta esimerkiksi työpaikoillamme, ei tätä työtä kannata jatkaa. Työpaikan voi aina vaihtaa tai työtehtäviä järjestellä siten, että henkinen hyvinvointi palautuu ennalleen. Me voimme itse vaihtaa työpaikkaa, mutta työkavereita emme pysty vaihtamaan. Me voimme itse vaikuttaa työpaikan viihtyvyyteen, mutta viihtyvyyttä on turha anella muilta. Me voimme itse vaikuttaa omaan työmotivaatioon, mutta motivaatiota johtaja tai työtoveri ei voi teelusikalla jakaa. Myöskään rahalla ei voi korvata henkistä hyvinvointia. Vaikka palkka tuplaantuisi, se korkeintaan lievittää tuskaa hetkeksi, mutta ei sitä tuskaa ja ahdistusta lopullisesti poista.

Monta kertaa huonosta henkisestä hyvinvoinnista syytetään työpaikkaa. Kuitenkaan mitään yksilöityä ongelmaa ei työpaikalla välttämättä kyetä sanomaan. Perusongelma on se, että ihmisen luonteinen ominaisuus on yleisemmin negatiivinen kun positiivinen. Oma henkinen hyvinvointi on kuitenkin täysin itsestä kiinni. On kuitenkin selvää, että suurien henkilökohtaisten muutosten tekeminen ei välttämättä ole helppoa. Henkilökohtaiset ratkaisut ovat kuitenkin välttämättömiä, jos henkisen hyvinvoinnin tasoa halutaan parantaa. Ainoa parantavan voiman lähde on yksilö itse.

Kun tässä itsetutkistelun prosessissa on edennyt riittävän korkealle tasolle, yksilölle itselleen muotoutuu oman elämänsä selviytymisstrategia. Työstä johtuvaa negatiivista mielialaa tai muuta henkisen hyvinvoinnin riippakiveä ei

kannata raahata perässään loputtomasti. Tästä taakasta on päästävä eroon mahdollisemman nopeasti. Se voi tarkoittaa vaikka perusteellista alan vaihtoa, elämänympäristön totaalista muutosta tai vain joutenoloa. Tällä tavalla ongelmien väistäminen on suurta viisautta ja sillä on todella suuret positiiviset vaikutukset yksilön elämään.

5.5 Kuuntele itseäsi

Voiman tunne rakentuu meille sisäisesti. Tätä sisäistä voiman tunnetta kutsutaan voimaantumiseksi ja se on käsite, joka on tuotu työhyvinvointikeskusteluun yhtenä henkisen hyvinvoinnin osatekijänä. Kyse on yleisesti siitä, että ihminen tuntee omaavansa sellaista voimaa, jota ei voida ottaa häneltä pois, mutta hän voi sitä jakaa halutessaan muille. (Klemelä 2006, 23.)

Voimaantumisen edeltävä vaihe on havahtuminen. Se on pysähtymistä, asioiden perinpohjaista uudelleen arvioimista, unesta heräämistä, silmien avautumista tai jokin tietty ahaa-elämys. Tämä pysähtyminen eli havahtuminen voi ilmetä esimerkiksi tietyn kriisivaiheen kautta, erillisten keskustelujen tai tietyn tapahtuman johdosta. Olennaisinta tässä on, että yksilö tai työyhteisö on valmis kohtaamaan nykyisiä asioita toisella tavalla, muuttamaan tietoisesti arvot uuteen järjestykseen. Jos tässä muutosprosessissa onnistutaan, on sen seurauksena kadonneen hyvinvoinnin tunteen löytyminen ja jopa sen kehittäminen. Yksilön ja yhteiskunnan tasolla havahtumista tulisi tapahtua jatkuvasti. Ihminen yltää yllättäviin suorituksiin, kun saa työskennellä yhteisössä, jossa on asianmukaiset resurssit ja joka on hienotunteinen, mahdollistava yhteisö. Tällaisen työyhteisön aikaansaamisesta ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet. (Klemelä 2006, 23.)

Siellä missä rahavirtoja ohjailaan, pitäisi tapahtua toimintojen ja arvojen kriittistä arvioimista ja havahtumista jatkuvasti. Se ennalta estäisi kuormittavien tekijöiden aiheuttamaa pahoinvointia ja negatiivisia kilpailutekijöitä työpaikoilla. Uudistaminen ja uusiutuminen sisältävät aina myös uhkatekijöitä ja riskejä. Näin ollen havahtumiseen liittyy myös uhkatekijöiden hyväksyminen valmius riskinottoon. Muutosta parempaan ei tapahdu, ellei välillä olla valmiita

heittäytymään täysin uuteen ja katsomaan kuinka meidän käy. (Klemelä 2006, 23–24.)

Tunteissa on ihmisen voima. Tunteet ohjaavat toimintaamme työ- ja yksityiselämässä. Kuulemisen kyky ja itsensä kuuntelu auttavat kuulemaan myös toista ihmistä. Voimaantumista ei voi tapahtua ilman tätä valmiutta. Jokaisen meistä omasta asemastaan huolimatta on hyväksyttävä itsensä ja tunnistettava oma ja toisten haavoittuvuus, rajallisuus, avuttomuus ja heikkous. (Klemelä 2006, 24.)

Jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta yksi tärkeimmistä edellytyksistä on voida olla aina oma itsensä. Omana itsenään olemiselle esteitä löytyy ihmisestä itsestään, sekä ympäristöstämme jossa vaikutamme. Jos työpaikalla ei voi olla oma itsensä, on epätodennäköistä voida työssä hyvin ja kyetä antamaan täysi panos itsestään. (Klemelä 2006, 24.)

6 JOHTAJUUS, HYVÄN TYÖPAIKAN EDELITYS

6.1 Johtajuus, henkisen hyvinvoinnin osatekijänä

Jos yhteiskunta oli aikaisemmin esitetty yhdeksi verukkeeksi omaan jaksamattomuuteen tai jopa työuupumukseen työpaikalla, niin johtaminen on se toinen yleinen veruke, jota tässä tilanteessa yleisesti käytetään. Opettajayhteisöissä johtamisella on ihan yhtä suuri merkitys kuin perinteisissä teollisissakin yrityksissä. Oppilaitoksissa johtajuus voidaan käsittää myös opettajuutena, sillä opettajahan johtaa tai ohjaa oppilaita oppimisen teillä.

Kun johtajuus yhdistetään hyvinvointiin työpaikalla ja sen ulkopuolella, ollaan siinä tilanteessa, että yhdenmukaista ja kaikille sopivaa johtamisen mallia on mahdoton löytää. Yleisellä tasolla johtajuus voidaan määrittellä Jim Collinsin teoksen ”Hyvästä paras” mukaan viidellä eri tasolla. Nämä tasot ovat:

- **kyvykäs yksilö**, jossa yksilö tekee tuottavaa työtä lahjojensa, tietojensa, taitojensa ja hyvien työskentelytottumustensa ansiosta,
- **aikaansaava tiimin jäsen**, joka edistää henkilökohtaisten kykyjensä ansioista ryhmän tavoitteiden saavuttamista ja tekee tehokkaasti työtä ryhmässä,
- **pätevä asioiden johtaja** organisoii ihmisiä ja resursseja ennalta määritettyjen tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten,
- **tehokas ihmisten johtaja** innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin sekä
- **viidennen tason johtaja** luo pohjaa pysyvällä paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton, mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen. (Collins 2006, 20.)

Johdolla on yhteys työpaikan ilmapiiriin, viihtyvyyteen, tuottavuuteen ja jatkuvuuteen. Yrityksen kulttuuri määräytyy hyvin pitkälle johdon luomasta strategiasta ja toimintamalleista joiden mukaan yritystä ohjataan eteenpäin. Ohjauksen päällimmäinen tarkoitus on tietysti luoda nykyajan työpaikalle sen tuottavuus ja tuloksellisuus. Tämä tuottavuus ja tuloksellisuus voi olla myrkkyyä juuri yksilön henkisen hyvinvoinnin kannalta katsottuna. Jos työpaikalla ei ole edellytyksiä järkevän, systemaattisen, innostavan ja motivoivan työn tekemiselle, ei tällaiselta työpaikalta voi kovin suurta tuloksellisuuttakaan odottaa. Tärkein asia tuloksen tekemisen kannalta ovat ihmiset, jotka työpaikan koneistoa ylläpitävät Koskaan ei hyvillä koneillakaan päästä kiitettävään

lopputulokseen, jos sen ympärillä ei ole osaavaa henkilökuntaa sitä käyttämässä.

6.1.1 Muiden johtaminen

Eri sukupolvet ja itse asiassa joka ikäkausi tarvitsee erilaista johtamista. Huomioitavaa on kuitenkin se, että hyvä johtaminen kelpaa kaikille iästä ja sukupolvesta riippumatta. Ikäjohtaminen, eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen, sukupolvijohtaminen, korostaa sellaisia arvoja kuin suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen. Yhtenä erilaisuuden muotona yhä useammin on nähty työntekijän ikä. Työntekijöiden erilaisuuden tunnistaminen vaikuttaa tuen tarpeeseen, työn järjestelyyn ja organisointiin sekä erilaisien vahvuuksien hyväksymistä yrityksen voimavaroina. (Klemelä 2006, 28.)

Työn tekeminen ei ole iästä kiinni. Ihmisen ikä ei ole itseisarvo, jonka perusteella ihmisiä luokitellaan tai arvioidaan paremmuusjärjestykseen. Yleisesti taidot pysyvät ennallaan tai osa niistä jopa vahvistuu ikääntymisen myötä. Nuoria työntekijöitä voidaan arvioida vastaavalla tavalla. Nuorilla työntekijöillä osa taidoista on varsin tuoretta tai taitoja ei vielä edes hallita. Eri-ikäisten työntekijöiden välillä on löydettävissä arvoeroja suhteessa työhön, vaikka tyypittelyissä onkin syytä olla käytännössä varovainen. (Klemelä 2006, 28.)

6.1.2 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen voidaan jakaa selkeästi määrä-, laatu-, tulos- ja projektijohtamiseen. Tämän johtamisen tyypillinen tunnusmerkki on se, että toiminta on sidottu johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Tämän tavoitteen saavuttaminen on kaikki kaikessa, ja tämän tavoitteen saavuttamisen mukaisesti toimintoja ohjataan. Tätä johtamistapaa voidaan kutsua tunteettomaksi johtamistavaksi, sillä määräävä tekijä on tavoiteltava asia, eikä siinä huomioida kovinkaan paljoa inhimillisyyttä. Näin ollen henkinen hyvinvointi jää myös taka-alalle tässä johtamisen mallissa. Tämä johtamistapa vaatii johtajalta ja organisaatiolta kurinalaisuutta sekä hyväksymistä tai vihkiytymistä

tälle asialle. Henkilön sopivuus ja hänen ominaisuudet ovat siis oleellinen osa tämän tavoitteen saavuttamista.

Varsinaista tavoitejohtamista ei välttämättä avoimesti esiinny oppilaitosyhteisöissä, mutta projektijohtamista sitäkin enemmän. Projektijohtaminen on tavoitejohtamisesta hyvä esimerkki. Projektijohtamisen taitoa olisi hyvä opettaa opettajillekin, jotta oppilaitosyhteisöissä toteutettavien projektien systemaattinen eteneminen olisi mahdollista. Projektijohtaminen on taitolaji, jolla saavutetaan projektin hyvät tulokset sekä varmistetaan projektiin osallistuvien henkilöiden jaksaminen.

Projektissa määritetään projektin tavoitetila, aikataulut, aikaresurssit, henkilöresurssit, budjetti, osatehtävät, osatehtävien seuranta, osatehtävien raportointi, kokonaisuuden seuranta, kokonaisuuden raportointi, tavoiteseuranta ja loppuyhteenveto. Näin ollen projekti on sidottu kiinni paikkaan ja kustannuksiin ja sen myötä aikaan ja henkilöresursseihin. Lisäksi projektille on tyypillistä, että yhden projektin sisällä on monta pienempää projektin osaa, josta yksi iso projekti kokonaisuudessaan muodostuu. Tämä asettaa osaprojekteille onnistumisen paineen oikea aikaisuuden ja laatutekijöiden suhteen.

Tärkeintä onnistuneen projektin toteuttamisessa on hyvä suunnittelu. Suunnittelussa mietitään aikataulut ja muut resurssit todellisten realiteettien mukaisesti. Vaiheistetaan projekti osaprojekteiksi ja sen jälkeen projektille voidaan resursoida lopulliset henkilötunnit, aikataulut ja kustannukset. Hyvä suunnittelu on kaikki kaikessa projektin onnistumisen kannalta ja projektiorganisaation henkisen hyvinvoinnin kannalta katsottuna. Kun suunnittelu on tehty huolella ja projektin organisaatio on sitoutunut tekemään osaprojektit yhteisesti sovittujen aikataulujen mukaisesti, jää projektipäällikölle ja organisaatiolle tehtäväksi vain projektin etenemisen toteutusvaiheiden toteuttaminen ja kustannuksien seuranta.

Projektin osavaiheiden ja kokonaisuuden onnistuminen tuo tekijöilleen suurta tyydytystä, sillä heidän olivat niitä parhaita asiantuntijoita, jotka tämänkaltaisen asian voi onnistuneesti toteuttaa. Tämä asiantuntijuus rakentuu oman mielen ja henkisen hyvinvoinnin kautta. Elämän ja työn kokemus, omien rajojen sekä

oman ammattitaidon tuntemus ja hyvä itsetunto ovat hyvän asiantuntijan niitä ominaisuuksia, joista lopullinen tulos syntyy. Lopullisen tuloksen synnyttämiseen tarvitaan myös lujaa tahtoa, määrätietoista toimintaa, periksi antamattomuutta, sitkeyttä ja hieman onnea.

Oikeastaan näitä em. edellytyksiä ei ole läheskään kaikilla yksilöillä ja sen myötä projektin johdon täytyy tuntea oma organisaationsa riittävän hyvin, jotta hän voi muodostaa osaavan joukon ympärilleen toteuttamaan vaativia projekteja. Suurta viisautta on jakaa tehtäviä organisaation ammatillisen osaamisen perusteella, eikä yrittää kahmia itselleen kaikkea vastuuta, sillä monien asioiden hallinta ja hallinnassa pysyminen saattaa koitua projektin tai jopa johdon kohtaloksi.

Projektiorganisaatiolla on suuri vastuu projektin onnistumisella. On erittäin tärkeää, että jokainen projektiin osallistuva henkilö tiedostaa, mitä projektityö on ja mitä projektiin osallistuvalla henkilöltä vaaditaan. On erittäin tärkeää, että henkilö joka projektiin on osallistumassa, tuottaa itselleen selkeän kuvan projektista ja tiedostaa tarkoin, mikä hänen työpanoksensa projektissa tulee olemaan. On tärkeää, että henkilö, joka projektiin on osallistumassa, uskaltaa sanoa tarvittaessa myös ein koko projektille. Hänen ei kannata osallistua siihen, jos hän ei ole varma taidoistaan, työpanoksestaan tai sitoutumisestaan projektiin. Mikäli epäsoviva henkilö "ajautuu" projektin sisään, voi se aiheuttaa hänelle itselleen liiaksi työpainetta, pelkoa, epätyytydytystä tai jotain muuta henkisen hyvinvoinnin kannalta oleellista negatiivista vaikutusta. Pahimmassa tapauksessa koko projektin aikataulut muuttuvat, työpaineet kasaantuvat muille ja henkilö joka projektiin ei sovellu, sairastuu itse työuupumukseen.

6.1.3 Visio ja strategia

Visio kuvaa muutosta, jolla pyritään aikaansaamaan hallittua muutosta. Menestystekijänä visio on mitä suuremmissa asemassa nykyisenkaltaisessa asiantuntija- sekä ongelmanratkaisuyhteisössä. Menestyminen ei tule itsestään vaan siihen tarvitaan tietoinen suunnan muutos eli visio. Jokaisen organisaation jäsenen tulee ymmärtää organisaation suunta samalla tavalla. Tällöin puhutaan jaetusta ja sisäistetyistä visioista. (Laamanen 2005, 75.)

Strategia käsitteenä ulottuu hyvin kauaksi historiaan. Ihmiskunta on alkanut rakentaa organisaatioita yhteisen tai vahvempien liittoutumien asettamien päämäärien mukaan. Nämä organisaatiot toimivat ympäristönsä kanssa vuorovaikutteisesti, muiden organisaatioiden kanssa yhteisesti tai erillään. Implisiittinen, mutta samalla jo jalostunut strateginen käsite näyttäytyy selvästi myös monissa klassikoista kuten Sun Tzun muinaisessa sodankäyntikirjassa tai Machiavellin teoksessa "Ruhtinas". Ruhtinas-teos voidaan tulkita opiksi keskiaikaisen ruhtinaskunnan strategisesta johtamisesta. (Näsi 2001, 10.)

Visiolla ja strategialla ohjataan operatiivista toimintaa. Visio on aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on johtamisen ja toiminnan peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva tulevaisuudesta, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotakin, jonka yritys haluaa yksilön kautta saavuttaa ja joka innostaa yksilöä itseään saavuttamaan tämän vision eli tavoitetilan.

Useimmille ihmisille visio on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotakin taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. Visio on myös osa yrityksen strategiaa. Strategia on yhteistä tietoa yrityksestä, ja sen toimintatavoista, ja se myös syntyy yhdessä tekemällä. Kun henkilöstö halutaan saada mukaan visiointiin, johdon tärkeimmiksi työkaluiksi nousevat strategian prosessointi, jolla visio tullaan toteuttamaan.

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Hyvä strategia on tärkeä esimerkiksi sodankäynnissä ja liikkeenjohdossa. Liikkeenjohdon strategialla tarkoitetaan yrityksen tai julkisen palvelun toimintamalleja, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan. Strategioita on eritasoisia riippuen siitä, millä tarkkuudella ja miten laajaa osaa toiminnoista strategia käsittelee.

Operatiivinen johtaminen on eri toimintojen suunnittelua siten, että olemassa olevat tavoitteet täytetään. Operatiivinen johtaja ei välttämättä päättä, mihin päämäärään pyritään, vain miten siihen pyritään. Operatiivinen toiminta on

yrityksen toimintamekanismi, joka tarjoaa sen tuotteet tai palvelut lopulliselle asiakkaalle. Jotta operatiivinen toiminta olisi taloudellisesti kannattavaa, toiminnan täytyy huomioida kustannukset, joita toimintamekanismi itsessään synnyttää. Näin huomioidaan kaksi eri asiaa, eli toiminta ja kustannukset. Näitä kahta tekijää voidaan tänä päivänä yhteisesti nimittää kustannustehokkuudeksi.

Oleellista on se, että koko yrityksen tai työyhteisön henkilökunta ymmärtää visoin ja strategian merkityksen yritykselle, sekä sitoutuu siihen ja sen tuottamaan operatiiviseen toimintaan. Läheskään aina näin ei ole. Jos visiot ja strategiat jäävät henkilöstölle epäselväksi tai niitä ei ole lainkaan olemassa, ei henkilöstölle välttämättä selviä työn tavoitteellisuus, johon hän kuitenkin päivittäin osallistuu. Tämä epämääräinen toiminta ei edesauta työhyvinvoinnin tilaa vaan päinvastoin heikentää sitä. Mitä paremmin tiedämme yrityksen tavoitteet ja visiot, sitä paremmin pystymme sitoutumaan työhömme ja vaikuttamaan visioiden toteutumiseen strategioiden ja inhimillisen operatiivisen toiminnan kautta.

Oppilaitosyhteisöissä tämä visioiden, strategioiden sekä operatiivisen toiminnan käsitteet tuntuvat vieläkin kaukaisemmilta kuin tavanomaisissa teollisissa yrityksissä. Opettajan työssä tämä määräämättömän työskentelyn tila näkyy oppilaiden, opettajakollegoiden ja esimiesten epäsystemaattisena, nopeatempoisena ja pinnallisena asioiden hoitamisen mallina. Tällä mallilla on negatiivinen vaikutus opettajan työssä jaksamiseen.

6.1.4 Tieto ja taito

Tulevaisuutta ei voi rakentaa, jos ei tunne historiaa. Uuden sukupolven johtajat ilmoittavat, että he eivät ole kiinnostuneet yrityksen historiasta, eikä eilisestä. Tämänkaltaisilla lausunnoilla yritetään kääntää katse johtajan mukana tulevaisuuteen, tulevaisuuden hankkeisiin ja toiminnan kehittämiseen. Totuus kuitenkin on, että näillä johtajilla ei ole riittävää kokemusta tai taitoja historian tuntemiselle ja sen myötä yrityksen tai yhteisön todelliselle kehittämiselle. Historian tunnistaminen on välttämätöntä oikeasuuntaisen kehityksen onnistumiselle. Yleisesti virheistä on todennäköisesti opittu jo ajat sitten ja toimintaa on kehitetty näiden virheiden kautta. Mikäli johtajat sulkevat pois

yrittäjien toiminnan kannalta oleelliset menneet tapahtumat ja niiden seuraukset, tullaan virheet toistamaan tietämättömyyden ja puutteellisten taitojen takia uudelleen.

Tiedottomalla ja taidottomalla johtamisella on myös merkitystä organisaation tulevaisuuden turvallisuuden ja toiminnan kannalta katsottuna. Tämä ilmenee pelkona, kaaoksena ja epävarmuutena, jonka seurauksena henkisen hyvinvoinnin ja työmotivaation taso tulee yrityksessä laskemaan.

Historian tuntemus on oleellinen työkalu yrityksen johdolle ja päättäjille sekä organisaatiolle. Ilman historiatuntemusta ei onnistuneelle yrityksen kehittämiselle ole olemassa todellisia mahdollisuuksia. Vain hallitulla ja määrätietoisella johtamisella, joka tähtää pitkän ajan toimintaan, on todellisia positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin.

6.2 Myös alaistaitoa tarvitaan

Työyhteisöt toimivat yleensä monien erilaisten ihmisten yhteisvaikutuksena. Tämä yhteisvaikutus luo edellytykset työssä jaksamiselle tai jaksamattomuudelle. Jokaisen työyhteisön yksilön on huomioitava tämä tosiasia. Esimies joka käyttäytyy ongelmallisesti, ei voi vaatia ongelmattomia alaisia, vaan vastuunsa on myös työntekijällä. Ilman aitoa yhteistyöhalua ei voida synnyttää hyvää yhteishenkeä mihinkään työpaikalle. On siis aivan kohtuullista edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä aitoa ja todellista pyrkimystä yhteistyöhön sekä kykyä työtehtävien hoitamiseen henkilökemiasta ja persoonallisuuksien eroavuudesta huolimatta. (Klemelä 2006, 26.)

Työhyvinvointi on pienien tekijöiden summa. On tekijöitä joihin yksittäisellä henkilöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta yleisesti näihin pieniin tekijöihin voidaan vaikuttaa parhaiten oman itsensä kautta. Jos asioihin haluaan vaikuttaa, niin on helppoa katsoa ympärilleen työpisteessään ja miettiä, mitä minä voisin tehdä, jotta meillä olisi täällä mukavampaa. Samoin voi valita, käyttäytyykö töykeästi vai ystävällisesti. (Klemelä 2006, 27.)

6.3 Perehdytys on jokaisen oikeus

Jos pohditaan yrityksen perimmäistä tarkoitusta eli tuloksellisuutta henkilökunnan henkisen hyvinvoinnin kannalta, perusedellytys on kunnollinen perehdytys työpaikkaan ja työtehtävään. Tämän perehdytyksen pääimmäinen tarkoitus on uuden henkilön saattaminen siihen tilaan, että hän voi työskennellä turvallisesti tiedostaen koko ajan oman tehtävänsä tärkeyden ja vaikutuksen koko yrityksen toimintaan.

Suomen yleinen työturvallisuuslaki (738/2002, 14§) velvoittaa työpaikat perehdyttämään henkilöstö sille tarkoitettuun työtehtävään. Tämä perehdyttämisen velvoite tarkoittaa myös oppilaitoksia ja sen myötä opetus henkilökuntaa. Näitä perehdytystoimenpiteitä ovat riittävä perehdyttäminen työhön ja työympäristöön, työhaittojen tunnistaminen sekä terveys- tai turvallisuusvaaran välttäminen sekä säätö-, korjaus-, ja poikkeustilanteiden hallinta. (Luhtanen 2005, 102.)

Yleisesti perehdytys tunnistetaan oman tehtäväkuvan muodostamiseen, mutta kunnollinen ja määrätietoinen perehdytys sisältää paljon muutakin. Kunnollinen perehdytys sisältää kaikki yrityksen toimintaan liittyvät seuraavat yleiset asiat:

- Tehtävän kuvaukset, määrittää jokaisen henkilön tehtävät ja vastuut kirjallisesti.
- Lomituksset, määrittävät jokaiselle tehtävälle tai tehtävän omistajalle lomittajan ennakoitavien lomien ajaksi. Tällä ehkäistään se, että jokainen voi viettää ansaitun lomansa rauhassa eikä tukehdu työhönsä loman jälkeen.
- Työturvallisuus (henkinen ja fyysinen). Työturvallisuusosuudessa käydään kaikki työturvallisuuteen liittyvät asiat läpi perusteellisesti. Tällä pyritään ennakoimaan työturvallisuuteen liittyvät vahingot. Huomioitavaa on se, että Suomen laki edellyttää työturvallisuutta myös henkisen hyvinvoinnin osalta.

- Työterveydenhoito. Tässä osiossa määritetään uudelle työntekijälle työpaikan työterveydenhuollon periaatteet ja siihen liittyvät velvoitteet.
- Työtehtävään liittyvät kompastuskivet ennakoidaan tarpeen mukaisesti siten, että niistä ei aiheudu mahdollista haittaa uudelle työntekijälle.
- Avunsaanti. Määritetään työparit, tiimien toimintamallit, alihankinnat ja aliahankintojen ostotoiminnot.
- Palkanmaksun perusteet määritetään peruspalkan, ylitöiden, tuotantopalkkioiden, tulospalkkioiden ja muiden palkkioiden osalta.
- Tehtävään kuuluva tavoite ja ajankäytönhallinta määrittävät tehtävään kuuluvat tekijät ja vaatimukset. Tavoite voi olla esim. määrä tiettyä aikayksikköä kohden. Aika voi olla esim. suoritteeseen käytettävä sallittu aika.
- Toiminta- ja laatuvaatimukset. Kriittiset toiminta- ja laatuohjeistukset ja toimintamallit käydään perehdyttäjän kanssa yhteisesti läpi.
- Palautteenantokanavat ja mahdollinen aloitetoiminta määritetään siten, että uusi työntekijä pystyy käyttämään tätä prosessia yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Jos näistä perehdytykseen liittyvistä asioista ei yrityksessä kyetä huolehtimaan, uuden henkilön sisäänajo saattaa kestää vuosia, koska hän ei ole koskaan edes tiedostanut, mitä hänen todellisuudessa pitäisi tehdä. Hän ei yksinkertaisesti ymmärrä omaa paikkaansa organisaatiossa. Pahimmassa tapauksessa riittämätön perehdytys voi johtaa uuden henkilön työsuhteen purkuun, joko hänen omasta tai työnantajan aloitteesta. Vielä ikävämpää on vuosikausia kestävä väärin työtapojen aikaansaama henkinen väsymys tai työuupumus.

Loppujen lopuksi johto vastaa henkilökunnan ammattitaidosta ja ammattitaidon ylläpidosta, sekä huolehtii siitä, että organisaatio toimii niin kuin sen on suunniteltu toimivan. Perehdytyksen saaminen ei ole yritykselle vain pelkkä velvoite, vaan perusteellinen perehdytyksen saaminen on jokaisen oikeus, joka myös Suomen työturvallisuuslaissa määritetään. Tällä varmistetaan myös henkilökunnan työhyvinvointi ja jaksaminen työssä.

6.4 Oman itsensä johtaminen

Johtajuus pitää lähteä johtajasta itsestään. Jos johtaja ei hallitse itseään, kuten on kuvattu osiossa ”Oman henkisen hyvinvoinnin kehitys”, niin varsin vaikea on johtaa muita. Hyvän johtamisen tai johtajan perusedellytys on tuntea itse itsensä ja sitä kautta ymmärtää muiden henkilöiden rajallisuus, erilaiset elämän arvot ja elämäntilanteet.

Itsensä johtaminen luo hyvän pohjan yrityksen tai yhteisön eteenpäin viemiseksi, sillä johtajuus on mitä suurimmalta osin henkilöiden ja voimavarojen ohjausta tarvittaviin oikeisiin paikkoihin ja tilanteisiin. Itsensä hallinta ja vertaus aina ensin itseensä, tuottaa johtajalle kokemuspohjaisen vertauskohdan johdettavaan tilanteeseen. Jos johtajalla ei ole todellista kokemuspohjaa, ei asioiden eteenpäin vieminen ole käytännössä mahdollista. Kokemus syntyy vain elämän myötä ja näkemys kasvaa kokemusten kautta. Liian monta kertaa ”nuoret” kokemattomat johtajat päästetään valloilleen toteuttamaan omia näkemyksiään yrityksen tai työyhteisön kehittämiseksi. Liian monta kertaa lopputulos on myös häpeällinen.

Mikäli nuori ”tulevaisuuden johtaja” tunnistaa itsestään halun johtaa organisaatioita ja ihmisiä sen ympärillä, olisi hänen syytä alkaa johtamaan itseään johtajaksi. Tällä tarkoitetaan oman itsensä kehittämistä pienin askelin kohti haastavampia johtajan tehtäviä. Oman johtamisensa voi aloittaa johtamalla itsensä avoimen mielen maailmaan, sillä avoimuudella ja oikealla asenteella tehdään todellisia tuloksia. Lisäksi tämän nuoren johtajan pitää ymmärtää täysin yrityksen toimintatavat ja mallit, jotta hän voi ohjata toimintoja oikeaan suuntaan.

Jos johtajalla ei ole edellä mainittuja taitoja, alkaa yleensä turha toimintamallien ja yrityskulttuurin muutosprosessi johtajan oman mieltymyksen mukaisesti. Tämä tapahtuu tänä päivänä yhä useammin, koska ns. palkkajohtajat on pakotettu johtamaan yritystä vain maksimaaliseen tulokseen perustuen. Nämä ”turhat” muutokset eivät ainakaan tuota organisaatiolle tai johtajalle itselleen henkistä hyvinvointia, varsinkaan siinä tapauksessa, että yrityksen tuloksen suunta on laskujohteinen. Suurin osa ihmisistä tarvitsee ympärille jotain pysyvyyttä. Pysyvyys ja hallitut muutokset ovat yksi tapa pitää yllä ihmisten henkistä hyvinvointia.

7 PELKO

7.1 Pelkotiilojen yleisimmät ilmentymismuodot

Jokainen meistä tietää varmasti, miltä pelko tuntuu. Suomen Lääkärilehden potilasjulkaisussa (2006) kerrotaan ihmisen pelkotiilojen tuntemuksista seuraavalla tavalla:

Useimmiten ulkopuolinen henkilö ei huomaa yhtään mitään, mutta pelkäävä henkilö voi punastua, hikoilla, hän saattaa vapista tai ääni väristä. Sydän jyskää rinnassa. Hän pelkää oksentavansa, virtsaavansa tai ulostavansa. Hän ymmärtää sisimmässään, että oireet ja pelko ovat tilanteeseen nähden kohtuuttomia tai epätarkoituksenmukaisia. (Suomen Lääkärilehti 44/2006, 4663.)

Karkeasti jaoteltuna voidaan pelkotiilojen ilmenemismuodot jakaa neljään eri, helposti huomattavaan, luokkaan: sosiaalisten tilanteiden pelkoon, herranpelkoon, oman itsensä pelkoon sekä ammatilliseen pelkoon (Suomen Lääkärilehti 44/2006, 4663).

Sosiaalisten tilanteiden pelko eli kahvikuppineuroosi

Kyseisessä potilasjulkaisussa (2006) kerrotaan myös, että vaikka sosiaalisten tilanteiden pelkojen syistä ei varmuudella tiedetäkään, näyttää kuitenkin siltä, että sairaus johtuu osittain aivojen välittäjäaineiden viallisuudesta. Toisaalta julkaisussa kerrotaan sosiaalisten tilanteiden pelon saattavan johtua, kuinkas muuten kuin, lapsuusajan epäsuotuisista kokemuksista tai perintötekijöistä. (Suomen Lääkärilehti 44/2006, 4663.)

”Kahvikuppineuroosi”, saattaa kuitenkin laueta koska ja kenelle meistä tahansa, aivan yllättäen, aikaan ja paikkaan katsomatta, aivan tutussakin seurassa. Silloin laukaisevana tekijänä voi olla ilmapiirin yleinen jännittävyys tai vaikka oman työn esittelemisestä johtuva jännitys. Esimerkiksi monta kuukautta valmisteltu, yötä myöten kirjoitettu työ täytyy antaa muiden riepotehtäväksi ja arvosteltavaksi. Entä jos se ei kelpaakaan? Tunne on aivan sama, kuin jos joku arvostelisi oman, kauniin, ihmeellisen ja suloisen lapsesi yhteiskuntakelvottomaksi rumilukseksi.

Edellä mainitun artikkelin mukaan (2006) sosiaalisten tilanteiden pelosta eli puhekielen mukaan kahvikuppineuroosista kärsii henkilö, joka pelkää sosiaalisia tilanteita ja huomion kohteena olemista ryhmätilanteissa. Toisaalta hän myös pelkää käytöksensä olevan hävettävää tai nolostuttavaa muiden edessä. Käsien vapinan, päännökyttämisen tai änkyttämisen takia hän mieluummin välttää yhteisiä ruokailu- ja kahvitelutelaisuuksia sekä julkisia esiintymisiä, mikä saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa jopa eristäytymiseen muista ihmisistä. (Suomen Lääkärilehti 44/2006, 4663.)

Herranpelko

Työpaikoilla herranpelolla tarkoitetaan esimiehen tai vanhemman työtoverin pelkoa eri tilanteissa. Pelko voi normaaleissa työtilanteissa esiintyä tai ilmentyä esimerkiksi ylimääräisenä suoritteena, jota luulemme itseltämme vaadittavan. Herranpelko voi olla myös satunnainen ilmiö johdon, esimiehen tai kollegan ilmestyttyä työpaikalle. Tällöin kiinnijäämisen pelko esimerkiksi ylipitkän tauon johdosta saattaa ilmetä itsessämme pelkotilana. Myös laatutietoisuus ja riittävä laaduntuottokyky saattaa aiheuttaa meissä itsessään pelkotiloja esimiehen ollessa paikalla. Kysymme itseltämme, onko laatu riittävän hyvä?

Oman itsensä pelko

Oikeastaan herranpelko ja oman itsensä pelkääminen liittyvät oleellisesti yhteen. Oman itsensä pelkäämisessä me itse aiheutamme omat pelkotilamme. Kyse on hyvin pitkälti kiinni huonosta itsetunnostamme ja omasta riittämättömyyden tunteesta. Tällöin pelkoa aiheuttaa määrä-, aika- ja laatuvaade kuten herranpelon kohdalla. Oikeastaan pelon aiheuttaakin kysymys omasta itsestämme. Riittääkö tämä? Pystynkö tähän? Olenko tarpeeksi taitava? Miksi en minä?

Ammatillinen pelko

Ammatillinen pelko tarkoittaa taas oman ammattitaidon menettämisen pelkotilaa. Tämä ilmenee työyhteisössä avoimuuden puutteena ja yksilötasolla tiedon panttaamisena tai tiedon avulla hallitsemisella. Todellinen pelkotila syntyy siitä, että menetänkö minä ammattitaitoni jos jaan minulla itselläni olevaa tietoa muille. Arvostetaanko minua enää jos muutkin tietävät samat asiat kuin

minä. Mitenkä minä pystyn osoittamaan oman tarpeellisuuden organisaatiolle, jos en tiedä enempää kuin muut?

7.2 Mustat pilvet

Kunnallisella sektorilla työpaikkojen menettämisen pelko on ollut lähes mahdoton ajatus. Nyt kuitenkin työpaikoilla, jopa opettajayhteisöissä muutos uhkaa meitä jatkuvasti. Uhkakuvia on useita ja työpaikan menettämisen pelko on koko ajan läsnä. Tämä merkitsee työntekijöille hyvän menettämisen uhkaa ja sen myötä luo ylimääräistä jännitettä ja pelkotiloja. Pelko ei saa työelämässä mitään hyvää aikaan. Työpaikan menettämisen tunne ja sen vaikutus oman elämän hallinnassa on tärkeässä asemassa työhön motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Työpaikan menettämisen tai työtehtävän oleellisen muutoksen uhka ja epätietoisuus voivat olla rinnastettavissa tietoon omasta vakavasta sairaudesta. Tämä on tietysti täysin yksilöllistä. Oikea-aikaisen ja rehellisen tiedon avulla ihminen kykenee vain käsittelemään edessä olevaa. (Klemelä 2006, 30.)

Ennakoimattomuus työelämässä lisää työntekijöiden tuntemaa turvattomuutta ja jopa arvottomuuden tunnetta. Turvattomuudella ja arvottomuuden tunteen lisäämisellä on suuri merkitys työntekijän sitoutuneisuuteen myös opettajayhteisöissä. Huonosti sitoutuneen henkilökunnan vaikutukset ovat oman henkisen hyvinvoinnin heikkenemisen lisäksi koko työyhteisön yhteinen asia.

8 TYÖUUPUMUKSESTA TOIPUMINEN

8.1 Ongelman tunnistaminen ja myöntäminen

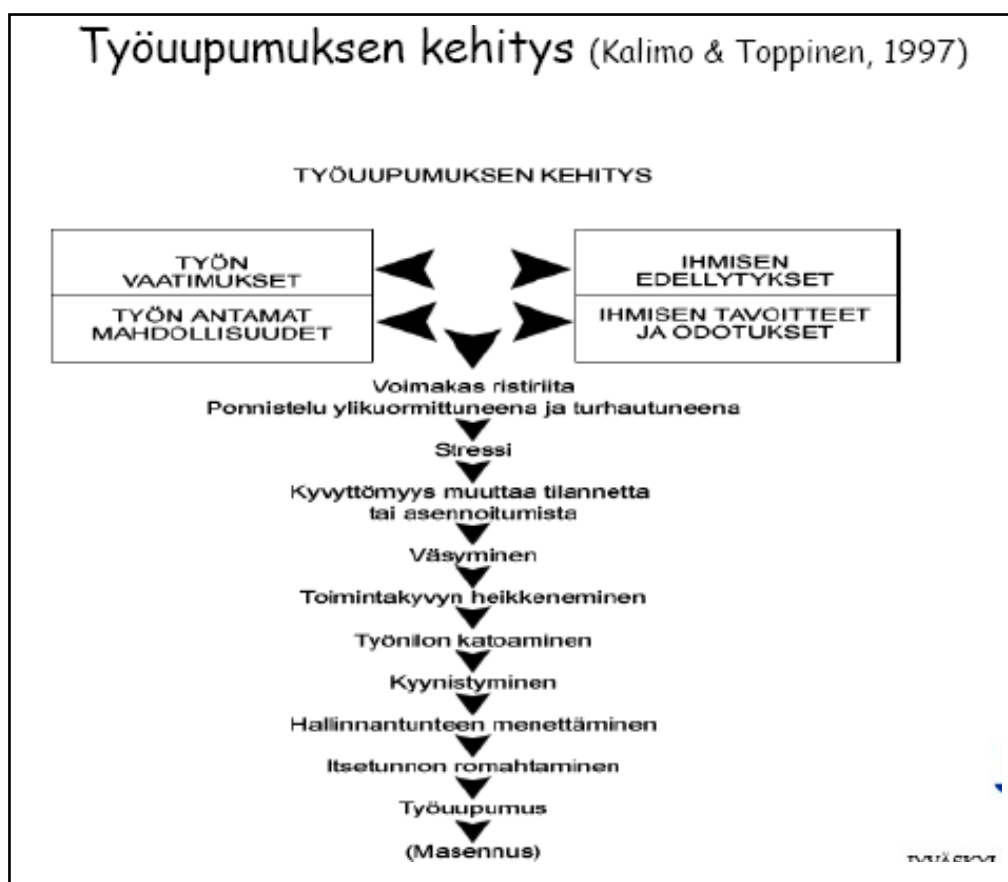
Seuraavassa luvussa tarkastellaan sitä, millainen ongelma/sairaus työuupumus on, miten sitä voidaan ennaltaehkäistä, hoitaa ja kuntouttaa. Lisäksi käydään läpi sitä, miten työuupumusta ja sen ennaltaehkäisyä voidaan tarkastella työyhteisötasolla.

Lähtökohtana uupumuskierteestä selviämiseksi on ongelman tunnistaminen ja avun hakeminen. Työuupumuksen kehittyminen on pitkään jatkuneen työstressin tulos, eikä asianosainen itse aina löydä keinoja pysähtyä ja tunnistaa tilanteen vakavuutta. Alla olevassa kuviossa 2 on kuvattu piirteitä, jotka ovat tyypillisiä pitkään jatkuneille jaksamisen ongelmille. Ongelmat ovat tunnistettavissa niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaation tasolla. Samoin oireet on tunnistettavissa niin psyykkisinä, fyysisinä kuin sosiaalisinakin ongelmina. (Mäkikangas 2009, 9; Schaufeli 1999; Schaufeli & Enzmann 1998.)

Stressin ja jaksamisongelmien ilmeneminen			
Reaktio	Yksilötaso	Ryhmätaso	Organisaatiotaso
Emootiot	Jännittyneisyys, ahdistuneisuus, masennus, viha	Yliherkkyys ja ärtyneisyys ihmissuhteissa	Työtyytymättömyys
Kognitiiviset toiminnot	Avuttomuus, vaikeudet päätöksenteossa	Vihamielisyys epäluuloisuus, projektio	Kyynisyys työtä kohtaan, epäluottamus johtoa kohtaan
Kehollinen/fyysinen reagointi	Vastustuskyvyn heikkeneminen, säryt, kivut		Poissaolot
Tavoitteet, motivaatio	Innottomuus, tylsyys, aloitekyvyn puute	Välinpitämättömyys muita kohtaan	Työmotivaation ja työmoraaalin heikkeneminen
Käyttäytyminen	Yliaktiivisuus, impulsiivisuus, päihtet, syömishäiriöt	Sosiaalinen eristäytyminen, vihamielisyys	Työsuorituksen ja työn tuottavuuden heikkeneminen, poissaolot

Kuvio 2. Stressin ja jaksamisen ongelmien ilmeneminen (Mäkikangas 2009, 9)

Kalimon ja Toppisen (1997) kuvaus (kuvio 3) työuupumuksen kehityksestä havainnollistaa uupumisen monimuotoisuutta ja pitkäkestoisuutta. Työuupumus on vakava tila, joka kehittyy pitkäkestoisen työstressin tuloksena, ellei stressikierrettä päästä katkaisemaan riittävän ajoissa. Työuupumuksesta voi seurata masennus.



Kuvio 3. Työuupumuksen kehitys (Kalimo & Toppinen 1997, 14)

Jari Hakasen (2005) väitöskirjatutkimuksessa tuli samoin esille se, että monilla uupuneilla työuupumusta edelsi vuosikymmentenkin takaiset voimavaroja kuluttaneet työolot. Vain osa koki työuran alkuvaiheen innostuksen olleen yhteydessä työuupumuksen kehittymiseen. Tutkimuksessa haastatellut liittivät työuupumuksen työhön, ei muun elämän ongelmiin. Mutta jos työstressi kesti pitkäaikaisesti, se alkoi viedä voimavaroja myös yksityiselämältä. Edellä mainitussa tutkimuksessa Hakanen kuvaa työuupumuksen kehittymistä voimavarojen menettämisen kierteenä. Kun uupumus etenee, sisäisiä ja

ulkoisia voimavaroja menetetään (työpaikka menee alta tai ihminen siirretään toisiin tehtäviin), voimavarat tulevat uhatuiksi (työpaineet lisääntyvät työmäärän lisääntyessä tai epävarmuus jatkosta vaivaa) ja voimavaroja käytetään työhön ilman takaisin saatavaa vastinetta (arvostus työnantajan taholta). (Hakanen 2005, 281–286.)

Käsitteenä työuupumus on edelleen vaikeasti määriteltävissä. Eri koulukunnat ovat eri mieltä työuupumuksen syistä ja sen yhteyksistä mm. psykopatologiaan. Työuupumuksen teoreetikot tuottavat tutkimustietoa, jonka mukaan työuupumus liittyy työhön, eikä sillä ole yhteyttä psyykkisiin sairauksiin, kuten masennukseen.

Nykyisen tautiluokituksen mukaan työuupumus ei ole oma sairautensa vaan oirediagnoosi, mikä vaikuttaa Kansaneläkelaitoksen sairausvakuutukseen. Sairausvakuutus vaatii työkyvyn menetyksen taustalle sairauden. Sellaisenaan työuupumusdiagnoosi ei siis riitä sairausvakuutuskorvauksiin. Käytännön työssä lääkäri diagnosoi työuupumustilanteen päädiagnoosiksi jonkin mielenterveyden häiriön, esimerkiksi masennuksen, stressireaktion tai sopeutumishäiriön ja lisää sivudiagnoosiksi työuupumuksen. Lääkärin olisikin paneuduttava tarkasti uupuneen tilanteeseen, kuunneltava häntä, ennen kuin riittävän tarkka ja yksityiskohtainen diagnoosi tarkentuu. (Rovasalo 2000, 2298–2301.)

Työuupumuksen arviointiin on kehitetty erilaisia uupumusmittareita, joista Suomessa käytössä ovat BBI-15 (Bergen Burnout Inventory) ja MBI-GS (Maslach Burnout Inventory). Näillä työuupumusmittareilla tutkitaan työuupumuksen kolmea ulottuvuutta, uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä ja ammatillisen itsetunnon romahtamista. Esimerkiksi MBI-GS:n väittämiä ovat esimerkiksi: ”Olen väsynyt jo aamulla tietäessäni, että minun pitää kohdata uusi työpäivä.” Väittäjä arvioi uupumusasteista väsymystä. Kyynistyneisyyttä arvioidaan esimerkiksi väittämällä: ”Olen alkanut epäillä, onko työstäni mitään hyötyä”. ”Luotan siihen, että pystyn hoitamaan tehtäväni tehokkaasti” – väittäjä taas tutkii ammatillista itsetuntoa. (Näätänen, Aro, Matthiesen & Salmela-Aro 2003, 23; Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006.)

8.2 Sairausloma ja lääkitseminen

Työuupumusta lähdetään useimmiten hoitamaan määräämällä työntekijä sairauslomalle. Tilanne on usein niin vaikea, että alkuun tarvitaan sairauslomaa jotta pystytään jatkossa tarkemmin suunnittelemaan hoidon sisältö. Mitään selkeää ja kaikkiin tilanteisiin sovellettavaa hoitosuositusta sairausloman pituudesta ei ole. Keskimääräinen sairausloman pituus työuupumustilanteissa on kolme ja puoli kuukautta. Uupuneen toimintakyky, sairauden vaikutukset toimintakykyyn ja työn luonne sekä sen asettamat vaatimukset vaikuttavat osin sairausloman pituuteen. Unirytmäisyys on useimmilla sekaisin, ja rytmien saaminen kohdalleen vaatii jo muutamia vuorokausia. Pelkästään jo voimakkaasta väsymyksestä elpyminen vaatii useimmiten pari kolme viikkoa. Jos työuupumus on aiheuttanut jo vakavaa masennusta, voi toipumisaika pidentyä huomattavastikin. On myös huomattavaa, että vaikka oireet voivat hellittää, vaatii toimintakyvyn palautuminen enemmän aikaa. (Rovasalo 2000, 2003.)

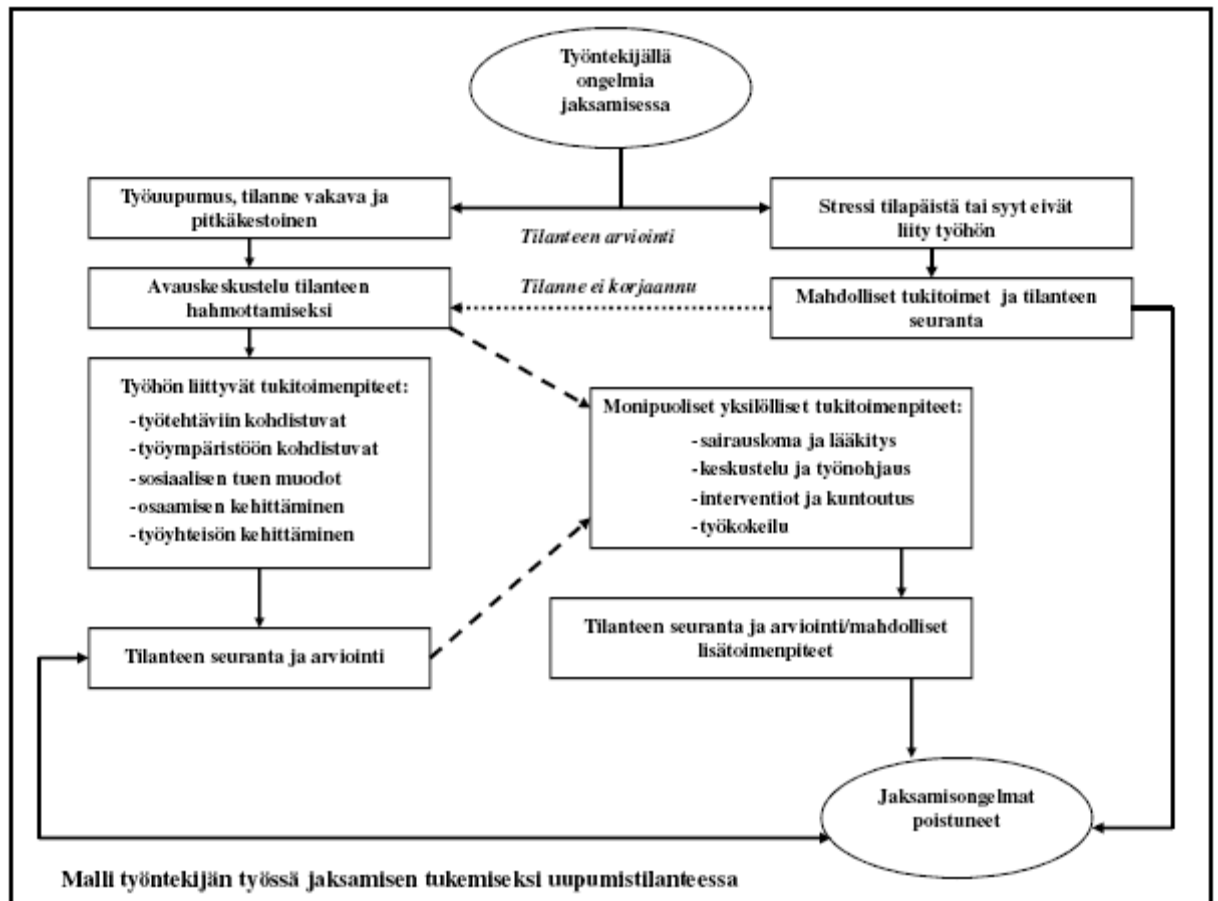
Lääkityksen määrittely riippuu paljon siitä, millainen diagnoosi uupuneelle on löydetty tutkimusvaiheessa. Jos työuupuneella ei ole mielenterveysongelmaa, on lääkkeiden merkitystä vaikeampi arvioida. Ylipäätään työuupuneille määrättävän lääkehoidon vaikuttavuudesta ei ole tarkempaa tutkimustietoa. Työuupuneelle voidaan määrätä rauhoittavia lääkkeitä tai unilääkkeitä stressitilanteessa. Niiden riippuvuutta aiheuttavien ominaisuuksien vuoksi käyttöä on suunniteltava tarkasti ja kriittisesti. Jos työuupunut on sairastunut masennukseen, ovat masennuslääkkeet paikallaan. (Rovasalo 2000, 2301–2302.)

8.3 Työuupumuksen hoito

Työuupumus vaatii hoitosuunnitelman tekemistä. Jotta uupuneelle työntekijälle löydetään sopiva ja riittävä apu, on yhteistyö eri toimijoiden välillä merkityksellistä. Joskus potilaan perheellä on suuri merkitys hoidon selkiyttämiseksi. Myös työterveyshuollon tieto ja taito on tärkeää, jotta niin yksilön kuin työyhteisönkin tilanteeseen osataan hakea riittäviä tukitoimia. (Rovasalo 2000, 2300–2301.)

Työuupumuksen hoitoa on porrastettu niin, että perusterveydenhuolto pyrkii hoitamaan uupunutta pari, kolme kuukautta. Jos oireisto ei selvästi lievenny tänä aikana tai jos työkyky on vaarassa, potilas lähetetään erikoissairaanhoidon, yleensä psykiatrisille poliklinikoille ja mielenterveystoimistoihin. Hoitovastuu voi olla myös työterveyshuollossa. Työuupumuksen hoitaminen voi olla yksilön hoitamista, työyhteisön ja työntekijän välisiin suhteisiin liittyvää, tai työhön kohdistuvaa. (Rovasalo 2000, 2300–2301; Mäkikangas 2009.)

Työuupumuksesta selviytyminen vaatii sekä yksilö- että työyhteisötason toimia. Mäkikangas (2009) on rakentanut mallin työntekijän jaksamisen tukemiseksi työuupumustilanteessa (kuvio 4). Työhön liittyviä tukitoimia ovat työntekijän osaamisen kehittäminen, työyhteisön ja työympäristön kehittäminen, työtehtäviin liittyvät toimenpiteet ja erilaiset sosiaalisen tuen muodot. Malli korostaa myös tilanteen seuranta ja arviointia, jotta työntekijän avun saanti pystytään turvaamaan. (Mäkikangas 2009, 8.) Kuviosta voidaankin hyvin päätellä, että yksilötason hoito on nykyisin tyypillisimmillään stressinhallintaa, psykoterapiaa ja oireiden lääkitystä.



Kuvio 4. Työntekijän työssä jaksamisen tukeminen uupumustilanteissa (Mäkikangas 2009, 8)

8.4 Stressinhallintakeinot

8.4.1 Liikunta, rentoutuminen ja psykoterapia apuna stressinhallinnassa

Käytetyimpiä stressinhallintakeinoja meidän oloissa ovat liikunta, rentoutumistekniikat ja lyhytterapeuttiset lähestymistavat. Työuupumus ja pitkäkestoinen työstressi vaikuttavat ihmiseen eri tasoilla; fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Näin ollen myös uupumisesta ja stressistä toipuminen vaatii monitasoisia toimia.

Liikunta

Liikunnan tavoitteena työstressin hoidossa on yksilön stressinsietokyvyn ja toimintakyvyn parantaminen. Kaiken kaikkiaan liikunnan terveysvaikutuksista on selkeää tutkimusnäyttöä. Liikunta ennaltaehkäisee monia sairauksia, ja sen on todettu vaikuttavan myös mielialaan. Esimerkiksi Louhevaaran (2008) tutkimuksessa opettajien työn psykofysiologisesta kuormittavuudesta ja siitä palautumisesta tuli esille se, että hyvä kunto edisti työkuormituksesta palautumista. (Louhevaara 2008.)

Rentoutuminen

Rentoutumiseen lienee jokaisella omat hyväksi havaitut keinonsa. Siinä vaiheessa, kun työstressi on ajanut työuupumukseen saakka, on rentoutumisen hakeminen omatoimisesti vaikeampaa. Voimat eivät enää välttämättä riitä rentoutusharjoitusten suorittamiseen.

Rentoutustekniikoista perinteiset tekniikat tavoittelevat syvää lihasrentoutusta. Ideana on lihasten jännittäminen ja rentouttaminen ohjeiden mukaan. Psykkiset rentoutusmenetelmät tuottavat mielen rauhoittumista ja fyysistä rentoutumista. Menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi mielikuvaharjoituksia, erilaisia meditaatioharjoituksia tai hengitystekniikoita.

Esimerkiksi työterveyshuolto voi ohjata asiakasta mm. sovelletun rentoutuksen käyttäjäksi. Tavoitteena tässä on opettaa yksilö ensin rentouttamaan itsensä stressaavassa tilanteessa. Aluksi opetellaan perinteinen rentoutuminen, jota voi harjoittaa pari kertaa päivässä omatoimisesti. Valmennusta jatketaan viikoittain niin, että rentoutukseen käytettävää aikaa lyhennetään asteittain. Valmennuksen avulla ohjattava oppii rentoutumaan lopulta 20–30 sekunnissa. Tarkoituksena on, että rentoutuminen onnistuu jatkossa myös silmät auki ja liikkeellä ollessa. (Räisänen & Honkonen 2004, 7.)

Psykoterapeuttiset menetelmät

Psykoterapeuttisista menetelmistä kognitiivis-behavioraalisten terapia-menetelmien tavoitteena on se, että haitalliset ajatukset ja toimintamallit saadaan muutettua. Tämä voi tapahtua kognitiivisen uudelleenjäsentelyn avulla. Esimerkiksi uskomusta: *"Minun on suoriuduttava tästä tehtävästä kiitettävien*

arvosanoin” voidaan muuttaa vähemmän stressiä aiheuttavaksi harjoitusten avulla. Toisena keinona on stressinsietokyvyn lisääminen antamalla tietoa stressistä, sen hallintakeinoista ja käytännössä harjoittelemalla. Esimerkkinä voi olla mm. ajankäytön hallintaan liittyvät tekniikat, omien tunteiden ja toimintatapojen muuttaminen stressaavissa tilanteissa tai ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot. (Räisänen & Honkonen 2004, 7–8.)

Ratkaisukeskeiset psykoterapiamenetelmät asettavat tavoitteeksi omien voimavarojen löytämisen ja käyttöönottamisen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pyritään hakemaan tavoitteiden mukaisia tilanteita, jolloin on onnistuttu tavoitteen saavuttamisessa. Tämän jälkeen harjoitellaan asteittain soveltamaan toimivia toimintatapoja tavoitteen suuntaan. (Räisänen & Honkonen 2004, 8.)

Erilaisia työelämässä käytettyjä stressinhallintatekniikoita on myös kritisoitu eriyistä. Kun stressinhallintatekniikat perustuvat paljolti itsen tarkkailuun, omien ajatusten ja odotusten realistiksi muokkaamiseen, ajankäytön hallintaan, voidaan ajatella, että vastuu on suurimmaksi osaksi työntekijällä itsellään näiden tekniikoiden opettelussa. Mm. Rovasalo (2000) kritisoi sitä, että monilla stressinhallintatekniikoilla annetaan ihmiselle kuva siitä, että hänen vastuullaan on itsensä hoitaminen, kun työnantaja on ensin uuvuttanut työntekijänsä uupumusasteelle (Rovasalo 2000, 2301). Toisaalta voi tietenkin kysyä, eikö ihmisellä itsellään ole kuitenkin oleellinen merkitys oman terveydentilan hoitamisessa? Vaikka muut ulkopuoliset kuinka hoitaisivat, ei tuloksia tule, ellei asianomainen itse ole kiinnittynyt työskentelyyn.

8.4.2 Yksilö- ja yhteisötaso

Työstressi-interventiot kohdistetaan yleensä joko yksilö- tai organisaatiotasolle. Organisaatioon kohdistuvat interventiot pyrkivät muuttamaan työtilannetta tai työympäristöä. Yksilöön kohdistuvat interventiot puolestaan vaikuttavat yksilöiden voimavaroihin ja selviytymiskeinoihin, joilla työstressiä voisi hallita.

Suomessa on tutkittu enemmän organisaatioihin kohdistuneiden interventioiden vaikuttavuutta. Hätinen ja Kinnunen (2000) tutkivat kansainvälisten interventiotutkimusten tuloksia ja interventioiden vaikuttavuutta niissä. Siitä,

minkälainen interventio olisi tehokas, ei syntynyt selkeää kuvaa näiden tutkimusten perusteella. Koska organisaatiointerventiot eivät välttämättä kohdistu työntekijöihin yksilöllisesti, niiden tehokkuus jää vaillinaiseksi. Tämän perusteella voidaan ainakin todeta, että yksittäinen työntekijä hyötyy enemmän yksilö- kuin organisaatiotason interventiosta. (Hätinen & Kinnunen 2000, 5–16.)

Tutkimuskatsaus osoitti, että yksilösuuntautuneet stressinhallintainterventiot vähentävät työuupumuksen kolmesta tekijästä lähinnä uupumusasteista väsymystä. Kyynistyneisyyttä ja ammatillista itsetunnon laskua pidetään enemmänkin asenteellisina tekijöinä, joihin on vaikeampi vaikuttaa. Tutkijat korostavat sitä, että työuupumuksesta ja sen kehittymisestä tarvitaan edelleen lisätietoa, jotta tehokkaiden interventioiden kehittäminen olisi mahdollista. Yhtenä suurena ongelmana ongelmaksi tutkijat näkevät sen, että työuupumus ei edelleenkään kuulu kansainväliseen DSM-IV-tautiluokitukseen. Koska työuupumusta käsitellään edelleen stressiin liittyvänä ilmiönä, aiheuttaa se sen, että uupumuksen hoidossa käytetään yleisesti ja usein myös ainoastaan stressinhoidon keinoja; rentoutusmenetelmiä, ajanhallintamenetelmiä, stressin käsittelykeinoja ja sosiaalista tukea. Tutkijat jäävät kuitenkin loppupäätelmissään suosittelemaan yksilö- ja organisaatiotason yhdistäviä interventioita. (Hätinen & Kinnunen, 2002, 5–16.)

8.5 Psykoterapia

Psykoterapian käyttäminen työuupumuksen hoidossa on yksi keino yksilötason interventioista. Eri terapeuttisia suuntauksia on kymmenittäin. Useimpien psykoterapeuttisten suuntausten painopisteenä työuupumuksen hoidossa on idealististen tavoitteiden muuttaminen realistisemmaksi ja arkea paremmin vastaavaksi. Psykoterapia on osittain Kansaneläkelaitoksen kuntoutuspalveluita niin, että se kustantaa osan terapiakustannuksista kuntoutuksena, ja osan asianosainen kustantaa itse. Käytäntönä on myös se, että jotkut työntekijät maksavat lopun osuuden terapiasta työterveyshuoltona.

Kognitiivinen psykoterapia

Kognitiivisessa psykoterapiassa jäsenellään ensin yhdessä asiakkaan kanssa sitä, millä tavalla hän ajattelee stressaavista tekijöistä työssään. Tämän pohjalta

mietitään sitä, miten stressitekijöitä voisi hallita jatkossa paremmin. Ideana on asioiden tiedostamisen kautta elämänhallinnan parantaminen. (Rovasalo 2000, 2302.)

Ratkaisukeskeinen psykoterapia

Ratkaisukeskeinen psykoterapia ei keskity niinkään ongelmien ja syiden selvittelyyn, vaan painopiste on toimivien tavoitteiden asettamisessa ja työskentelyssä tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden asettelussa asiakas on keskiössä, mikä motivoi sekä lisää kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunnetta. Tavoiteasettelu perustuu kuitenkin riittävään ongelman kuvaukseen. Ratkaisuja ja muutoksia haetaan yhdessä, ja asiakas tekee kotitehtäviä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Ideana on tehdä ratkaisut näkyviksi, mitattaviksi, konkretian ja toiminnan kielelle. (Helander 2009.)

Tyypillinen taustaoletus on esimerkiksi se, että todellisuus muodostuu kielestä, kielenkäytöstä ja toiminnasta yhdessä. Asiolla voi olla monia selityksiä, ei vain yhtä. Yleensä ongelmakuvaukset sisältävät jo vihjeitä ratkaisuista. Lisäksi oletetaan, että täydellisiä ongelmia ei ole olemassa, eivätkä monimutkaiset ongelmat vaadi monimutkaisia ratkaisuja. Muutos nähdään elämän välttämättömyytenä, ja toivottua muutosta pidetään haasteena. (Helander 2009.)

Psykodynaaminen ja psykoanalyttinen psykoterapia

Psykodynaamisessa ja psykoanalyttisessä psykoterapiassa asiakas käy läpi omia kokemuksiaan ja tunnemaailmaansa. Terapeutti esittää tulkintojaan asioiden liittymisestä toisiinsa. Ideana on asiakkaan itsetuntemuksen lisääntyminen ja sitä kautta paraneminen. Terapiassa yritetään löytää ymmärrystä työn, identiteetin ja omanarvonsuhteille. Narsistiset ongelmat työuupumuksen taustalla ovat yksi tämän terapiasuuntauksen tulkinta. Ajatellaan, että työuupumukseen asti itsensä rasittaminen on potilaalle pienempi ongelma kuin se, että hän myöntäisi oman epätäydellisyytensä. (Rovasalo 2000, 2302.)

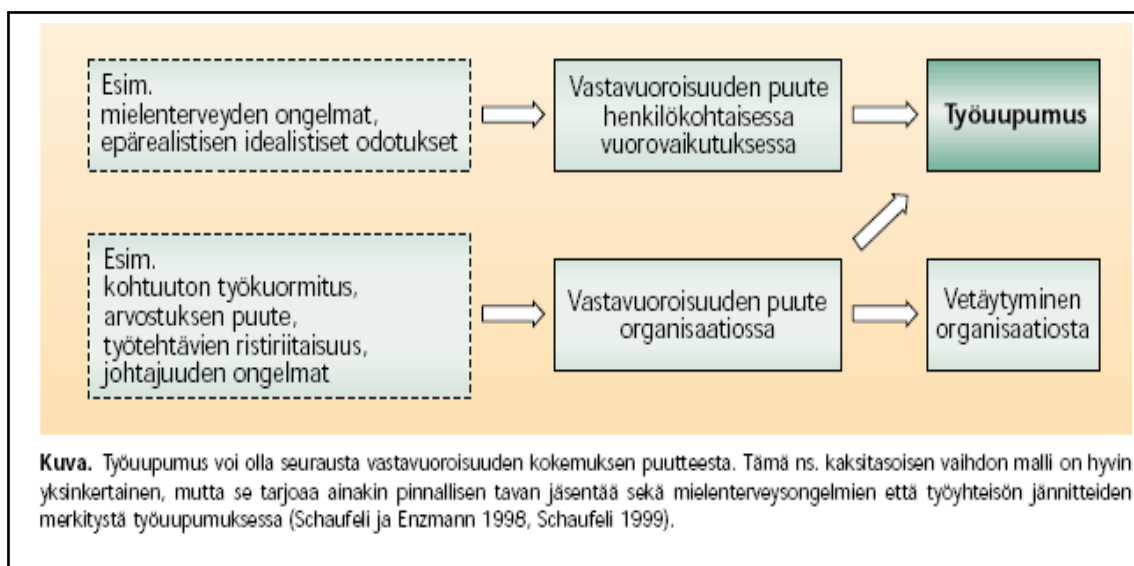
8.6 Työnohjaus

Työnohjaus on yksi keino opettajien työuupumuksen ehkäisyssä. Siinä vaiheessa, kun työuupumustilanne on todellisuutta, ei työnohjaus enää riitä yksittäisen opettajan pelastajaksi.

Työnohjaus on työstä keskustelua joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Tyypillistä sille on työskentelyn prosessiluonne. Työtä tutkitaan ja pohditaan yhdessä eri näkökulmista ohjattavien tuomien kysymysten pohjalta. Sinikka Ojanen (1985) määrittelee opettajien työnohjauksen oppimisprosessiksi, jossa kokemuksia käsitellään paneutumalla syvemmin esitettyihin kysymyksiin. Lähtökohtana on oppia yhdessä vuorovaikutuksen ja kokemusten jakamisen avulla. Työnohjauksen tehtävänä on työn henkisen kuormituksen vähentäminen. Työnohjaus palvelee myös taitojen lisäämistä. Ryhmätyönohjauksessa opetellaan kuuntelemaan ja eläytymään muiden ryhmäläisten esittämiin ongelmiin. (Ojanen 1985, 58.)

Työnohjauksessa ei siis ole kyse työhön perehdytyksestä, ei työnopastuksesta eikä toimipaikkakoulutuksesta. Kysymys on enemmänkin vuorovaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä ohjatusti. Rovasalo (2000) tuo esille Schaufelin ja Enzmannin (1998) tutkiman mallin (kuvio 5), jossa esitetään vastavuoroisuuden puute yhdeksi oleelliseksi työuupumusta tuottavaksi tekijäksi (Rovasalo 2000, 2302).

Lähtökohtana kuviossa on ajatus psykologisesta sopimuksesta työntekijän ja työnantajan välillä. Oletus on, että työnteko perustuu paljolti siihen, että ihminen saa vastineena työpanokselleen arvostusta työnantajalta (palkan lisäksi). Jos työntekijä kokee, että hän antaa enemmän kuin saa vastineeksi, seuraa siitä uupumustilanne. (Rovasalo 2000, 2302.) Työnohjaus on erinomainen keino lisätä mahdollisuutta vastavuoroiseen viestintään työyhteisössä.



Kuvio 5. Työuupumisen kaksitasoisen vaihdon malli (Rovasalo 2000, 2302)

Samaan havaintoon dialogin puutteesta opettajien työssä ja työuupumuksessa on päätynyt, kehityspsykologi ja opettaja Arja Pöntinen-Heinonen työssään. Hän kuvaa opettajan riskiä loppuun palamiseen dialogin puutteella. Opettaja on aina antavana osapuolena, rooli jää helposti päälle ja vuorovaikutuksellisuus puuttuu monesti työtilanteissa. Monologi tuottaa uupumisen. Kuntoutumisen pääkysymyksiä Pöntinen-Heinonen esittää seuraavia kysymyksiä: Millä keinoin opettaja saadaan dialogiin itsensä ja muun tekemisen kanssa? Miten opettaja oppii kuuntelemaan toista? (Pöntinen-Heinonen 2009.)

8.7 Kuntoutus

Työterveyshuollon tehtävänä on käytännössä järjestää työkykyä ylläpitävää toimintaa työntekijöille. Vastuu järjestämisestä on työnantajalla. Työterveyshuolto ohjaa työntekijöitä myös oman toiminnan ulkopuolisiin kuntoutuksiin. Tyypillisimmät näistä työkykyä ylläpitävistä kuntoutuspalveluista ovat ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus, ASLAK, ja työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus, TYK-toiminta, eri sairausryhmille. Lisäksi työntekijöitä voidaan ohjata esimerkiksi kuntoutustutkimuksiin kuntoutustarpeen ja toimintakyvyn selvittämiseksi. (Waal 1995, 457– 458.)

Erilaisten kuntoutustoimien tavoitteena on työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen, työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy ja työhönpaluun tukeminen. Kuntoutus voidaan määritellä kolmitasoiseksi toiminnaksi sairauden vaikeusasteen mukaan: primaari-, sekundaari- ja tertiääripreventioksi (kuvio 6). Primaariprevention tasolla ennaltaehkäistään sairastumista. Kyse on kaikenlaisesta omasta kunnosta ja hyvinvoinnista huolehtimisesta. Sekundaariprevention tasolla ongelmia terveystilassa on jo alkanut ilmetä. Kyse on sairastuneiden ja sairastumassa olevien varhaisesta havaitsemisesta ja hoidosta. Tällöin varhaiskuntoutus on perusteltua. Tertiääripreventiossa on kyse jo pidempään sairastaneiden sairauksista johtuvien haittojen lieventämisestä. Tertiääriprevention tasolla tarvitaan ammatillista ja lääkinällistä kuntoutusta. (Waal 1995, 458.)

PRIMAARIPREVENTIO	SEKUNDAARIPREVENTIO	TERTIÄÄRIPREVENTIO
Yksilön omatoimisuus - kuntoilu - erilaiset kuntolomat	Varhainen kuntoutus - kuntoremonttikurssi (työnantaja) ASLAK (Kela)	Kuntoutus - lääkinällinen ja ammatillinen TYK (Kela)
Sairauden vaikeusaste - oireeton tai hyvin vähän oireita	Sairauden vaikeusaste - varhaiset oireet tai löydökset -sairauden ensimmäiset ilmentymät	Sairauden vaikeusaste - sairaus

Kuvio 6. Kuntoutustoiminnan vaiheet, kuntoutusmuodot ja sairauden vaikeusasteet (Waal 1995, 458)

ASLAK-kuntoutuksen ja TYK-toiminnan yhteisinä piirteinä on se, että niihin ohjataan työelämässä mukana olevia henkilöitä. Lisäksi näissä molemmissa työterveyshuollolla on suuri merkitys sekä ohjaavana että seurantaan tekevänä yhteistyökumppanina. Usein ASLAK- ja TYK-kuntoutus toteutetaan kuntoutuslaitoksissa. Tosin kuntoutus voi toteutua myös päivätoimintana, jos asuinpaikka on lähellä kuntoutuslaitoksia. (Waal 1995, 458 – 459.)

Mäkitalo (2009) nimeää primaariprevention uusiksi teeseiksi ensinnäkin sen, että työpaikalla kiinnitettäisiin huomio työtoimintaan, joka on muutoksessa. Tämän lisäksi huomio on kiinnitettävä myös työympäristöön, työtehtäviin ja työyhteisön tilaan. Toiseksi yksilön ammatillisen kehittymisen turvaaminen on varmistettava muuttuvissa työoloissa. Yksilötasolla on lisäksi otettava huomioon yksilön terveydentila, riskitekijät ja yksilöiden voimavarat. (Mäkitalo 2009.)

Opettajat työuupumuksen kuntoutuskurssilla Ikaalisissa

Työuupumuksen kuntoutukseen erikoistunut kuntoutuspsykologi Hanna Siiskonen Ikaalisten kylpylästä kertoo, että esimerkiksi Ikaalisten kylpylä järjestää tänä vuonna kahdeksan kurssia työuupuneille työntekijöille. Kullekin kurssille otetaan kymmenen henkeä. Ryhmät ovat eri ammattilaisista koostuvia sekaryhmiä. Osa ryhmäläisistä on opettajia. (Siiskonen 2009.)

Opettajien puheissa ongelmien taustoista korostuvat kiire ja paine, roolien moninaisuus, rajan asettamisen vaikeus oman perusosaamisen ja kaiken muun välille, kysymykset siitä, mihin kaikkeen täytyisi riittää opetustyön lisäksi. Lisäksi kuntoutuksessa olevat opettajat kertovat, että omaan työhön on vaikea vaikuttaa, työn ja vapaa-ajan raja on olematon, ei tiedetä, miten olla käytettävissä eri vuorokauden ja vuoden aikoina. Palautteen saamisessa on vaikeutta. Myös ammatillisen puolen valtavat muutokset kuormittavat. Kuntouttajille esitetään toistuvasti kysymys siitä, miten elää muuttuvassa työtodellisuudessa. Työuupumuksen taustalla ovat työhön liittyvät tekijät. Kuntoutustyöntekijät eivät niinkään usko enää joskus vallalla olleisiin väittämiin työntekijän persoonallisuudenpiirteistä työuupumuksen aiheuttajina. (Siiskonen 2009.)

Ikaalisten kylpylän työuupuneiden kuntoutuksessa pyritään vaikuttamaan siihen, miten kuntoutujat voivat kehittää omaa työtettä vähemmän stressaavaksi, ja toisaalta miten he voivat oppia suhtautumaan työhön eri tavalla. Ikaalisten kuntoutuspalvelut eivät työskentele työyhteisöjen kanssa. Näin ollen kuntoutus kohdistuu yksilötasolle. (Siiskonen 2009.)

Kuntoutus toteutetaan kolmessa jaksossa. Ensimmäinen jakso on 6 vuorokautta. Sen jälkeen on 2-3 kuukautta taukoa. Toinen jakso on taas 6 vuorokautta. Puolen vuoden jälkeen on kolmas jakso, joka on 5 vuorokautta. Välijaksoilla tehdään tehtäviä, joihin kuntoutujat itse asettavat tavoitteensa. Tavoitteisiin tähtääviä konkreettisia keinoja harjoitellaan kotiloissa ja arviointia tehdään seuraavalla jaksolla. Tarkoitus on välitehtävien avulla vahvistaa arkielämän tilanteiden hallintakykyä. Kysymys on siitä, miten voi oppia toimimaan toisin. (Siiskonen 2009.)

Kuntoutus on Ikaalisissa moniammatillista. Työryhmään kuuluvat sosiaalityöntekijä, 2 psykologia, lääkäri ja työfysioterapeutti. Kullakin ammattilaisella on omat vahvuusalueensa. Esimerkiksi fysioterapeutti huolehtii fyysisestä elpymisestä, toipumisesta liikunnan, rentoutuksen ja mm. ergonomian hallinnan avulla. Lääkäri kertoo stressireaktioista ja sen fysiologisista perustoista. (Siiskonen 2009.)

Psykologeilla on Ikaalisten kuntoutuksessa tehtävänä ryhmien ohjaaminen ja yksilökeskustelut. He myös keskittyvät kuntoutujien kokemuksellisen puolen työstämiseen. Tutkitaan omia tapoja toimia. Opetellaan kuuntelemaan omiakin tarpeita, ei vain muiden tarpeita. Jokainen hakee omaa tapaa olla ja toimia. Omaa muutosprosessia opetellaan tutkimaan. Tavoitteena on syvempi muutos niin, että uuteen toimintamalliin tulee jatkuvuutta. Tarkoitus on oppia huolehtimaan omasta hyvinvoinnista. Työmuotoina ryhmissä ovat toiminnalliset menetelmät, keskustelut ja tehtävät. (Siiskonen 2009.)

Siiskonen (2009) toteaa, että osa kuntoutujista on ollut vuodenkin sairaslomalla, osa ei lainkaan. Kuntoutusryhmissä on eri vaiheissa olevia työuupuneita työntekijöitä. Osa heistä on hyvinkin uupuneita. Osa on jo palaamassa

työelämään. Kokemus osoittaa, että kuntoutus ei ole paras keino siinä vaiheessa, kun kyseessä on hyvin vahva-asteinen depressio.

Toipuminen kuntoutuksen avulla

Kuntoutuksen vaikuttavuudesta kuntouttajilla on positiivisia kokemuksia. Uupumusmittarilla BBI-15 mitattuna tulokset paranevat kuntoutuksen edetessä. Kuntoutustyöntekijät saattavat nähdä työssään huikeita edistysprosesseja. Vertaistuen merkitystä pidetään myös tärkeänä osana ryhmäkuntoutusta. Toisten samassa tilanteessa olevien kanssa yhteisen kokemuksen jakaminen on helpottavaa. Siiskonen (2009) korostaa erityisesti muutaman seikan merkitystä työuupuneiden kuntoutuksessa: kuntoutujan oma työskentely on ydintä ja kuntoutukseen pitäisi tulla oikea-aikaisesti. Varhaisemman vaiheen työskentely auttaa uupunutta, ei niinkään vaikea-asteiseen depressioon sairastunutta. (Siiskonen 2009.)

Mäkikangas (2009) on pelkistänyt yksilötason onnistuneen toipumisen työuupumuksesta vaiheittaisena seuraavasti:

1. Ongelman myöntäminen (uupumustilanteen tiedostaminen ja syntynyt tarve saada muutos aikaan).
2. Pois työstä joksikin aikaa (henkinen irtautuminen työstä).
3. Terveystilan parantaminen (oman ajan raivaaminen kalenteriin, pysähtyminen, elämänilon hakeminen).
4. Arvojen pohdinta (vanhojen ja toimimattomiksi käyneiden arvojen uudelleenmäärittely, mikä esim. on työn merkitys elämässä, entä muiden asioiden?).
5. Työmahdollisuuksien tutkiminen (mitä vaihtoehtoja on löydettävissä työtilanteeseen; työn muutokset, työpaikan vaihto jne.).
6. Muutoksen toteuttaminen (työtilanteeseen muutoksen toteuttaminen suunnitellun pohjalta). (Mäkikangas 2009.)

Sekä Siiskosen että Mäkikankaan kuvaukset sisältävät toipumisen työuupumuksesta prosessina, jonka läpikäymällä tervehtyminen on mahdollista. Kun uupumus kehittyy pidemmän ajan kuluessa, ei myöskään toipuminen työkykyiseksi ole hetkessä mahdollista. Työuupumus ja siitä toipumiseen tarvittava prosessi voidaan nähdä parhaimmillaan myös alkuna uusille mahdollisuuksille ja henkisen hyvinvoinnin kokonaisvaltaiselle lisääntymiselle.

8.8 Työyhteisöjen kehittäminen

8.8.1 Muutoksen tutkiminen

Työterveyslaki määrittää työnantajalle velvollisuuden työterveyshuollon järjestämisestä. Työnantajalla ja työterveyshuollolla on sekä yksilö- että työyhteisötasoinen tehtävä työssä jaksamisen hoitamiseksi. Työterveyslain tarkoituksena on ehkäistä työperäisiä sairauksia ja tapaturmia sekä edistää työympäristön turvallisuutta ja terveellisyttä. Lain tavoitteena on yksilötasolla edistää työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Lisäksi laki velvoittaa edistämään työyhteisön toimintaa. Edellä mainittujen lisäksi työnantaja voi lisäksi järjestää työntekijöille sairaanhoito- ja muita terveydenhuollon palveluja. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 1§ ja 14§.)

Mäkitalo (2008) kuvaa työelämän voimakkaan muutoskehityksen vaikutuksia työterveyshuoltoon ja työpaikoille. Aina 1980-luvulle asti organisaatiot elivät pitkiä vakiintuneen toiminnan vaiheita, ja muutosvaiheet olivat lyhyitä ja ohimeneviä. Muutokset ymmärrettiinkin äkillisinä kriiseinä, irtisanomisina, Kiina-ilmiöinä. Muutokset olivat nopeita, ja koskivat pientä osaa työntekijöistä. 1990-luvulta lähtien muutoksiin ovat liittyneet työn sisällön muutosvaatimukset, osaamisvaatimusten muutokset, organisaatiomuutokset ja uuden teknologian käyttöönotto. Nämä muutokset ovat luonteeltaan pitkäkestoisia, useimpia koskettavia ja hitaita. (Mäkitalo 2008.)

Edellä kuvattu murros vaikuttaa käytännön työelämän sujuvuuteen ja mielekkyyteen. Muutos tuottaa häiriöitä, jotka teettävät lisätöitä (**häiriökuormitus**). Muutokset työn tavoitteissa ja tarkoituksessa saavat aikaan

punaisen langan katoamisen työstä, jolloin kohtuullinenkin kuormitus voi aiheuttaa työssä jaksamisen ongelmia. Työnilo ja mielekkyys katoavat. Toisaalta onnistuminen itselle tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella antaa voimia jaksaa, vaikka työtä olisi enemmänkin (**kohdehyvinvointi**). Lisäksi työtä kehitetään monin eri tavoin ilman kokonaiskuva. Työyhteisö joutuu eri suuntiin vaikuttavien muutosten vaikutuspiiriin (**epäsynkronit**), mikä osaltaan tuottaa lisähäiriöitä työhön ja työn mielekkyyden katoamista. (Mäkitalo 2008.)

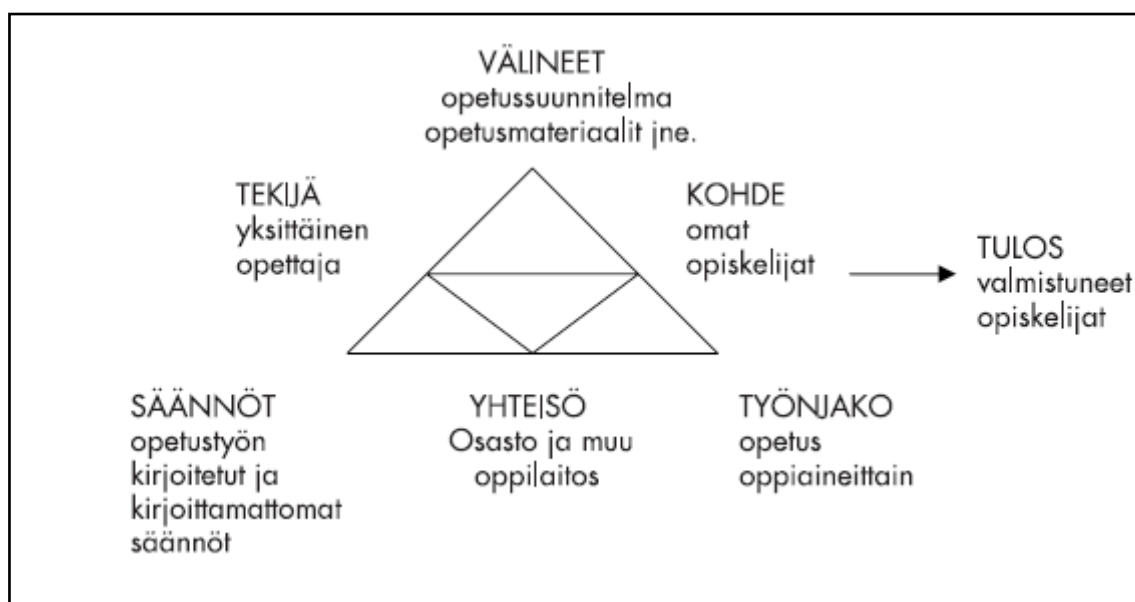
Millä tavalla organisaatiotasolla pitäisi työoloja kehittää, jotta yksilöiden jaksaminen turvattaisiin? Mäkitalo (2008) kuvaa, että työelämään vaikuttaminen työhyvinvoinnin lisäämiseksi on oman työn tutkimista häiriökuormituksen ja kohdehyvinvoinnin muutoksen näkökulmasta. Työelämän uudessa murrosvaiheessa ei enää puhuta työssä jaksamisesta vaan työn muutoksessa jaksamisesta. Kyse on siis muutoksen ymmärtämisestä ja siihen osallistumisesta. Työn analysoinnin kautta tuotetaan ideoita muutoksesta selviytymiseksi. Mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta jaksaisimme muutoshasteissa. Uudenlaiset tuotetut keinot tuottavat parempaa jaksamista ja hyvinvointia yksilöissä. (Mäkitalo 2008.)

8.8.2 Työyhteisö toimintajärjestelmänä

Launis ja Koli (2005) ovat tutkineet kehittävän työntutkimuksen teorian pohjalta opettajien työhyvinvoinnin lisäämistä työn muutosvaiheessa. He näkevät ongelmallisena sen, että perinteinen psyykinen työhyvinvointitutkimus lähtee liikkeelle oletuksesta, että tilannetta on lähdeävä parantamaan hyvinvointia vähentävien tekijöiden tunnistamisesta ja niiden vähentämisestä, työn houkuttelevuutta lisäävien tekijöiden vahvistamisesta ja yksittäisten työntekijöiden kykyjen ja ominaisuuksien kehittämisestä. Tämä tarkastelutapa aiheuttaa yritykselle paineita kuormitustekijöiden poistamiseen. Se on täysin irrallaan kaikesta siitä muutoksesta, jossa esimerkiksi opettajien työ tällä hetkellä on. Ajattelumalli pohjautuu työn ja työntekijän välisen tasapainon ajatukseen (**tasapainomalli**). Ensin pyritään löytämään opetustyön kuormitus-, stressi- ja haittatekijät, ja sen jälkeen niihin haetaan ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tällöin yhteydet työn kulttuurisiin ja paikallisiin toimintatapoihin, työväliseisiin ja työnjakoon sekä toimintatapaan kohdistuviin muutoksiin jäävät

huomioimatta. Merkityksellisempää olisi ottaa toimintajärjestelmä tutkimuksen kohteeksi yksilön sijasta. Tällöin tarkastelussa on työ toimintana ja opettaja aktiivisena toimijana muuttuvassa toimintajärjestelmässä. (Launis & Koli 2005, 351–352; Engeström 1995.)

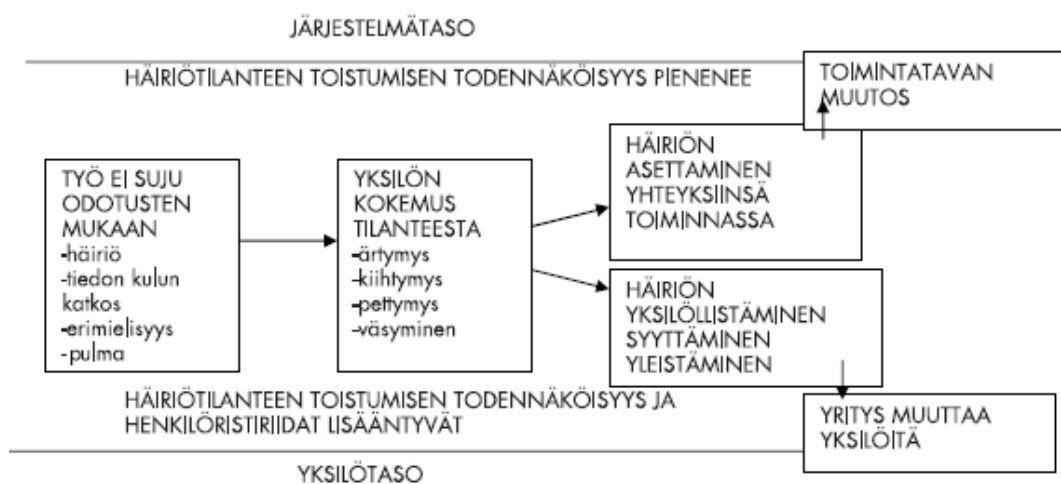
Kuviossa 7 on eriteltyä työn eri osatekijät, joiden avulla oman työn ja siinä tapahtuvien muutosten tutkiminen on helpompaa. Toimintajärjestelmä koostuu työn tekijästä (tässä tapauksessa opettaja), työn kohteesta ja työn tuloksesta, työhön tarvittavista välineistä, työnjaosta ja säännöistä ja yhteisöstä. (Launis & Koli 2005, 353.)



Kuvio 7. Opetustyön toimintajärjestelmä yksittäisen opettajan näkökulmasta (Launis & Koli 2005, 353)

Muutokset työssä tuottavat ristiriitoja näiden työn eri osatekijöiden välille. Työssä syntyy häiriöitä, eikä työ sujukaan kuten oli oletettua. Häiriötekijöiden toistumisen on havaittu synnyttävän stressiä ja huonoa ilmapiiriä työyhteisöissä. Tutkijat yhdistävät työhyvinvoinnin erityisesti työn sujuvuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu työtä ja sen yhteistä hallintaa yhdessä analysoimalla ja kehittämällä arkikäytännöissä. Vallitsevissa toimintatavoissa voi olla muutosta vaativia puutteita. Voidaan tarvita esimerkiksi uusia välineitä, uudistusta työnjakoon. (Launis & Koli 2005, 353.)

Oleellisen merkittävää on se, miten häiriöt tulkitaan ja käsitteellistetään työyhteisöissä. Jos tulkinta häiriöstä on se, että kyse on yksittäisen työntekijän ominaisuuksista, vaikkapa ”henkilökemioista” tai ikääntymisestä, työhyvinvoinnin kehittäminen kohdistetaan yksilöihin (esimerkiksi ikääntyneet laitetaan kuntoutukseen tai ”huonot” johtajat laitetaan johtamistaidon kurssille). Sen sijaan jos syntynyt häiriö asetetaan toimintayhteyteensä, tarvitaan häiriön poistamiseksi jatkossa toimintatavan muutosta. Kuviossa 8 on havainnollistettu häiriötilanteen tulkinnan merkitystä jatkotoimenpiteisiin. (Launis & Koli 2005, 354.)

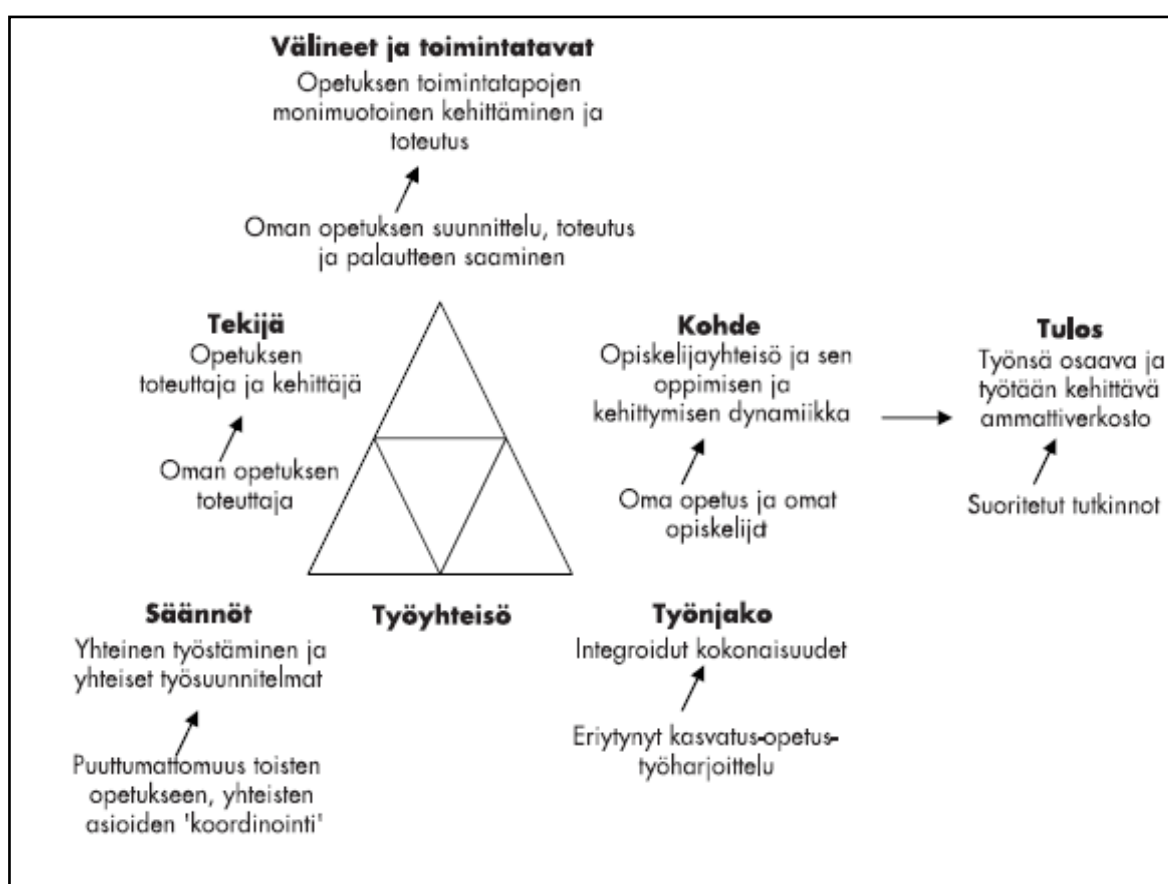


Kuvio 8. Häiriöiden tulkinnan vaihtoehdot (Launis & Koli 2005, 354)

Launisen ja Kolin (2005) tutkimuskohteena oli 200 opiskelijan ja yhdeksän opettajan toisen asteen ammatillisen oppilaitoksen osasto. Tutkijat kävivät läpi yhdessä opettajien kanssa työn häiriötilanteita, niiden vaikutusta yhteisön ristiriitoihin ja koko toimintajärjestelmään. Työskentelyn historiallinen analyysi tuotti kuvaa muutoksesta toimintajärjestelmän eri osa-tekijöissä. Esimerkiksi 80-luvulla keskiasteen uudistus toi nuoremmat opiskelijat oppilaitokseen eli työn kohde muuttui. 90-luvulla oppilaitokset uudelleenorganisoiitiin, jolloin työyhteisö ja pelisäännöt muuttuivat. Kansainvälistyminen ja uudet yhteydet työelämään ja verkostoitumiseen tuotti uudenlaisen yhteistyön ja työnjaon. Havaittiin, että opettajat eivät enää olleet vastuussa vain omista opiskelijoistaan, vaan vastuuta oli koko oppilaitoksen kehittämisestä. Nämä eri suunnista tulevat muutokset

aiheuttivat häiriöitä opettajien työn arjessa; klikkejä sekä kokemuksia epäoikeudenmukaisista työnjaoista, mutta toisaalta häiriöt saatettiin nähdä ja nähtiinkin usein myös kehittymismahdollisuuksina. (Launis & Koli 2005, 357–358.)

Launis ja Koli (2005) kuvaavat havainneensa, että traditionaalinen yksilötyö ja yhteisöllinen kehittäminen olivat jännitteinä yhteisössä. Jos työ nähdään yhteistoiminnallisena prosessina, ei työn tekeminen ja kehittäminen yksilötason toimintana enää onnistu. Kuviossa 9 on kuvattu jännitteitä toimintajärjestelmän eri osatekijöiden sisällä. (Launis & Koli 2005, 357–358.)



Kuvio 9. Opettajayhteisön toimintajärjestelmän jännitteet (Launis & Koli 2005, 357)

Tutkijat havainnoivat oppilaitoksessa yhdeksän päivän ajan, ja löysivät 61 havaittua häiriötilannetta. Oleellista tilanteen muuttamisen suhteen oli se, että häiriötilanteet analysoitiin yhdessä, ja haettiin ratkaisuja kuhunkin tilanteeseen yhteistyönä. Hyvänä esimerkkinä käy seuraava **häiriö**: Opettajan sairastuminen ja sijaisuuden hoitaminen. Tähän asti yksi opettaja saattoi

opettaa kolmeakin ryhmää samaan aikaan. Opettajat uupuivat ja opiskelijat turhautuivat. **Ratkaisu:** Todettiin, että perinteiset opetuskäytännöt olivat opettajajohtoisia. Opiskelijat eivät osanneet toimia, jos opettaja ei ollut tunnilla läsnä. Opetuskäytäntöjä muutettiin niin, että opiskelijat aktivoitiin hakemaan tietoa itsenäisemmin. Tyypillistä oli yhteisöllisen toimintatavan suuntaan siirtyminen. Lisäksi tutkijat havaitsivat, että muutokset toimintajärjestelmässä tuottavat uusia häiriöitä ja jännitteitä, jotka taas vievät kehitystä eteenpäin. (Launis & Koli 2005, 358–361.)

Launis ja Koli (2005) kritisoivat perinteistä työstressin ja uupumuksen tutkimusta muun muassa siitä, että se ottaa tutkimuskohteeseen työntekijän ominaisuudet ja työn abstraktit piirteet, esimerkiksi työyhteisön tai vaikutusmahdollisuudet. Mikäli kehittämisessä kiinnitytään liiaksi ongelmiin työyhteisössä, saattaa sillä olla kärjistävä vaikutus kyseessä oleviin ongelmiin sen sijaan, että se ne poistaisi. Työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan konkreettista, työn sisällöllisiin muutoksiin ja muutospaineisiin keskittyvää työyhteisön yhteistä analyysiä koko toimintajärjestelmässä. Pelkästään yhteen järjestelmän osatekijään muutoksen hakeminen ei riitä, koska se voi tuottaa ongelmia muissa järjestelmän osissa. (Launis & Koli 2005, 363.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisöissä on arjen sujuvuuden kehittämistä. Kehittämisen yhteys työn kohteeseen ja tarkoitukseen on merkittävää. Paikallisen työn ja sen todellisen kohteen on oltava mukana ristiriitoineen, kun työhyvinvoinnin ongelmia työyhteisössä ratkotaan. Kyse on siitä, että työyhteisöön rakennetaan jatkuva toimintatapa, jossa työntekijät oppivat kuvaamaan muutoksia ja niiden aiheuttamia häiriöitä toimintajärjestelmän osasina. (Launis & Koli 2005, 364.)

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämishankkeen aiheena oli opettajien työssä jaksaminen. Aiheeseen lähdettiin paneutumaan, koska huoli opettajien työssä jaksamisesta näyttäytyy jokaisen kirjoittajan työssä lähes päivittäin. Alkuun esitettiin kokemuksellinen kuvaus työuupumuksesta yksilön subjektiivisena tulkintana. Tarkoituksena oli avata lukijalle aiheen vaikeutta ja vakavuutta, sen prosessiluonnetta ja pitkäkestoisuutta niin uupumuksen kehittymisen kuin siitä toipumisenkin suhteen. Korostettakoon tässä, että työuupumuskokemus on tapahtunut kirjoittajan aiemmassa ammatissa, ja nyt uupumuksesta toipumisen jälkeen ura opettajana on hyvässä vauhdissa. Yhteneväisyydet työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin eri ammattialoilla ovat kuitenkin ilmeiset.

Tutkimushankkeessa esitetyt tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen kokemus työuupumus on yksilön kannalta katsottuna?
2. Mitä tekijöitä voidaan työssä jaksamiseen liittää?
3. Millaisissa muutoksissa opettajan työ on ja miten muutoshaasteeseen voi vastata?
4. Mikä on yksilön vastuu oman hyvinvoinnin suhteen?
5. Mitä tekijöitä työyhteisössä on vaikuttamassa yksilön työhyvinvointiin?
6. Mistä työuupumuksessa on kyse oireena, ja miten sitä voidaan lähestyä hoidon ja kuntoutuksen näkökulmasta?

Tutkimuskysymyksiin vastattiin kussakin luvussa erikseen. **Kysymykseen yksi** työuupumuksen luonteesta yksilön kannalta voi vastata hyvinkin moni-ilmeisesti. Lyhyesti ilmaistuna kokemus on pelottava. Alkuun on vaikea myöntää, että omalle jaksamiselle ovat rajat tulleet vastaan. Jokaisen uupuvan historia on erilainen, mutta jotain yhteistäkin varmasti löytyy. Oma kasvatustausta ja historia ovat osiltaan selittämässä uupumiskierrettä. Olennaista esitetystä kokemuksesta on kuitenkin pitkäkestoinen työn suuri määrä, ainainen kiire ja lopulta kyvyttömyys nähdä enää metsää puilta. Kuvaus sisältää myös työyhteisön merkityksen pahimmillaan työuupumusta aiheuttavana tekijänä. Kuvaus on hyvä esimerkki siitä, miten ongelman jakamisella toisen ihmisen kanssa päästään toipumisen alkuun.

Toiseen tutkimuskysymykseen löydetään vastaukset *motivaation, työmotivaation, työhyvinvoinnin, stressin, työuupumuksen ja työpaikkaväkivallan* käsitteistä. *Motivaatio* nostetaan merkitykselliseksi tekijäksi työssä jaksamisen kannalta. Motivaatio määritellään tiettyyn tilanteeseen liittyväksi yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii. *Työmotivaatiolle* löydetään määritelmä, jossa se katsotaan psykologiseksi sopimukseksi työntekijän ja työnantajan välillä. Kyseessä on työsuhteeseen liittyvien odotusten ja tarpeiden julkituomista ja arviointia. *Työhyvinvoinnissa* on kyse kokonaisuudesta, joka koostuu johtamisesta, työympäristöstä, työstä itsestään ja sen vaativuudesta, työyhteisöstä, työn organisoinnista ja ihmissuhteista. Pohdinnassa esiin nousi myös henkilökohtaisen elämän merkitys työhyvinvointiin. *Stressin* todettiin syntyvän ristiriidasta yksilön suorituskyvyn ja ympäristön tai yksilön omien odotusten välillä. Stressiä pidettiin sekä hyvänä että pahana asiana. Stressiä todettiin tarvittavan sopiva määrä ideaaliin työsuoritukseen, mutta liiallisena se aiheuttaa työssä jaksamisen heikkenemistä. *Työuupumus* on työssä jaksamisen kannalta pahin tilanne. Työuupumuksen kriteereiksi todettiin kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. *Työväkivalta* nostettiin yhdeksi työssä jaksamiseen liittyväksi peruskäsitteeksi tutkimuksessa. Työväkivalta ilmenee työntekijän pahoinpitelynä, uhkailuna, loukkauksina sanallisesti. Kyse on sekä henkisestä että fyysisestä väkivallasta työelämässä.

Kolmanteen kysymykseen opettajan työn muutoksista ja niihin vaikuttamisesta löydettiin laaja kirjo vastauksia. Opettajan työ on jatkuvan muutoksen alla, koska siihen liittyy vaatimuksia uudenlaisista yhteistyötaidoista, vaatimuksia toimia yhteiskunnallisena vaikuttajana ja oman alan asiantuntijana. Lisäksi muospaineet tulevat ammattitaidon kehittämisen tarpeesta ja tietoyhteiskunnan uusista, jatkuvassa muutoksessa olevista haasteista.

Muospaineisiin vastauksina löydettiin itsensä tuntemisen opettelu ja luova suhtautuminen työhön. Tärkeänä nähtiin se, miten opettaja osallistuu muutokseen ja pystyykö hän valikoimaan osallisuutta vain sellaisiin muutoksiin, jotka ovat merkityksellisiä opettajan arjen sujuvuuden kannalta. Hyvänä

vastauksena muutospaineisiin todettiin yhdessä tehtävä opetussuunnitelma, jolloin oma toiminta ja perusteet tulee sisäistettyä paremmin. Omien tunteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen opettajan työvälineenä nähtiin merkityksellisenä muutoksen hallinnassa ja työssä jaksamisessa. Lisäksi yhteisön tuki voidaan nähdä merkittävänä muutoksen käsittelyssä.

Neljäs kysymys yksilön vastuusta oman hyvinvoinnin tekijänä vaati filosofisempaa pohdintaa. Merkittäväksi nousi oman henkisen hyvinvoinnin kehittäminen itsereflektion avulla. Merkitysten antaminen kokemuksille ja sitä kautta kokemusten ymmärtäminen johtaa parhaimmillaan oppimiseen ja aiempien vääristymien oikaisuun. Oman itsensä tuntemisen kehittäminen on henkisen hyvinvoinnin peruspilareita. Tiettyjen asioiden ja tapahtumien reflektointi tuottaa käsitystä hyvää ja pahaa mieltä aiheuttavista tekijöistä, ja lisää tietoisuutta siitä, mikä on juuri omalle hyvinvoinnille merkittävää. Omaa toimintaa ja ajatuksia voidaan muokata merkitysperspektiivien avulla. Omat oletukset ja kokemukset sekä niiden tulkinnat tuottavat uutta merkitystä ja sen jäsenystä.

Arvot nousivat merkittäviksi tekijöiksi oman hyvinvoinnin lisäämisessä. Jälkireflektion avulla voidaan arvoja muokata niin, että jatkossa pystytään elämään tasapainossa omien arvojen kanssa. Merkitykselliseksi nousi se, että yksilön tulee olla tietoinen omista arvoistaan ja onnellisuuden tavoitteestaan.

Omien rajojen tunnistamisen todettiin onnistuvan jälkireflektion avulla. Aiemmin opittu otetaan käyttöön, ja näin löydetään omat rajat siitä, mihin pystytään ja mihin ei. Lisäksi oman *itsensä kuuntelemisen* taito nousi merkittävänä tekijänä hyvinvoinnin rakentamisessa. Itsensä kuunteleminen ja pysähtyminen oman hyvinvoinnin äärelle tuottavat voimaantumista, sisäistä voiman tunnetta.

Viidanteen kysymykseen työyhteisössä vaikuttavista tekijöistä työhyvinvointiin lähdettiin hakemaan vastausta useammastakin suunnasta. *Johtajuus* nousi teemana ensimmäisenä esille. Tärkeänä korostui johtajan oman itsensä tunteminen, jotta voi muita johtaa. Viime aikoina yleiseenkin keskusteluun nousseissa *alaistaidoissa* korostui erityisesti yhteistyöhalu. *Perehdytyksellä*

nähtiin suuri merkitys yksilön työhyvinvoinnin kannalta. *Oman itsensä johtaminen* itsensä tuntemisen ja toisten tuntemisen kautta todettiin.

Muiden johtamisessa korostettiin suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden hyväksymisen merkitystä. Yksilön työhyvinvointiin katsottiin vaikuttavan merkityksellisesti myös se, millä idealla yritystä/organisaatiota johdetaan. *Tavoitejohtamisen* uhkatekijänä nähtiin se, että tavoite nousee ykköstilalle, ja ihminen unohtuu johtamisessa. *Vision ja strategian* merkitys työhyvinvoinnille nostettiin tärkeäksi tekijäksi. Kun visiosta ollaan tietoisia, se jäsentää työntekijöiden työtä. Organisaatiossa hyödynnettävät *tiedot ja taidot*, historian tuntemus on hyödyksi tuloksellisuudelle. Aiemmin koetun ja testatun hyödyntäminen tuottaa myös turvallisuuden tunnetta työntekijöissä.

Työntekijöiden kokemat *pelot* nostettiin yhdeksi työyhteisössäkin näkyväksi työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Sosiaalisten tilanteiden pelko on erityisesti pelkoa häpeästä. Herranpelkoa koetaan erityisesti suhteessa esimiehiin. Oman itsensä pelko kulkee käsi kädessä heikon itsetunnon kanssa. Ammatillinen pelko on pelkoa siitä, etteivät omat taidot riitäkään nykypäivän vaatimuksissa. Lisäksi esille nousivat myös uhkakuvat taloudellisen tilanteen heikkenemisestä, ja sitä kautta irtisanomisen pelot.

Kysymys kuusi piti sisällään tarkastelun työuupumuksesta oireyhtymänä sekä sen hoitamiseen ja kuntouttamiseen tarvittavat työkalut. Työuupumuksen todettiin olevan *oirediagnoosi*, eikä sellaisenaan riittävän sairausvakuutuskorvauksiin. Työuupumuskehityksen taustalle löydettiin pitkä kehityskulku. Myös hoitaminen nähtiin pitkänä prosessina. Yksilötason hoitokeinoina otettiin esille *sairausloma, lääkitys, psykoterapia ja kuntoutus*. Tutkimuksessa nousi esille *työyhteisötason* tarkastelu työuupumusta ennaltaehkäistäessä ja hoidettaessa. Tämän hetken haasteeksi työterveyshuollolle asetettiin *muutoksen hallinnan* tukeminen työyhteisöissä.

Yhteenvetona voimmekin todeta, että työssä jaksamista on tutkimuksessa pyritty tarkastelemaan useammasta näkökulmasta. Kyse on hyvin monisyisestä asiakokonaisuudesta. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, ja siihen voidaan vaikuttaa. Kyse on niin yksilön kuin yhteiskunnankin kannalta merkittävästä

tekijästä. Samoja perusajatuksia korostaa Klemelä tutkimuksessaan työyhteisöjen henkisestä hyvinvoinnista. Henkinen hyvinvointi ei synny sattumalta, vaan se on määrätietoisen toiminnan tulos. Tavoitteena tulee olla, että työpaikalla on keskustelevalta ilmapiiri, joka mahdollistaa ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen hyvissä ajoin ennen kuin peli on menetetty. Puuttamalla ongelmiin ennen tilanteen kriisiytymistä säästytään niin inhimillisiltä kärsimyksiltä kuin taloudellisilta menetyksiltäkin. (Klemelä 2006, 1–12.)

Työntekijän oma henkinen hyvinvointi niin työyhteisössä kuin omassa perheyhteisössään ja sidosryhmissään on kytköksissä selkeästi työn tuottavuuteen ja se heijastuu automaattisesti asiakastyytyväisyyteen. Hyvinvointiin panostaminen ei ole ylimääräinen sijoitus, vaan yhteinen etu, jonka vaikutukset ulottuvat myös työyhteisön ulkopuolelle. (Klemelä 2006, 1–12.)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat käytännönläheisiä ja jokapäiväisiä. Ne ovat jokaisen ymmärrettävissä. Ja niihin voidaan vaikuttaa. Työpaikan menestystekijänä työhyvinvointiin panostaminen on suoraa panostamista kilpailukykyyn. Organisaatio on kilpailukykyinen niin kauan kuin sillä on osaavaa, motivoitunutta ja innostunutta henkilöstöä, mikä korostuu muutostilanteissa. Tämän huomioiminen on tärkeää niille työnantajille, jotka eivät tulevaisuudessakaan pysty kilpailemaan hyvästä henkilöstöstä palkkauksella. (Klemelä 2006, 1–12.)

Kunnalliselta sektorilta tulee seuraavan kymmenen vuoden sisällä jäämään eläkkeelle runsaasti työntekijöitä ja heidän tilalleen tullaan rekrytoimaan uutta väkeä. Niin kauan kun palkkaus ei toimi sisäänheittäjänä, maine hyvänä työnantajana jää ainoaksi kilpailuvaltiksi. Se ei valitettavan usein kuulu tällä hetkellä kovinkaan usean kunnan henkilöstöpolitiikan valttikortteihin. Kunnallisella sektorilla on huomattu, että useat tutkimukset osoittavat, että kunnallinen sektorilla henkisen hyvinvoinnin ylläpito ei ole ollut asiamukaisella tasolla. Tälläkin saralla olisi siis syytä katsoa ensin peiliin, ennen kuin osaava, ammattitaitoinen ja hyvin koulutettu henkilökunta karkaa käsistä ulkomaille. Niin sanotun ”halpatyövoiman” rekrytoiminenkaan ulkomailta ei poista ongelmaa vaan pitkittää ja siirtää sitä ainoastaan tuonnemmaksi. (Klemelä 2006, 1–12.)

Vaikka työelämää kuormittavat tekijät tunnetaan jo varsin hyvin, huomattavasti vähemmälle huomiolle on jäänyt sen tutkiminen, mistä aito työhyvinvointi muodostuu ja kuinka sitä voitaisiin lisätä. Paradoksaalista on se, että työelämän muuttuessa myös pahoinvointia aiheuttavat tekijät muuttuvat. Jos pahoinvointi on ottanut vallan, ei ole hyvä jäädä yksin. Mikäli tilanteeseen ei kyetä pureutumaan työpaikan omin voimin, monelta taholta voi pyytää tukea. Lähtökohta kuitenkin on, että työyhteisössä syntyneet ongelmat on pyrittävä selvittämään niitten syntysijoilla. Avainasemassa on työyhteisön lähin esimies. Oman työpaikan ulkopuolisina yhteystahoina voivat olla työterveyshuolto asiantuntijoineen, työsuojelu- ja työvoimaviranomaiset sekä muu terveydenhuolto mukaan lukien mielenterveyspalvelut ja auttavat puhelimet. Myös aluetyöterveyslaitokset (Helsinki, Tampere, Kuopio, Oulu, Lappeenranta, Turku) antavat työpaikkakohtaista koulutusta ja neuvontaa. Asiantuntija-apua tilanteeseen ja työpaikan ilmapiirin muuttamiseen tarvittaessa on varmasti saatavissa. Kyse onkin siis niin työntekijän kuin mitä suurimmassa määrin yrityksen / työnantajan henkilöstöpolitiikan hyvästä hoitamisesta. (Klemelä 2006, 1–12.)

Jotta vakavilta ongelmilta vältyttäisiin nykyistä paremmin, ehkäisevän työterveyshuollon tulisi toimia näkyvämmiin työn tekemisen rinnalla ja kanssakäymisen työpaikkojen kanssa tulisi olla tiiviimpää. Myös perusterveydenhuollon moniammatillista erityisosaamista tulisi lisätä nykyisestä. Työelämän pahoinvointia on tutkittu moninkertaisesti enemmän kuin hyvinvointia, niinpä saatavilla on runsaasti kirjallisuutta työelämää kuormittavista tekijöistä. (Klemelä 2006, 1–12.)

Loppuen lopuksi me itse määräämme oman elämämme kulun, eikä ongelmia kukaan muu meidän puolestamme ratkaise. Tällöin ei kannata jäädä odottamaan työnantajan tai muun ulkopuolisen tahon auttavaa toimenpidettä oman itsensä henkisessä pahoinvoinnissa. Tämä odotus saattaa kestää liian pitkään, tai sitä ei tule ollenkaan. Älkää siis odottako, vaan toimikaa itse oman henkisen hyvinvointinne ylläpitämiseksi. Sinä itse rakennat oman elämäsi ja tulevaisuutesi.

10 LÄHTEET

Aamulehti 7.12.2008. Uupuneen salainen koodi Z. A 02.

Aamulehti 26.2.2009. Psykkinen rasitus voi viedä keholtakin voimat, A 13. STT, REUTERS/CHICAGO.

Ahvenainen, O., Ikonen, O. & Koro, J. 2001. Johdatus erityiskasvatuksen käytäntöön. 2 painos. Helsinki: Söderström Osakeyhtiö.

Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Tampere: Tammer-Paino Oy

Ekebom, U-M., Helin, M., Tulusto, R. 2000. Satayksi kouluongelmaa, Opettajan käsikirja. Helsinki: Oy Edita Ab.

Elo, A-L. 1995. Stressin ja psyykkisen kuormituksen arviointi työssä. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.

Haapasalo, S. 1993. Erityisluokalta Elämään. Mukautettuun ja vammautuneiden opetukseen osallistuneiden nuorten hakeutuminen jatkokoulutukseen ja työelämään. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 38/1993. Helsinki.

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helander, J. 2008. Luento: Ratkaisukeskeisessä psykoterapiakoulutuksessa 1.9.2008 Tampereella.

Hietaniemi, H. 2000. Vapaaksi kiltin tytön kahleista. Kodin Kuvalehti 2/2000.

Hätinen, M. & Kinnunen, U. 2002. Työstressi ja työuupumus interventioiden näkökulmasta: katsaus viimeaikaisiin interventiotutkimuksiin. Työ ja ihminen 1 2002: 5 – 16.

Isotalus, N. & Saarela, K. L. 2007. Vältä työväkivalta. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.

Juuti, P. 1996. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kalimo, R., Hakanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2006. Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kalliopuska, M. 1985. Holistinen empatiakäsitys. Teoksessa M. Kalliopuska, A. Keva, M. Koskelainen, I. Ruokonen & U.Tiitinen. Eläytyvä kasvatus. Helsinki: Kirjayhtymä.

Kansanen, P. 2004. Opetuksen käsitemaailma. Juva: WS Bookwell Oy.

Kansanen, P. & Uusikylä, K. (toim.) 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karjalainen, M. & Kasurinen, H. (toim.) 2006. Ohjauksen toimintakulttuurin muutos alueellisessa yhteistyössä. Oppilaan- ja opinto-ohjauksen kehittämishankkeen raportti. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Saatavilla:

<http://ktl.jyu.fi/ktl/ajankohtaista/julkaisut/2006/g031>

http://ktl.jyu.fi/img/portal/5916/Verkkojulkaisu_G031.pdf. Tulostettu 15.8.2009.

Klemilä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikoilla. Lieto: Paino Prisma Oy.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerrus.

Kopposela, J. 2005 Työyhteisö sairastaa. Teoksessa A. Ahonen (toim.) Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.

Launis, K. & Koli, A. 2005. Opettajien työhyvinvointi muutoksessa. Työ ja ihminen 19 (2005) 3: 350–366.

Laurinkari, J. 1990. Henkilöstökoulutus ennaltaehkäisevän työsuojelun osana: Kuopion kaupungin henkilöstön näkemykset ja kokemukset henkilöstökoulutuksesta v. 1989: yhteenvetoraportti. Kuopio: Työsuojelurahasto.

Lehtinen, E. & Hiltunen, T. (toim.) 2002. Oppiminen ja opettajuus. Turun opettajankoulutuslaitos. Turku: Painosalama Oy.

Louhevaara, V. 2008. Opettajien työstressi ja siitä palautuminen – yhteenvettoa Kuopion yliopiston Psyke-tutkimuksesta. Saatavilla: http://www.pihapiiri.fi/wmanage/files.ph?download=true&file_id=2873. Tulostettu 11.6.2009.

Luhtanen, R. 2005. Työpaikan lakikirja 2005. Helsinki: Edita Prima Oy

Luopajarvi, T. 1995. Ammattioppilaitosten opettajien ja opiskelijoiden motivaatioperusta. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Mezirow, J. 1998. Uudistuva oppiminen. Helsinki: Painotalo Miktor Oy.

Moilanen, O. 2003. Oikeaan työenergiaan ja parempaan jaksamiseen. Saatavilla: <http://users.kymp.net/olmoi/paa/energia.html>. Tulostettu 12.12.2008.

- Mäkikangas, A. 2009. Työstressi ja työuupumus. Psykonet-kurssi. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: <http://psykonet.fi/perustutkinto/tyopsy09/200109t.pdf>. Tulostettu 5.6.2009.
- Mäkitalo, J. 2008. Miten ja miksi työterveyshuollon menetelmät pitää uudistaa? Seminaariesitelmä 18.2.2008. Saatavilla: <http://verve.fi/link.aspx?id=1019978>. Tulostettu 5.6.2009.
- Mäkitalo, J. 2009. Primaari- ja sekundaariprevention uudet teesit työhyvinvoinnin edistämiseksi. Seminaariesitelmä 2.9.2009. Saatavilla: <http://www.verve.fi/webRoot/1018779>. Tulostettu 3.10.2009.
- Näsi, J. 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisu nro 12/2001.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. & Salmela-Aro, K. 2003. Bergen Burnout Indicator 15. Helsinki: Edita.
- Ojanen, S. 1985. Opettajien työnohjaus kasvattajan tukena. Espoo: Weilin+Göös.
- Peltolehto, Y. 1927. Seuraelämän ja kanssakäymisen taito. Esiintymisen ja seurustelun paras opas. Tavaravarasto Pohjola kirjankustantamo-osasto. Jyväskylän tieteellinen kirjasto. Helsinki: J.Simelius`en perillisten kirjapaino O.Y.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Keuruu: Otava.
- Piironen-Malmi, U. & Strömberg, S. 2008. Välittämisen pedagogiikka. Helsinki: Tammi.
- Pöntinen-Heinonen, Arja. Puhelinhaastattelu 14.4.2009.
- Raitasalo, R. 1995. Elämänhallinta sosiaalipolitiikan tavoitteena. Helsinki: Kelan omatarvepaino.
- Raitasalo, R. 2008. Luovuus on voimaa ja intohimoa. Kelan Sanomat 28.11.2008, 29.
- Rovasalo, A. 2000. Kuka virvoittaisi uupuneen? Duodecim (2000): 116, 2297–2304.
- Räisänen, K. & Honkonen, T. 2004. Työterveyshuollon haasteena on haitallisen työstressin hallinta. Työterveiset (2004) 4: 6–8.
- Santavirta, N., Aittola, E., Niskanen, P., Pasanen, I., Tuominen, K. & Solovieva, S. 2001. Nyt riittää, raportti peruskoulun ja lukion opettajien työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 173. Helsinki: Yliopistopaino.
- Schaufeli, W. 1999. Burnout. Teoksessa J. Firth-Cozems & RL. Payne. (toim.) Stress in health professionals. Chichester: John Wiley & Sons (1999):17–32.

Schaufeli, W. & Enzmann, D. 1998. The burnout companion to study and practice: a critical analysis. London: Taylor and Francis.

Seppälä, A. & Virkkunen, A. 1983. Käytös- ja tapatieto. Porvoo: WSOY.

Sihvonen, A. 1996. Miten ehkäisen työuupumuksen. Jyväskylä: Gummerrus.

Siiskonen, Hanna. Haastattelu 27.5.2009.

Suosalmi, S. 2008. Uupumus ei kelpaa sairauspäivärahan syyksi. Aamulehti 30.11.2008, A 5.

Suomen Lääkärilehti. 2006. Saatavilla:
<http://www.laakarilehti.fi/files/potilaansivu/SLL442006-4663.pdf>. Tulostettu 19.8.2009.

Syrjäläinen, E. 2002. Eikö opettaja saisi jo opettaa. Koulun kehittämisen paradoksi ja opettajan työuupumus. A25/2002. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Uusikylä, K. 2006. Hyvä paha opettaja. Jyväskylä: Gummerus

Vartiovaara, I. 1996. Burnoutista jaksamiseen. Helsinki: Otava.

Waal, J. 1995. ASLAK ja TYK. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.