



■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

MAHDOLLISUUS VOIMAANTUMISEEN

Kehitysvammayksiköiden esimiesten kokemuksia

TEKIJÄ/T: Maarit Rautio

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Maarit Rautio			
Työn nimi Mahdollisuus voimaantumiseen. Kehitysvammayksiköiden johdon kokemuksia.			
Päiväys	24.11.2015	Sivumäärä/Liitteet	49/4
Ohjaaja(t) Anne-Leena Juntunen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän kehitysvammayksiköiden esimiesten kokemuksia voimaantumisesta. Voimaantuminen on yksilöllinen prosessi, jossa ajattelua, tunteita ja toimintaa suunnataan uudelleen. Voimaantuneet ihmiset ovat ahkeria, palvelun haluisia ja yhteisvastuullisia työssään. Voimaantumiseen tarvitaan vapauksia, itsemääräämisoikeutta, luottamusta ja tukea. Työhyvinvointi on osa voimaantumista. Parhaimmillaan työhyvinvointi on omaehtoista kehittämistä, ideointia ja toisten tukemista sekä kokonaisvaltaista läsnä olemista työssä. Opinnäytetyössä kuvataan esimiesten voimaantumista mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Taustalla ovat työelämässä koetut muutokset sekä tarve parantaa työn tuottavuutta ja asiakkaiden palvelukokemusta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä aineistonkeruussa käytettiin ryhmäkeskustelua. Tutkimukseen kohteina olivat kaikki kehitysvammayksiköiden esimiehet. Tutkittavat kutsuttiin keskustelemaan kahtena ryhmänä etukäteen lähetettyjen aiheiden pohjalta. Keskustelun aiheet oli teemoitettu Siitosen kuvaamaan sisäisen voimaantumisen teoriaan pohjautuen. Tilaisuudet nauhoitettiin ja analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat tarvitsevansa lisää toimivaltaa, enemmän työaikaa arjen suunnitteluun ja läsnäoloon sekä suunnitelmallista ja säännöllistä organisaation tukea. Oman esimiesryhmän tuen ja yhteisenä koetun työnohjauksen he kokivat vahvasti tukevaksi elementiksi työssään. Haasteina he kokivat työyhteisöissä ilmenevän negatiivisuuden ja vastustuksen sekä sitoutumisen puutteen. Jatkotutkimus haasteeksi nousi esimiestyön voimaantumisen seuraaminen jatkotoimenpiteineen Kainuussa.</p>			
Avainsanat Voimaantuminen, johtaminen, työhyvinvointi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Maarit Rautio			
Title of Thesis Opportunity for empowerment. Experiences of the board managers in institutions for mentally retarded persons.			
Date	24.11.2015	Pages/Appendices	49/4
Supervisor(s) Anne-Leena Juntunen			
Client Organisation /Partners Kainuu Social and Health Care Joint Authority			
<p>Abstract</p> <p>In this thesis the experiences of empowerment of the management were charted in the institutions for mentally retarded persons in the local federation of social- and health care of Kainuu. Empowerment is an individual process, in which thinking, feelings and action are deflected. Empowered people are hard-working, ready to be of service and cooperative in their work community. For the empowerment you need freedom, self determination, trust and support. Wellbeing at work is part of the empowerment. At best wellbeing at work is spontaneous developing, coming up with ideas and supporting others. It also means that you concentrate completely on your work. In this thesis are described the factors that allow or prevent the empowerment of the managers. In the background there are changes at work and need to improve the productivity of work and services and the experiences of patients.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative research. The material for the research was collected in group discussions. The objects of the research were all the managers of these institutions for mentally retarded persons. The managers were invited to discuss in two groups of the themes, that they had gotten in advance. The themes of discussion were founded on the theory of internal feeling of power described by Siitonen. These sessions were recorded and the contents of them were analysed.</p> <p>The managers taking part in the research felt that they need more authority, more time for planning the everyday work and more organized and regular support from the organisation. They felt that the support from their own group of managers and the collective professional guidance were very important elements for their work. The managers found that negative attitude, resistance and lack of commitment were the challenges in the work. The challenge in further research will be to pursue the empowerment in the work of the managers including measures taken in Kainuu.</p>			
Keywords Empowerment, mangement, well-being at work			

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITYSVAMMAYKSIKÖIDEN TEHTÄVÄ JA HAASTEET	8
2.1	Palveluiden rakenne Kainuussa	8
2.2	Kehitysvammayksiköitten muutoksista.....	9
2.3	Johtamisen mahdollisuuksista muutoksissa.....	9
3	VOIMAANTUMISEN MÄÄRITTELYÄ.....	11
3.1	Voimaannuttava johtaminen	11
3.2	Työyhteisön voimaantumisen johtaminen	13
3.3	Työhyvinvointi voimaantumisessa	14
4	SISÄISEN VOIMANTUNTEEN RAKENTUMINEN	17
4.1	Vapaus toimia.....	17
4.2	Vapaaehtoinen vastuu	18
4.3	Arvostuksen välittyminen.....	19
4.4	Luottamuksen luominen	19
4.5	Olosuhteiden aitous ja tuttuus	21
4.6	Turvallinen ja positiivinen ilmapiiri.....	22
4.7	Myönteisyyden heijastuminen	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
5.1	Kvalitatiivinen lähestymistapa	26
5.2	Tutkimusmenetelmät	27
5.3	Aineiston analyysi	31
6	TULOKSET.....	35
6.1	Miten esimiesten yksilöllistä voimaantumista voi tukea	35
6.2	Millaisia haasteita tunnistetaan yksilöllisen voimaantumisen tiellä.....	37
7	POHDINTA	39
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
7.2	Johtopäätökset ja kehittämishaasteet.....	40
	LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1 Tutkimuslupa

Liite 2 Kutsu keskustelutilaisuuteen sisältäen keskustelun teemat

Liite 3 Suostumus tutkimukseen ja selvitys tutkimuksen tarkoituksesta

Liite 4 Sisäisen voimantunteen ydinkäsitteet kategorioineen

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu eikä muutosvauhti näytä hiipuvan. Suomalaisessa työelämässä puhuttavat työhyvinvoinnin lisäksi työn muutokset, kuten liikelaitosten fuusiot, työn roolien muutokset ja organisaatiouudistukset. Vakaus ja tasa-arvoisten palveluiden saatavuus haastavat julkisen sektorin radikaaleihin uudistuksiin ympäröivän maailman mukana. Julkishallinnon johtamisohjelman, Sitran johtavan asiantuntijan, Jonna Stenmanin mukaan tarvitsemme organisaatioihin itseuudistuvaa kehittämiskulttuuria. Meidän tulee oppia tekemään rohkeasti uutta yhdessä, kokeilemaan ja oppimaan virheitämme. Uuden toimintakulttuurin aineksia olevan muun muassa asiakaslähtöisyys, avoimuus, dialogisuus, keskeneräisyyden sietäminen sekä uudenlainen johtamisajattelu ja voimaantumisen tukeminen. *Voimaantumista – sitä me tarvitsemme.* (Hakanen & Perhoniemi 2005, 15; Takanen & Petrow 2010, 12.)

Juutin mukaan tehokkuus ja innovatiivisuus ovat ristiriidassa ja kulttuurit törmäävät yhteen kun muutokset kuormittavat. Tavat jäsentää työ ja organisaatio ovat muuttuneet ja useilla on jaksamisongelmia. Hän toteaa hyvän johtamisen olevan keino kohti hyvinvointia. (Innanen ym. 2006, 77–79.) Siitonen (1999, 187, 188) tarkentaa sisäisen voimantunteen osoittautuneen vastuulliseen sitoutumiseen liittyväksi ammatillisen kasvun ydinilmiöksi, jota on mahdollista käyttää teoriataustana mm. voimaantumista selvittävässä tutkimuksissa ja kehittämishankkeissa. Sisäistä voimantunnetta kuvaavaan sisältämät positiiviset tunteet miellyttävyydestä myötätuntoon ja rakkauteen. Olennaista on yhteisöön kuulumisen lisäksi rentous ja muiden aito arvostaminen. Voimaantunut henkilö tulee ymmärretyksi, tuntee olevansa tärkeä sekä haluaa tehdä parhaansa ja antaa itsestään työlle. (Kokonaho 2008, 12–13.)

Myös Kainuun kuntayhtymää ovat värittäneet toimintojen uudelleen organisoinnit ja muokkaamiset. Koko organisaation ohella erityisesti kehitysvammayksiköitä ovat ravistelleet muutokset, jotka ovat osittain seurausta tiukentuneista resursseista mutta myös asiakkaiden aseman muutoksesta. Asiakkaiden muutoksella tässä tarkoitetaan kehitysvammayksiköitten asiakkaiden muutosta *objekteista*: kasvatuksen kohteina olemisesta *subjekteiksi*: aktiivisiksi, osallistuviksi kansalaisiksi tarpeineen ja mielipiteineen. Asiakkaiden palveluihin kohdistuneet muutokset ovat omaisten huolen kautta tuottaneet huolipuheita myös työyhteisöissä. Ohjaajat ovat olleet huolissaan omien työpaikkojen puolesta sekä siitä, miten työryhmien muutokset tulevat vaikuttamaan työssä jaksamiseen. Sen lisäksi heillä on ollut huolena asiakkaiden palveluihin suunniteltujen muutosten vaikutukset asiakkaisiin, pärjääminen uusissa olosuhteissa, heidän muuttaessaan ryhmäkotimuotoisista asumisyksiköistä yksilöllisiin omiin asuntoihin. Huolipuheet ovat lisänneet haasteita yksiköitten johtamiseen samalla kun työntekijöiden odotetaan olevan aloitteellisia, työskentelevän sujuvasti toistensa kanssa sekä sitoutuvan työn tavoitteisiin (Schaufeli & Salanova 2006).

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena kartoittaa kehitysvammayksiköitten esimiesten sisäisen voimantunteen rakentumista edistäviä ja estäviä tekijöitä. Pitkänajan päämääränä parantaa työn tuottavuutta, tehokkuutta, palvelujen laatua sekä asiakkaan saamaa palvelukokemusta. Opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus linkittyvät tiiviisti tutkijan oman työn kehittämiseen osana kehitysvammayki-

köitten johtamisen kehittämistä Kainuussa. Hakanen & Perhoniemi (2005, 4) kehottavatkin selvittämään, millaisin edellytyksin työntekijät ja organisaatiot voivat aidosti kukoistaa.

Tutkimuksen kohteena on kehitysvammayksiköitten lähiesimiestyö, jossa esimiesten nimikkeinä ovat avopalveluissa palveluesimiehet ja laitoshoidossa osastonhoitaja. Kaikilla esimiehillä on johdettavinaan useita fyysisesti erillään toimivia yksiköitä, joissa yksittäisen esimiehen henkilöstömäärä vaihtelee 25–30 vakituiseen työntekijään. Osalla esimiehistä johtamistyö ulottuu eri kuntien alueelle. Johdettavina on sekä asumispalvelu- että päiväaikaista toimintaa tuottavia yksiköitä. Asumisen palvelut tarkoittavat tuen, ohjauksen ja avun antamista laaja-alaisesti elämään kuuluvissa toimissa asiointista terveydenhoitoon ja virkistykseen joko asiakkaan omaan yksittäiseen asuntoon, asumisryhmään tai ympärivuorokautisesti valvottuun yksikköön. Vastaavasti päiväaikaisen toimintaa toteutetaan monimuotoisesti eri yksiköissä päivätoimintana, työtoimintana sekä avotyötoimintana. Palveluita tarjotaan räätälöidysti asiakkaan palvelusuunnitelmaan perustuen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen perustuen. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään ryhmäkeskustelua, jotka nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan kvalitatiiviseen sisälönanalyyysiin perustuen.

2 KEHITYSVAMMAYKSIKÖIDEN TEHTÄVÄ JA HAASTEET

2.1 Palveluiden rakenne Kainuussa

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä on aloittanut toimintansa 1.1.2013, jolloin se jatkoi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden osalta Kainuun maakunta -kuntayhtymän toimintaa. Kuntayhtymä tuottaa Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Paltamon, Ristijärven, Sotkamon ja Suomussalmen kuntien kaikki sosiaali- ja terveyspalvelut kuntayhtymän noin 80 000 asukkaalle. Puolangan kunta on osajäsenenä Kainuun sairaanhoitopiirin, erityishuoltopiirin sekä ympäristöterveydenhuollon toiminta-alueilla. Peruskunnat vastaavat mm. lasten päivähoidosta ja opetuksesta. (Katso Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, organisaatorakenne.)

Kuntayhtymän tehtävänä on edistää kainuulaisten hyvinvointia ja osallisuutta sekä järjestää yhtymän vastuulla olevat sosiaali-, terveys- ja muut palvelut asiakaslähtöisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Visiona on olla edelläkävijä palveluiden järjestäjänä ja kehittäjänä siten, että palvelut vastaavat asiakkaitten tarpeita. Arvoina ovat vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, avoimuus ja luottamus sekä oikeudenmukaisuus. (Arvokirja 2014.)

Palveluiden tuottaminen on jaettu Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä tulosalueisiin ja edelleen vastuualueisiin. Kehitysvammayksiköt kuuluvat tulosityksikkökokonaisuutena perhepalveluiden tulosalueella vammaispalveluiden vastuualueeseen. Tulosityksikkö tuottaa omana toimintana palveluita noin 700 kehitysvammaiselle henkilölle Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän toiminta-alueella. Kehitysvammaiset perustuvat lakiin kehitysvammaisten erityishuollosta. (Lisätietoja Finlex-sivusto, Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977.) Meneillään on kehitysvammalain ja vammaispalvelulain yhdistäminen yhdeksi yhtenäiseksi lakikokonaisuudeksi, mikä heijastuu jo nyt työstämisvaiheessa palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun kokonaisuutena.

Lakivelvoitteiden lisäksi yksikköjen toimintaa ja suunnittelua muutoksineen määrittävät kuntayhtymän yhteiset tavoitteet ja arvot sekä sosiaalihuollon ohjausjärjestelmät normi-, ohjelma- ja resursiohjauksineen. Näkyvimpänä Kainuussa on Sosiaali- ja terveysministeriön KEHAS-ohjelma (Katso Ympäristöministeriö, Kehitysvammaisten asumisen ohjelma 2010–2015). KEHAS -ohjelmaan liittyy tarkennettu alueellinen toimenpidesuunnitelma Kainuusta; Kehitysvammaisten henkilöiden asumisen ja siihen liittyvien palveluiden suunnitelma 2012–2020, suunnitelman tarkentaminen STM:lle. Suunnitelmassa tarkennetaan viittä toimenpidealuetta; 1) Vammaisten henkilöiden ja heidän läheistensä osallisuus, 2) Vammaisten lasten oikeuksia, 3) Palvelujen kehittämistä, 4) Laitosasumisen lakkauttamista sekä 5) Osaamisen varmistamista ja hallinnonalojen välistä yhteistyötä. (Lisätietoja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon hallituksen pöytäkirjassa 06.02.2013 § 65).

2.2 Kehitysvammayksiköitten muutoksista

Julkisella sektorilla muutosten toteuttaminen on haastavaa, koska muutos on yleensä johdon käynnistämä ja ylhäältä alaspäin ohjautuva prosessi sekä organisaatiolle ainutlaatuinen (Drucker 2000; Stacey 2001; Osborne & Brown 2005; Haveri, Maijanen & Jännti 2009). Muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä pätevää toimintamallia. Kainulainen (2010, 11) kertoo erilaisten mallien olevan yksinkertaistettuja ja osin kritisoitujakin prosessikuvauksia siitä, kuinka muutosta toteutetaan. Prosessin hallinta on vahvasti sidoksissa työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden koettuihin muutostilanteisiin. Keskeinen haaste on muutoksen tarkoituksenmukainen johtaminen. (Savolainen, Lamminkainen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 9–10.)

Maakuntakokeilun alkaessa vuonna 2005 toiminnat jaettiin seuduittain johdettaviin kokonaisuuksiin. Sitten seutujakoa on purettu ja vammaispalvelut on yhdistetty yhdeksi vastuualueeksi. Vuoden 2013 alun organisaatiomuutoksessa kehitysvammayksiköitten esimiestyö jaettiin uudelleen. Aiemmat vammaispalvelupäälliköiden neljä (4) virkaa lakkautettiin ja tilalle tuli kehitysvammayksiköistä kokonaisuutena vastaava palvelupäällikön virka sekä tällä hetkellä yhteensä kahdeksan (8) lähiesimiestä: yksi osastonhoitaja sekä seitsemän palveluesimiestä. Kaikki esimiestyön tehtävät organisoitiin uudelleen. Esimiesmuutosten ohella tiimivastaavuutta yhdistettiin laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja tiimivastaavien määrää vähennettiin.

Henkilöstömuutosten lisäksi Kainuun kehitysvammayksiköitten palveluissa on toteutettu ja osin suunniteltu muutoksia tiloihin ja toimintoihin, mikä on tarkoittanut muutoksia myös asiakkaille. Muutokset ovat näkyneet ja tuntuneet työyhteisötasolla perusturvallisuuden järkkymisenä työn pysyvyyttä ja muuttumattomuutta kohtaan, mikä on vaatinut paljon energiaa ja haitannut työhön sitoutumista.

Muutosten taustalla ovat olleet asiakkaiden aseman muuttumisen ohella valtakunnalliset tavoitteet tarpeen mukaisten palveluiden turvaamiseksi. Vain muuttamalla toimintamallia on mahdollista lisätä kehitysvammaisten henkilöiden osallisuutta ympäröivään yhteiskuntaan; asumista normaaleissa asunnoissa muiden kansalaisten tapaan lähellä palveluja ja hyviä kulkuyhteyksiä, sekä riittävää yksilöllistä tukea asumiseen, elämään ja osallisuuteen. Monimuotoisen palvelurakenteen turvin osa palveluista kevenee ja avaa mahdollisuuksia kohdentaa vapautuvia resursseja tarpeen mukaisesti.

2.3 Johtamisen mahdollisuuksista muutoksissa

Kainulainen (2010, 15, 23) toteaa Arikoskea ja Sallista (2008, 41) mukailleen muutoshaasteiden liittyvän ihmisten johtamisen puutteisiin. Muutosjohtaminen edellyttää paneutumista henkilöstön tilanteeseen, läsnäoloa, kuuntelemista sekä tunteiden merkityksen huomioimista. Hän toteaa Napieria (1989, 286) lainaten, että tarvitaan johtajan taitoa tukea yksilöä muutoksessa. Antaa sektorin tärkeimmälle resurssille, palvelutyötä toteuttaville työyksiköille mahdollisuuden tehdä työtä ja kehittää organisaatioita uudella tavalla.

Wiigin (1994) mukaan organisaation keino muutoksessa on osaamisen johtaminen; uudelleen koulutus, osaamisen tiivistäminen, uusien taitojen kehittäminen ja niiden käyttöön otto. Johdon päämäärä on saada ihmiset toimimaan älykkäästi tehtävissään. Hän määrittelee kilpailussa selviytymisen keinoksi tietojen ja osaamisen jakamisen verkostoissa. Ihmisten osaamisen ja keskustelujen arvostus suuntaa ajattelua kohti oppivaa organisaatiota. Osaamisen johtamisen keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet, kohdattu erilaisuus ja siitä muodostuva luova dialogisuus. Osaamisen kehittäminen vaatii tilaa käyttää arjessa äänetöntä taitoa. (Juuti 2001, 327–329 ja 331.)

Kainuussa monien yksiköitten toiminta on jatkunut samoissa tiloissa ja osin samoilla ohjeistuksilla jopa useita kymmeniä vuosia. Yksiköitten toiminta on ollut vakiintunutta ja niiden toimintaa ohjaavat kirjoittamattomat yksikkökohtaiset normit ja uskomukset ovat muokkautuneet osaksi tavallista arkea. Muutostarpeiden tunnistaminen, muokkaaminen ja yhtenäistäminen ovat haastavia. Esimiestyön ja erityisesti ihmisten johtamisen haasteita ovat lisänneet henkilöstön korkea keski-ikä ja osin siitä johtuva pitkä työhistoria samassa yksikössä sekä totuttu tapa työskennellä vain vähän muuttuvissa olosuhteissa. Muutosten käsittelyä ja toteuttamista ovat estäneet ja hidastaneet Kainulaisen (2010, 17) kuvaamat syyt estää orastava muutos 1) Tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen muutoksen tarvetta ymmärtämättä 2) Jumiutuminen ja asioiden välttely 3) Yhteisön motivaatiota ja sitoutumista haittaava pessimistinen asenne sekä 4) Avoin kieltäytyminen muutoksista. (Mattila 2007, 24.)

Kainulainen (2010, 17–18, 23) toteaa avoimen, johtoa kohtaan hyökkäävän vastustuksen voivan olla keino saada tarvittavaa palautetta muutokseen. Myönteisenä mahdollisuutena kritiikki voi auttaa parantamaan muutoksen laatua ja organisaation sisäisiä suhteita. Muutosvastarinta on osa muutosprosessia, jossa johtajan tehtävä on tukea henkilöstöä: kuunnella, olla läsnä sekä havainnoida ja ymmärtää yksilöiden käyttäytymistä. Hän lisää muutoksen johtamisen olevan myös vastarinnan johtamista. (Mattila 2007, 26.)

Manka (2013, 96) tarkentaa, että nopeasti muuttuvassa ympäristössä on välttämätöntä jakaa päätöksentekovastuuta sekä monialaista asiantuntijuuden hallintaa organisaatioissa. Esimiehen tehtävä on luoda toimintaa ja tehtäviä varten tarvittavat olosuhteet resurssineen sekä saada joukko motivoitumaan yhteisiin tavoitteisiin. Johtajuustutkimusten mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet ovat ihmisten johtamisessa. Hän kiteyttää toiminnan valtauttavaksi, jaetuksi tai aidoksi johtajuudeksi sekä voimaantumiseksi.

3 VOIMAANTUMISEN MÄÄRITTELYÄ

Voimaantumista käsitteenä on alettu suosia 1980-luvun puolivälistä lähtien mutta sitä käytetään löysästi. Voimaantumisen määrittely on haastavaa, miten voidaan määritellä voimaantunut ihminen, miten voimaantumista voidaan tukea, miten yksilö voi saada vahvan sisäisen voimantunteen ja miten voi auttaa toisia voimaantumaan. Käsitettä *empowerment* käytetään eniten organisaatioiden ja työyhteisöjen luovuutta vaativissa muutosprosesseissa. Sanakirja-analyysin perusteella voimaantumiskäsite on muuttunut ulkoapäin ohjautuneesta voimaannuttamisesta ihmisen sisäiseksi voimaantumiseksi. (Siitonen 1999, 85, 91.)

Voimaantumista voidaan kuvata vuoristoradalla etenemiseksi innostavista nousuista masentaviin laskuihin, jossa etenemiseen tarvitaan tukijoita ja avustajia (Heikkilä & Heikkilä 2005, 44). Takanen (2005, 17) liittyy voimaantumiseen prosessin, jossa työyhteisössä on suuntauduttu uudelleen ja saatu käyttöön tukkeutunutta tunne-energiaa sekä energiaa vieneitä ajatus- ja toimintamalleja. Samalla organisaatiosta muokkautuu osaava, innostunut ja onnistuva työyhteisö.

Heikkilän & Heikkilän (2005, 28–30) mukaan voimaantumisen määrittely edellyttää toisiin kohdistuvan vallan *power over* ja ihmissuhteissa vaikuttavan yhteisvoiman *power with* ymmärtämistä, voimattomuuden *power less* ohella. Heidän mukaansa työyhteisön yhteisvoima, ominaisuutena rakentava keskinäinen riippuvuus *independence*, on kaikessa yhteistyön ja työyhteisöjen voimaantumisen ehto. Se luo tasapainoa riippuvuuden ja riippumattomuuden välille, jossa jokaisen on itse työstettävä oma voimaantumisprosessinsa.

Siitonen (1999, 6, 99, 189) toteaa voimaantumisteorian keskeisen viestin organisaation jäsenten voimaantumisesta ja hyvinvoinnista kiinnostuneille olevan, että voimaa ei voi antaa toiselle. Kukin ihminen voimaantuu itse, minkä voi ajatella samalla lisäävän hyvinvoinnin kokemusta. Hän korostaa, että mm. työssäkäyvien ihmisten voimaantumisen tarve on erittäin ajankohtainen. Voimaantumisteoriaa voidaan pitää käyttökelpoisena ja hyödyllisenä erityisesti esimiesasemassa olevien voimaantumisen tukemisessa työyhteisöjen työhyvinvoinnin mahdollistajana. Voimaantuminen on myös sosiaalinen prosessi, jota voidaan tukea hienovaraisilla mahdollistavilla ratkaisulla, kuten rakenteilla ja olosuhteilla. Toisessa ympäristössä voimaantuminen voi olla todennäköisempää kuin toisessa.

3.1 Voimaannuttava johtaminen

Asiajohtaminen, *management*; strateginen johtaminen, tulosjohtaminen ja laatujohtaminen ovat saaneet rinnalleen ihmisten johtamisen, *leadership*, Nämä johtamismallit määriteltiin vielä 1980-luvulla toistensa vastakohtiksi. Oppivista organisaatioista puhuttiin viitekehyksessä, jossa johtajille suositeltiin osallistavaa ja innostavaa johtamistapaa ja valtuuttamista, jotta ihmisten johtaminen parhaimmillaan toteutuisi. (Juuti 2001, 278, 281, 285–286.)

Ihmisten johtamisen välttämättömyys tunnustetaan mutta silti se tavallisimmin valjastetaan ennakoitujen päämäärän saavuttamiseen. Henkilöstöä, etenkin yksiköitten lähiesimiehiä, tuetaan kehittämään yhä innovatiivisempia ratkaisuja, lisäämään osaamistaan ja osallistumaan sekä visioimaan elämää suurempia päämääriä. Henkilöstöresurssien kustannustehokkaaseen käyttöön ja palveluiden tuottamiseen keskitytään mahdollisimman tehokkaasti. Ristiriitaa herättävät tilanteet, joissa pohditaan kuka on asiakas, onko se palveluiden tarvitsija vai yrityksen (kunnan) johto taloustavoitteineen ja miten valinta linjauksesta päätetään. Voiko esimiesten työ nojautua organisaation kirjoitettuihin arvoihin vai mihin he voivat työnsä perustaa? Miten löytää sekä asiakkaita, esimiehiä henkilöstöineen että organisaatiota palvelevat toimintatavat arvoineen? Juuti (2001, 327) toteaa Wiigiä (1994, johdanto) lainaten organisaation muutoksissa korostuvan osaamisen johtamisen, mikä kytkeytyy läheisesti osallistuvaan ja valtuuttavaan johtamiseen sekä työskentelyä tukevaan työympäristöön ja työ- kulttuuriin.

Organisaation toiminnassa voimaantumisen perustuu ihmisten johtamiseen: jakaa tietoa ja informaatiota riittävästi, toteuttaa vuorovaikutuksellista johtajuutta sekä auttaa ihmisiä tiedostamaan organisaation tehtävä ja sen vaikuttavuus alueellisesti ja yhteiskunnallisesti. Johtamisen tavoitteena on saada työyhteisö ymmärtämään ja kehittämään oman yksikkönsä perustehtävää suhteessa organisaatioon ja yhteiskuntaan, saada ihmiset yksilöllisesti tunnistamaan oman työpanoksensa osallisuus ja merkitys kohti yhteistä päämäärää. Heikkilän & Heikkilän (2005, 75) mukaan itsensä johtaminen parantaa työsuorituksia, työtyytyväisyyttä, laatua sekä keskinäistä luottamusta. Työntekijä sitoutuu organisaation strategioihin ja tavoitteisiin. Voimaantuvan organisaation ehtona on ihmisten potentiaalinen vapauttaminen.

Takanen & Petrow (2010, 125–127) lisäävät vallan tilalle tulevan mahdollistavan johtamisen olevan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa voimaa yhdessä toisten kanssa. Yhdessä luomisen periaatteita ovat yhteisesti jaettu visio, joka on luotu tunnetusta ja tavoittelee uutta tulevaisuutta. Kysymys on avoimuudesta ja turvallisuudesta, luottamuksesta ja hyväksymisestä, tilan luomisesta, yhteisesti luodusta tarinasta, ympäristön sopivuudesta sekä tilan antamisesta luovuudelle. Mahdollistava johtaminen ilmenee neljällä tasolla:

1. Itsensäjohtamisena, jossa ihmiset kytkeytyvät merkityksellisiin asioihin työssä sekä jakavat osaamisensa yhteisesti.
2. Jaettuna johtajuutena, jossa ihmiset omaehtoisesti uudistavat toimintaansa.
3. Johtamisena, jossa ihmiset ovat toiminnan keskiössä, jossa heillä on aikataulu työn ja oman työnkuvan uudistamiseen.
4. Asiakkaiden osallistamisena, palveluiden rakentaminen heidän kanssaan yhdessä.

Voimaantumisen johtaminen on valmentamista, mentorointia sekä fasilitaattorina ja mahdollistajana toimimista, jossa yhdessä parannetaan työssä tarvittavia taitoja sekä luodaan mahdollisuuksia ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun. Prosessissa on tuettava jokaisen itsensä johtamista. Ihmisten johtamisen näkökulmasta kysymys on muutosjohtamisesta. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 220, 261.) Tarvitaan tunneälyä, on herkistyttävä havaitsemaan tunnelatauksia ja odotuksia, joita ei lausuta ää-

neen. On johdettava työyhteisö mukaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Ratkaisevaa on, kuinka esimies voi vaikuttaa oikeansuuntaisesti työntekijöiden mielikuviin, asenteisiin ja motivaatioon. (Juuti & Salmi 2014, 155–156, 164.)

3.2 Työyhteisön voimaantumisen johtaminen

Sosiaalipoliittiset voimaantumisteoriat käsittelevät valtaa vuorovaikutussuhteissa valtaapitävien ja vallankäytön kohteiden välillä. Psykologisessa määrittelyssä on kysymys ihmisten sisäisestä ja ihmisten välisistä prosesseista. Tämän päivän työelämässä tarvitaan sekä sosiaalinen että psykologinen lähestymistapa, sillä voimaantuva työyhteisö on itseohjautuva organisaatio, joka ottaa vastuun omasta kehityksestään. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29, 31.) Takanen (2005, 25) lisää, että voimaantuminen on sekä yksilöllinen että sosiaalinen prosessi, jossa ajattelua, tunteita ja toimintaa suunnataan uudelleen. Työyhteisötasolla kyse on yhteisestä luomisesta, jossa tärkeintä on yhteisen hengen löytäminen.

Voimaantuva työyhteisö rakentuu voimaantumista edistävälle kulttuurille, jota edistää sopiva vapaus ja vastuu toiminnasta. Kyse on pohjimmiltaan työyhteisöjen ja yksilöiden tahdosta oppia virheistä ja erehdyksistä sekä kohdata varjoja ja pelkoja. Yksilön voima syntyy omien voimavarojen vahvistumisesta, arvojen pohjalta syntyvistä tietoisista valinnoista sekä työelämän merkityksen löytymisestä. Työyhteisön voima syntyy yhteisten voimavarojen tiedostamisesta ja vahvistamisesta, mikä on menetelmä hyviin ja vastuullisiin tuloksiin. (Takanen 2005, 59, 60.)

Heikkilän & Heikkilän (2014, 55) mukaan kulttuuri on näkymätöntä sosiaalista energiaa, joka ohjaa ihmisiä. He lisäävät Scheiniin (1985) viitaten organisaation kulttuurin koostuvan jäsenten yhteisistä asenteista, arvoista, käyttäytymisestä ja odotuksista. Lisäksi he huomauttavat Schwartzia & Davisia (1981) lainaten, että jäsenten uskomuksista ja odotuksista muodostuu normeja, jotka muokkaavat organisaatiokäyttäytymistä. Merkityksellistä on yhteisten odotusten lisäksi asioiden yhteinen ymmärrys sekä yhteisesti tuotetun tiedon hyödyntäminen.

Voimaantuneessa työyhteisössä on käyty läpi tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen prosessia, jota Takanen (2005, 42) kuvaa *Voimaantuvan työyhteisön voimapyöräksi*. Tiedostamisessa ihmiset ovat päässeet irti totutuista malleista ja suuntautuneet etsimään syvempiä merkityksiä työilleen. Toimintaan on löydetty uusia näkökulmia. Ihmiset ovat vapautuneet työtä estävistä ajatus- ja toimintamalleista sekä sosiaalisista puolustusmekanismeista. Työyhteisössä on innostuttu ja löydetty uudistuneita voimavaroja. Kirkastamisessa työn toimintamallit ja pelisäännöt ovat selkiytyneet. Ihmisten sisäinen motivaatio ja yhteinen tahtotila ovat vahvistuneet. Ihmiset ovat alkaneet harjoitella käytännössä ja he ovat tehneet kokeiluja todellisuuden muuttamiseksi kohti yhteistä visiota. Yhteisöä on kannustettu luovuuden käyttöön. Ihmiset ovat ahkeria, palvelun haluisia ja yhteisvastuullisia työssään. He tukevat ja arvostavat omaa ja toistensa työtä. Työyhteisö kykenee asettamaan työilleen päämääriä sekä arvioimaan ja kehittämään työtään yhteisesti. Epäonnistumiset

ja haasteet nähdään yhteisinä oppimistilanteina, joissa ketään ei syyllistetä. Ihmisten työnilo lisääntyy.

Voimaantumisosprosessi aloitetaan tarkastelemalla oman työyhteisön voimaantumisen astetta. Keskeistä voimaympyrässä on oppimisen, luovuuden ja muutoksen prosessin mahdollistaminen ja näiden yhteen kietoutuminen, josta syntyy tuloksellinen, uutta luova toiminta. Voimaantumisosprosessissa kehitys tapahtuu hyppäyksittäin ja siinä on pysähdyksiä. Ympyrässä voidaan palata aina takaisin eri osaprosesseihin, mutta kehittyminen vie mahdollisuuksia koko ajan uudelle tiedostamisen tasolle. Voimaantumisosprosessi vaatii kykyä avautua uudelle tavalle katsoa asioita. Voimaantumisen kannalta olennaista on sopiva toiminnan vapaus ja autonomia, keskinäinen luottamus ja tuki, jokaisen arvostaminen sellaisena yksilönä kuin hän on, toimintaan liittyvä tiedostaminen sekä oman ja yhteisön työn merkityksen oivaltaminen. Hän korostaa kysymään: Mikä on elämän/työelämän tarkoitus? Miten omia arvoja voidaan toteuttaa työssä? Miten voidaan palvella kokonaisuutta; organisaatiota ja asiakasta? Mitä voimavaroja ja mahdollisuuksia on näkyvillä? Prosessin sydämessä on kysymys oman sisäisen voiman ja itsensä löytämisen matkasta. Voimaantumisosprosessin kaikissa vaiheissa tarvitaan tahtoa, tunteita ja älyä. (Takanen 2005, 27, 29, 36–58, 61, 235–245.)

Kouzes & Posner ovat todenneet, että johtajien halutaan olla rehellisiä, osaavia ja innostavia eteenpäin katsojia, jotka rohkaisevat, valtuuttavat ja ohjaavat esimerkeillään. He uskaltavat toimia eri tavalla kuin muut. Zaleznik kertoo managerismin rationaalisuudesta, tehokkuutta ja valvontaa painottavista menetelmistä, joihin ratkaisuna oli ihmisten johtaminen. Hän vaati ihmisten johtamisen palauttamista. Bennis suosittelee johtamiseen nöyryyttä sekä luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen rakentamista. Hän toteaa, että yhä useammin johdetaan vain asioita vaikka ihmisten johtajia tarvittaisiin muuttuvissa olosuhteissa. On lakattu arvostamasta saavutuksia ja laatua, koska korostetaan hyvää taloudellista tulosta. Hän kuvaa, ettei yhteiskunta toimi ilman ihmisten johtamista. Ihmiset eivät toimi ilman aivoja. (Juuti 2001, 283–285,)

3.3 Työhyvinvointi voimaantumisessa

Työhyvinvointia voidaan tarkastella ilmiönä, jossa kukin nostaa keskiöön henkilökohtaisesti kokemiinsa asioita. Pyritään kertomaan oma eettinen kanta, mitä on hyvä elämä ja työelämä mistä voidaan kokea mielihyvää ja miten voidaan hyvin myös työssä. Keskeisesti hyvään työhön kuuluvat mielekkyys, hallinnan tunne sekä työstä saatu arvostus ja sosiaalinen tuki. Hyvä työ näyttäisi tarjoavan mahdollisuuden kiinnittyä merkittäviin ihmisiin ja asioihin sopusoinnussa henkilön arvojen ja ihanteiden kanssa. (Juuti & Salmi 2014, 37, 38.)

”Hyvinvoivat ihmiset tulevat olemaan keskeinen voimavara tulevaisuuden resurssiniukassa ympäristössä.” Ensimmäinen WHO:n terveyden edistämisen konferenssi vuodelta 1986 on jäänyt historiaan edellä mainitun Ottawan julistuksen *Ottawa Charter* ansiosta. Ottawan julistus korosti yksilöllisten elämäntapojen sijasta aineellisten ja sosiaalisten tekijöiden vaikutusta terveyteen. Nykyinen tutkimustieto tukee käsitystä, jonka mukaan väestön terveydentila määrittäyty pitkälti elinolojen ja siinä

vaikuttavien taustatekijöiden kautta. Perimmäisenä päämääränä tulee olla kokemus hyvästä elämästä, joka on eletty vapaassa, oikeudenmukaisessa maailmassa. Parhaimmillaan myönteinen sosiaalisiin tekijöihin vaikuttaminen vähentää merkittävästi yhteiskunnalle syntyvää sairauskuormaa. (Mikkonen 2013.) Hakanen (2011, 20) lisää, että työhyvinvointi on kaikkien työpaikan toimijoiden etu ja vahvuus.

Antiikin ajoista lähtien on kiistelty, mitä hyvinvointi on parhaimmillaan. Kiistelyn jäljet näkyvät nykyisissäkin työhyvinvointimalleissa. Kreikkalainen filosofi Aristippos edusti hedonistista näkökulmaa, jossa tavoitellaan mielihyvää ja elämässä vältellään mielihyvästä. Mallia on pitkälti noudatettukin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Malli ei ole kuitenkaan tuottanut odotusten mukaista ideaalia, sujuvasti yhdessä ja itsekseen operoivaa, aloitteellista ja taitavaa työntekijää. (Hakanen 2011, 18.)

Aristoteleen, antiikin Kreikan tunnetuimman *eudaimonisen näkökulman* edustajan mukaan hedonistinen malli ei tuota parasta hyvinvointia. Hän tarkentaa parhaan hyvinvoinnin olevan tilanne, jossa voi toteuttaa omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan arvokkaasti ja hyveellisesti omasta näkökulmasta. Kaikki eudaimoninen hyvinvointi ei tuota välitöntä mielihyvää. Haastavia ja vaikeita tilanteita, joista on selvitty, voidaan kuvata parhaiksi ja palkitsevimmiksi hetkiksi työssä. Kyseistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä, työtoiminnan mielekkyyttä ja halua ponnistella kutsutaan työn imuksi. Työn imu ei tarkoita ensisijaisesti kivaa vaan se syntyy ponnistelujen kautta. (Hakanen ym. 2011, 19)

Ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia, aloitteellisia, tavoitteellisia ja vastuuta ottavia työssään kun he voivat hyödyntää vahvuuksiaan. Sisäistä motivaatiota kasvattaa tunne omasta halusta, vapaaehtoisesti tapahtuva toiminta, mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja työssä. Se voi syntyä myös ulkoapäin tulleesta vaateesta, johon liittyy ymmärrettävät perustelut sekä työntekijän tunteiden ja kokemusten käsittely. Yhdysvaltalaisen motivaatiopsykologian tutkijoiden Edvard Decin ja Richard Ryanin mukaan sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen perustarpeet tyydyttyvät toiminnassa. Itsenäisyys työssä sisältää mahdollisuuden säädellä omaa toimintaa sekä ymmärryksen muutosten asettamista vaatimuksista omalle työlle. Yhteenliittymisen tarpeessa kysymys on kaipuusta läheisiin ihmissuhteisiin ja muiden ihmisten yhteisöihin. Yhteenkuuluvuutta lisää todennäköisimmin kuuluminen työporukkaan, jossa luotetaan toisiin sekä jaetaan, huomataan ja tunnustetaan onnistumisia. Yhteenliittymisen tunne kasvaa yhteisistä tavoitteista ja keskinäisestä tuesta. Yhteisössä vallitsee arvostuksen ilmapiiri. Pärjäämisen tarpeessa on kysymys halusta hallita omaa toimintaympäristöään, kykyä kohdata haasteita ja saada aikaan haluamiaan vaikutuksia. Se on työ, jossa voi nähdä myönteisiä tuloksia sekä tuntea onnistuvansa ja selviytyvänsä haasteista. Perustarpeiden tyydyttäminen mahdollistaa inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden ja terveyden. Perustarpeiden tyydyttyessä voidaan puhua työn mielekkyydestä. (Hakanen 2009, 8, 13; Hakanen 2011, 30–32.)

Tehokkaasti ja inhimillisesti toimivat työyhteisöt edistävät sekä työhyvinvointia että organisaation menestystä. Menestyvissä yhteisöissä esimiestyö ja johtaminen ovat inhimillistä ja valtuuttavaa, yhteistyö ja viestintä toimivat ja näillä yhteisöillä on paljon sosiaalista pääomaa. Hussin (2005, 44) tut-

kimuksen mukaan työyhteisöillä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin vaalimisessa. (Innanen 2006, 53–54.) Erilaisissa töissä on lähtökohtaisesti erilaiset mahdollisuudet tyydyttää perustarpeita. Toisaalta kaikenlaisessa työskentelyssä voidaan kannustavan johtamisen ja myönteisen työilmapiirin kautta tyydyttää peruskaipuita ainakin osittain. Kun perustarpeet tyydyttyvät riittävästi, *työn imun* kokemus mahdollistuu. (Hakanen 2011, 32, 34.) Hakanen viittaa Yhdysvaltalaisen organisaatiotoiminnan professorin William Kahnin kirjoittaneen työn imusta jo vuonna 1990. Kahn on määrittänyt työn imun fyysiseksi, tiedolliseksi ja tunnetason läsnäoloksi työssä, jossa ihminen ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Työ koetaan enimmäkseen merkitykselliseksi, inspiroivaksi ja innostavaksi ja olo on energinen ja innostunut. (Hakanen ym. 2014, 342.) Työhyvinvointiin kuuluu, että voidaan iloisin mielin tulla työpaikalle (Juuti & Salmi 2014, 11).

Tunnepohjaisen työhyvinvoinnin tilat voidaan Hakasen (2011, 5, 22, 24) mukaan jaotella neljään ulottuvuuteen: masennus, ahdistus, viihtyminen ja innostus. Suomen työhyvinvointisanastosta on puuttunut sana, jota kuvaa korkea myönteinen virittyneisyys. Työpaikoilla ponnistellaan vastuullisesti; kehitetään ja ideoidaan omatoimisesti parempia työkäytäntöjä, tuetaan työtovereita ja koetaan onnistumisia. Edellä mainituista elementeistä syntyy Hakasen kuvaama työn imu, aito hyvinvointi ja innostus työssä, mikä lisää myönteisten kokemusten todennäköisyyttä jatkossakin.

Keskeisin logiikka lähtee ajatuksesta, että työssään hyvin voivat ja tunteita ilmaisevat ihmiset tuottavat elämyksiä asiakkaille. Ihmisyyden ja tunteista puhumisen merkitystä ei tunnisteta riittävästi työelämän muutosten paineessa, jonka vuoksi elämyksellisen strategian luominen organisaatiolle on haastavaa. Työhyvinvointiin ja ihmisten tunteisiin panostamisen perusteet löytyvät asiakkaista. He odottavat saavansa myönteisiä palvelukokemuksia ja elämyksiä. (Juuti & Salmi 2014, 21, 25, 240, 241.)

Kehitysvammayksiköiden esimiehet ovat omissa työyhteisöissään vaikuttavia jäseniä, joiden työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli muiden hyvinvointiin, työn imun mahdollistumiseen ja organisaation menestymiseen. On välttämätöntä tukea esimiesten sisäistä motivaatiota, antaa mahdollisuus esimiesten yksilöllisen voimaantumisen rakentumiselle. Siitonen (1999, 61, 83–84) kiteyttää voimaantumisen *sisäiseksi voimantunteeksi*, jossa oma voima on kehittynyt, omat kyvyt on otettu täysimääräisenä käyttöön. Samalla oman minän voiman kokeminen heijastuu myönteisyytenä ja positiivisuutena ympäristöön. Oman voiman kokeminen välittyy haluna tehdä parhaansa sekä ottaa vastuuta myös yhteisön muiden jäsenten hyvinvoinnista.

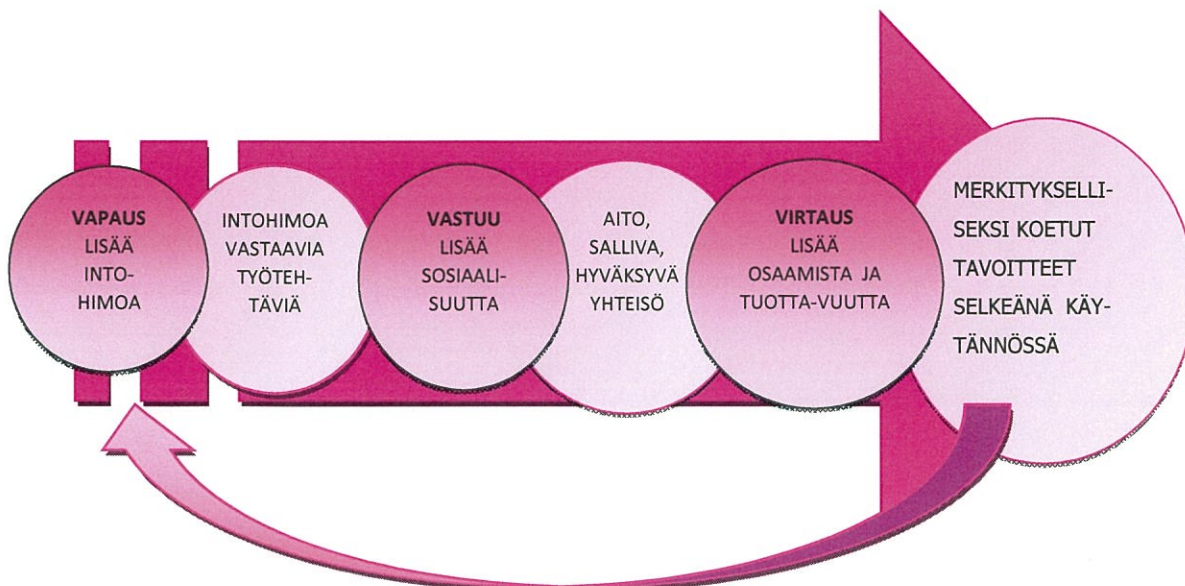
4 SISÄISEN VOIMANTUNTEEN RAKENTUMINEN

Siitonen (1999, 63, 83) on tutkimuksessaan nostanut ydinkäsitteeksi *sisäisen voimantunteen*, jonka hän on tulkinut professori Heljä Robinsonin kanssa empowerment käsitteeseen sisältyväksi, itsestä lähteväksi voimaantumisprosessiksi. Voimaantuminen rohkaisee ihmisiä ennakkoluulottomasti luoviin ratkaisuihin ja positiivisuuteen, johon liittyy halu yrittää parhaansa. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki osa-alueet; vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys tukevat ihmisen voimavarojen kasvua. Toimintaympäristö, yhteisö on merkityksellinen voimaantumisen alkuvaiheessa ja korostuu entisestään prosessin ylläpitämisessä ja vahvistumisessa. Siitonen kertoo asioista ja tilanteista kokemuksellisesta näkökulmasta. Hän viittaa tutkimuksen aineistossa intuitiivisuudesta, tarpeesta ja innosta sisäisen voimantunteen rakentumiseen vaikuttavina tekijöinä.

4.1 Vapaus toimia

Vapaus on Siitonen (1999, 63–64) mukaan yhteydessä kuuteen alakategoriaan; vapaaehtoisuus, oma kontrolli, valinnanvapaus, itsenäisyys, sopivuus ja toiminnan vapaus. Vapaus valita itselle sopiva toimintaympäristö liitettyinä molemminpuoliseen vapaaehtoisuuteen korostuu sisäisen voimantunteen rakentumisen kaikissa vaiheissa. Itsenäisyys ja vapaaehtoisuus päätöksenteossa ovat yhteydessä arvostukseen, luottamukseen ja ennakkoluulottomaan ilmapiiriin sekä positiivisuuteen, sisäisen voiman vahvistumiseen sitoutumisena vastuun ottamiseen. Toiminnan vapaus liittyy avoimeen ilmapiiriin ja hyväksyntään ja on yhteydessä rohkeuteen tehdä kokeiluja. Oma kontrolli tukee vastuun ottamista ja oman roolin tunnistamista sekä vahvistaa itseluottamusta. Vapaus on läheisessä yhteydessä kaikkiin voimantunnetta lisääviin kategorioihin ja on merkityksellinen kaikissa sisäisen voimantunteen rakentumisen vaiheissa.

Vapautta on haastavaa määritellä yksittäisenä tekijänä. Järvilehto kuvaa vapautteen yhdistyvän resurssien ja itsetuntemuksen, joiden kautta ihmisen liikkumavara ja toimintakyky lisääntyvät. Vapautteen liittyy myös mahdollisuus kokeilla toteuttaa itseään. Puhutaan sisäisen motivaation johtamisen mallista, jossa vapaus muodostaa kolmikannan virtauksen ja vastuun kanssa. Kuvauksessa virtaus liittyy tekemiseen ja osaamiseen ja vastuu aitoihin ihmissuhteisiin sekä itseään suuremman kokonaisuuden palvelemiseen. Vastuu suuntaa osaamisen yhteisön hyväksi. Virtauksessa yksilö aktivoituu ja käyttää voimavarojaan kohti arvostamaansa päämäärää. Vapaus on ensimmäinen askel, vastuu ja virtaus kokemusten mahdollistajana. (Hakanen ym. 2014, 372–377). Esimiehet voivat mahdollistaa ja kannustaa työyhteisön jäsenten vapautta, virtausta ja vastuuta sisäistä motivaatiota johtamalla (kuvio 1, sivulla 18). Vapaus, virtaus ja vastuu muodostavat positiivisen jatkumon, jossa mahdollistaminen, sopivat työtehtävät, yhteisön tuki sekä työn ja tavoitteiden yhtenevyys ja ymmärtäminen kasvattavat virtausta ja lisäävät yksilöiden kautta yhteisön voimaa.



KUVIO 1. Sisäisen motivaation johtaminen (Hakanen ym. 2014, 372–377 mukaillen)

4.2 Vapaaehtoinen vastuu

Vapaaehtoisuus eli autonomia tarkoittaa Martelan mukaan sitä, että ihminen on vapaa päättämään itse tekemisistään. Vapaaehtoisessa toiminnassa tekeminen ohjautuu yksilön sisältä. Ihminen kokee olevansa vapaa toteuttamaan itseä kiinnostavia asioita. Vapaaehtoisuus kuuluu kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden ohella psykologisiin perustarpeisiin, joiden läsnäolo määrittää suurta osaa hyvinvointiamme ja sisäistä motivaatiotamme. Psykologisten perustarpeiden väitetään olevan ehto terveelle psykologiselle kehitymiselle tasapainoiseksi aikuiseksi. (Hakanen ym. 2014, 48,49.)

Vapaaehtoisuus, vastuu ja ilmapiiri liittyvät yhteen ja näkyvät eri osapuolten välillä haluna yrittää parhaansa; tukemisena, ennakkoluulottomuutena ja positiivisena asenteena sekä toisaalta aktiivisuutena ja haluna menestyä. Luottamuksellinen ilmapiiri ja vapaus valita toimintaympäristö lisäävät kyvykkyyttä ja voimavaroja sekä lisäävät oppimishalukkuutta ja edelleen rohkaisevat kokeiluihin. Rohkea innovatiivisuus vahvistaa kehittymistä ja sisäisen voimantunteen rakentumista. (Siitonen 1999, 65.)

Organisaatiossa jokaisen odotetaan kantavan vastuuta ja tekevän laadukasta työtä. Työssä tulisi tunnistaa jokaisen yksilölliset mielenkiinnon kohteet ja taipumukset, antaa ihmisille vastuuta tehtävistä mistä he nauttivat ja mitä he parhaiten osaavat. Esimiehellä ja työntekijöillä tulee olla yhtenevä käsitys vastuualueista. Ihmisten pitää tietää, mihin he sitoutuvat, mistä he ovat vastuussa. Vastuun sisäistänyt ihminen tunnistaa toimivansa valintojensa ja tekemisiensä alkuunpanijana, olevansa vastuussa elämästään, hyvinvoinnistaan ja tavoitteestaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 133–135.)

Vastuu liittyy Siitosen (1999, 65) mukaan kuuteen alakategoriaan; valinnanvapaus, vapaaehtoisuus, sopivuus, toimintavapaus, itsenäisyys ja oma kontrolli. Kategorioista vapaaehtoisuus, vastuu ja ilmapiiri kytkeytyvät toisiinsa. Todellinen vastuu ja vapaus valita sopiva ympäristö ovat kietoutuneina toisiinsa sisäisen voimantunteen rakentumisessa. Mahdollisuus pitkäjänteiseen toimintaan lisää vastuun

ottamista. Ihmiset pyrkivät valitsemaan oman kasvun ja päämäärien saavuttamisen kannalta parhaan mahdollisen ympäristön. Takasen (2005, 60, 91) toteaa sopiva toiminnan vapauden ja vastuun lisäävän voimaantumista, jonka ohella olennaista on löytää uudelleen suuntautuminen tutkimalla tunteita, ajatuksia, motiiveja ja toimintaa.

4.3 Arvostuksen välittyminen

Voimaantuvassa työyhteisössä johtajat eivät epäröi olla työntekijöiden oppipoikina ja arvostavat kaikkien työntekijöiden osaamista. Jokainen on koettava niin arvokkaaksi, että hänelle on raivattava tilaa tarjota osaamista yhteiseen käyttöön. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 79, 264.) Pessin mukaan sillä miten kohtelemme toisiamme, on vaikutusta onnellisuudellemme ja menestyksellemme. Myötätunto voimana vaikuttaa yllätyksellisesti, sillä antajat menestyvät parhaiten. Myötätuntoiset rakentavat paremman työyhteisön, luovat sosiaalisia yhteyksiä, mikä edistää jäsenenä koettua arvoa. (Hakanen ym. 2014, 188)

Furman & Ahola (2012, 24, 25) kertovat arvostuksen välittyvän rivien välistä, miten kohtelemme toisiamme, miten kiinnostuneita olemme toisistamme ja toistemme osaamisesta, ammattitaidosta ja asiantuntemuksesta. Ei riitä, että työntekijät arvostavat toisiaan vaan on pystyttävä välittämään tunne arvostamisesta. Arvostus on polttoaine, jota palkka ei korvaa. Kim & Renée (2007, 212, 213) toteavat ihmisten kaipaavan tunnetason arvostusta, että heitä kohdellaan kunnioittavasti ja työpanosta arvostetaan hierarkiastasosta riippumatta. Ihmiset haluavat kokea olevansa älykkäitä siten, että heille selitetään asioiden taustoja. Arvostusta kokeneet ihmiset haluavat jakaa tietämystään ja ideoitaan sekä vahvistaa toiminnallaan inhimilliseen arvoonsa kohdistuvia odotuksia.

Arvostus on Siitosen (1999, 67, 68) mukaan yhteydessä kolmeen alakategoriaan; kunnioitus, kokemus ja energia. Hyväksyntä sekä ystävällinen ja kannustava suhtautuminen ovat keskeisiä arvostavan ja kunnioittavan ilmapiirin luomisessa sekä kokemuksena tärkeitä sisäisen voimaantumisen kannalta. Hän lisää, että arvostuksen kokemus antaa kokemuksena energiaa sisäisen voimantunteen kasvuprosessin ylläpitämiseen. Positiiviset kokemukset reflektointineen aktivoivat luovaa oppimisprosessia. Tasa-arvoiseksi koettu asema on yhteydessä osapuolten väliseen kunnioituksen kokemiseen. Yhteistoiminta lähivaikuttajien kanssa lisää keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja itsevarmuutta sekä intoa ja voimia jaksamiseen. Sisäinen voimantunne on yhteydessä sekä arvostuksen että luottamuksen kokemiseen.

4.4 Luottamuksen luominen

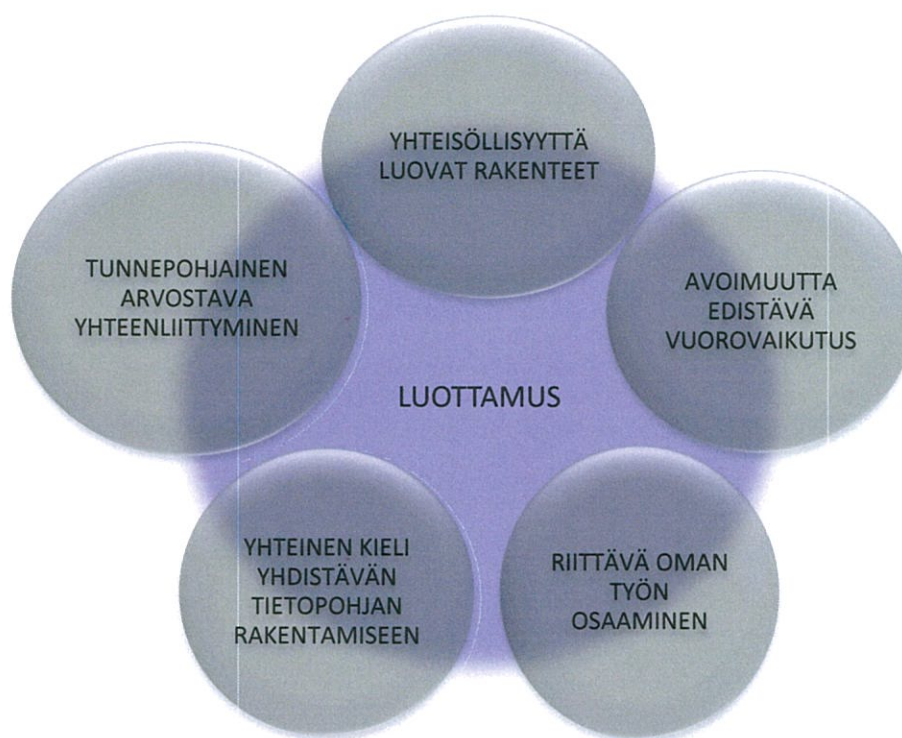
Juuti (2001, 165–172) puhuu postmodernista organisaationäkökulmasta, mikä nostaa esille tunteet ja esteettisyyden etsittäessä uudenlaista merkitystä työlle ja organisaatiolle. Postmodernit organisaatiot ovat matalia, joustavia, monitaitoisia tiimiverkostoja, joissa yhdistyvät kunkin erityisosaamisalueet ja eri kulttuurit. Ne kykenevät ratkomaan entistä monimutkaisempia ongelmia syntyvän sy-

nergian ja innovaatioiden avulla. Kukin osapuoli voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja toisaalta verkostot tarjoavat uudenlaisen mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. Ne perustuvat kumpuuteen, omatoimisuuteen, valtuuttamiseen ja luottamukseen.

Luottamuksellisessa ja hyväksyvässä ilmapiirissä rohkeus kokeilla innovatiivisia ja luovia ratkaisuja kasvaa. Itseluottamusta vahvistavat selviytymiskokemukset ja samalla "kantapään kautta" oppimiset lisäävät itsetuntemusta, minäkuvan kehittymistä. Minäkuvan vahvistuminen ja luottaminen omiin kykyihin vahvistavat positiivisuutta. Vastaavasti positiiviset tunnekokemukset vahvistavat ammatillista itsetuntoa ja ovat keskeisiä osaprosesseja sisäisen voimantunteen rakentumisessa. (Siitonen 1999, 68–71)

Heikkilä & Heikkilä (2005, 295) toteavat luottamuksen olevan osoitus elävästä organisaatiosta, demokraattisesta kohtaamisesta, avoimuudesta sekä uusien taitojen oppimisympäristöstä. Keskinäistä luottamusta kasvattaa toisten hyväksyntä ja arvostaminen tasavertaisena. Kinlawia (1991) mukaillen se edistää myös sitoutumista organisaation arvoihin. Lisäksi ristiriitatilanteiden selvittelyt helpottuvat. Luottamuksen vallitessa ihmiset uskaltavat ilmaista itseään ja kertoa toiveistaan. He uskovat tulevaisuutensa ymmärretyiksi.

Manka (2013, 115, 116, 118) toteaa yhteisöllisyyden ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen edistävän luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, jota kutsutaan myös sosiaalisiksi pääomiksi. Positiivisimmillaan yhteisöllisyys sietää erilaisuutta, luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa turvaa, auttaa hahmottamaan ympäristöä ja on sekä yksilöiden että koko työyhteisön voimavara. Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin, oppimiseen ja tuloksellisuuteen. Työpaikoilla kannattaa panostaa suvaitsevaisuutta, vatsavuoroisuutta ja luottamusta edistävään toimintaan sekä työntekijöitten että esimiesten ja työntekijöitten välillä. Esimiehen oikeudenmukaisuus luo luottamusta, johon vaikuttaa eri tutkimusten mukaan ensisijaisesti tunteet. Manka esittää luottamuksen rakentumista työyhteisössä sosiaalisen pääoman kautta (kuvio 2, sivulla 21).



KUVIO 2. Luottamuksen syntymekanismi työyhteisössä (mukaillen Manka 2013, 118–122)

Luottamus on sekä päämäärä että keino, joka on läsnä kaikkialla missä ihmiset kohtaavat toisensa. Sillä on ihmisiä aktivoiva ja energisoiva voima, joka ei lisää kustannuksia. Puhutaan luottamuspääomasta, joka voidaan määritellä ”inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan”. Sen voima yhteiskunnassa ylittää lait, järjestelmät ja erilaiset valtakoneistot, koska niidenkin elinvoima riippuu siitä, miten ihmiset niihin luottavat. (Harisalo & Miettinen 2002, 21–23.)

Luottamus liittyy Siitosta (1999, 68, 69, 71) mukaillen yhdeksään alakategoriaan; molemminpuolisuus, kuva omasta työstä, omat kyvyt, minäkuva, itseluottamus, tyytyväisyys eli kompetenssin tunne sekä innostuneisuus, ammatillinen itsetunto ja luovuus. Kompetenssin tunne tarkoittaa toimintaympäristön tukeen ja omiin kykyihin luottamista haasteista selviämiseksi. Luottamus sisältyy ilmapiiriin, arvostukseen ja kontekstin kategorioihin. Luottamuksella eri tilanteissa on tärkeä merkitys sisäisen voimantunteen rakentumisessa.

4.5 Olosuhteiden aitous ja tuttuus

Olosuhteet, *konteksti* on yhteydessä kymmeneen alakategoriaan; kollegiaalisuus, vuorovaikutus/yhteistoiminta, tasa-arvoisuus, mahdollistaminen, joustavuus, aitous, autenttisuus, sosiaalisuus, kulttuuriympäristö ja yhteiskunnallisuus. Siitonen korostaa, että vapaaehtoisuuteen pohjautuva valinta on merkityksellinen alusta alkaen sisäisen voimantunteen rakentumisessa. Vapaaehtoisuus liittyy myönteiseen asenteeseen, ilmapiiriin, vastuullisuuteen ja luottamukseen. Hän lisää aitojen, autenttisten tilanteiden lisäävän kokemusten merkitysten sisäistämistä. Aidoissa tilanteissa luovat

omaperäiset ratkaisut ja itsearviointi lisääntyvät. Turvalliseksi koetussa ilmapiirissä aitojen kokemusten myötä vallalla olevien asenteiden, uskomusten ja oletusten muuttaminen on mahdollista. Hän toteaa tutkimusaineistonsa viitaten, että mahdollisuus riskien ottamiseen virheineen aidoissa tilanteissa lisäsi merkittävästi tutkittavien hyvinvointia.

(Siitonen 1999, 71, 72.)

Ojasen (2014a, 284, 285) mukaan ihmisten selviytyminen, onnellisuus ja hyvinvointi ovat riippuvaisia yhteiskunnallisista rakenteista, ihmisten itse luomista olosuhteista. Hän yhtyy teoksessaan Staubin (2004) jäsentämään kuvaukseen ihmisten perustarpeista kuuteen elämää ohjaavaan osioon: turvallisuuteen, liittymiseen, todellisuuden ymmärtämiseen, hallintaan ja autonomiaan sekä itsearvostukseen. Kyseiset olosuhdetekijät ovat haasteina työpaikoilla kun työ hallitsee tekijää eikä päinvastoin.

Työssä on järjestyttävä aikaa ajatteluun ja itsereflektointiin, mikä liittyy joustavuutena mahdollistamiseen. Voimavarojen vapautuminen lisää rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta kokeiluihin ja ympäröivän yhteisön huomioimiseen aktiivisesti. Tuttu ympäristö kulttuureineen madaltaa kynnystä laajentua kohti ympäröivää yhteiskuntaa. Ympäröivän yhteiskunnan liittyminen joustavuuden ja mahdollistamisen kokemuksiin tukee sisäisen voimantunteen rakentumista. Kollegiaalisuus ja tasa-arvoinen yhteistyön kokeminen sekä kollegoiden turvallinen tuki liittyvät luottamuksen, arvostuksen ja vastuullisuuden rakentumiseen sekä voimavarojen vapautumiseen kohti sisäistä voimantunnetta. (Siitonen 1999, 71, 72.)

4.6 Turvallinen ja positiivinen ilmapiiri

Turvallinen, positiivinen ilmapiiri edistää avoimuutta ja liennyttää ennakkoluuloja tukien luottamusta, jota tarvitaan eettisiin lähtökohtiin perustuvan toiminnan luomisessa. Avoimuus ja vapaus rohkaisevat toimimaan ja auttavat löytämään oman roolin sekä tarkastelemaan kriittisesti vallalla olevia uskomuksia, asenteita ja oletuksia. Osapuolten välinen ennakkoluulottomuus, positiivisuus ja toiminnan vapaaehtoisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Vapaaehtoisuuden ohella molemminpuolinen hyväksyntä liittyy turvallisuuden, luottamuksen ja arvostuksen kokemukseen edistämällä positiivisuutta. (Siitonen 1999, 74–76)

Ihmisillä on kyky selviytyä fyysisesti karuissakin olosuhteissa eikä niillä ole suurtakaan merkitystä onnellisuuden tai hyvinvoinnin kannalta. Sen sijaan olosuhteet, joissa on kysymys ihmisen sisäisistä voimavaroista ja vahvuuksista vaikuttavat hyvinvointiin. Oman tilanteen epävarmuus ja ennustamattomuus eivät luo turvallisuutta, kun ihmiset ja tilanteet vaihtuvat ja liittymiseen tarvittava tutustuminen estyy. Todellisuuden ymmärtäminen puuttuu, kun oman tehtävän osallisuus kokonaisuudessa ei ole selvillä tai kun ohjeistukset ja käytäntö eivät yhdisty. Hallintaa ja autonomiaa estää jäykkä ulkoa tuleva ohjaus, samalla itsearvostus heikkenee, kun ympäristö ei anna mahdollisuuksia omaehtoiseen tekemiseen. (Ojanen 2014a, 284–287.)

Ilmapiiri on Siitosen (1999, 74, 76) mukaan yhteydessä yhdeksään alakategoriaan; turvallisuus, avoimuus, tervetulleeksi kokeminen, keskustelukulttuuri, ennakkoluulottomuus, kannustavuus, merkityksellisyys, vaihtelu/virkistys sekä oman roolin löytyminen. Itselle ideaalisen toimintaympäristön yhteys liittyy sisäiseen ja ulkoiseen turvallisuuteen, ilmapiirin avoimuuteen, ennakkoluulottomuuteen sekä näkymään saavuttaa halutut päämäärät. Toimintaympäristön ilmapiirin arviointi on jatkuvaa kytkeytyen erityisesti keskinäisen luottamuksen, arvostuksen, hyväksymisen, toimintavapauden ja vastuullisuuden osaprosesseihin sisäisen voimantunteen rakentumisessa. Hakanen & Perhoniemi (2005, 15) toteavat organisaatiomuutosten yhteydessä myönteisten kokemusten lisäävän muun muassa työtyytyväisyyttä, työorganisaatioon samaistumista, motivaatiota ja työtehokkuutta sekä luottamuksen säilymistä (Martin, Jones & Callan, 2005, Fedor, Caldwell & Herold, 2006; Kiefer, 2005; Brockner, Grover, Reed & De Witt, 1987).

4.7 Myönteisyyden heijastuminen

Ojanen (2014b, 11) kertoo positiiviseen psykologiaan liittyvästä positiivisten ominaisuuksien kehittämisen tarpeesta. Tavoitteena on etsiä ja kehittää asioita ja olosuhteita, jotka edistävät ihmisen myönteisiä puolia. Positiivinen psykologia painottaa eheyden ja inhimillisen kukoistuksen vahvistamista. Ideana on hyvän löytyminen ihmisten vahvuuksina, vahvan henkisen perustan rakentumiseen sekä oman että yhteisöjen voinnin kohottamiseen. Positiivisilla tunnetiloilla on yhteys hyvinvointiin, onnistumiseen ja saavuttamiseen, fyysiseen terveyteen, havaintokykyyn, muistamiseen, oppimiseen ja jopa geenien ilmenemiseen. (Hakanen, ym. 2014, 19, 21.)

Ojanen (2014a, 117–120, 123) viittaa Seligmanin (2004) määrittämiin positiivisen psykologian hyveisiin; viisauteen ja tietoon, rohkeuteen, humaaniuteen ja rakkauteen, oikeudenmukaisuuteen, itsehillintään sekä transsendenssiin (taulukko 1, sivulla 24). Seligmanin mukaan hyveet ovat kulttuurien olennainen osa, joista jokaisella aikakaudella on oma korostuksensa. Hyveiden avulla voidaan arvioida ja kehittää vahvuuksia heikkouksien voittamiseksi. Ojanen tarkentaa, että hyveellisen luonteen kehittyminen edellyttävät toimintaa, jolle ominaista ovat toistot ja johdonmukaisuus. Näkemys kiistää tilanteen vaikutuksen käyttäytymiseen, vaikka toiminnassa on paljon spontaania ja luonnollista ja toisaalta tietoista harkintaa, joissa on aina tunteet mukana. Manka (2013, 69, 70) lisää Seligmania (2008) lainaten myönteisen ajattelutavan edistävän oppimista ja onnellisuuden aikaansaamista luonnollisena puskurina vastoinkäymisten ja tunteiden käsittelyyn.

TAULUKKO 1. Positiivisen psykologian hyveet (Ojanen 2014, Seligman 2004 mukailten)

VIISAUS JA TIETO	utelaisuus, tiedonhalu, sosiaalinen älykyys, arviointikyky
ROHKEUS	sitkeys ja päättäväisyys
HUMAANISUUS JA RAKKAUS	halu huolehtia muista ja tehdä työtä heidän hyväkseen
OIKEUDENMUKAISUUS	reiluus, halu toimia tasa-arvoisesti kaikkia kohtaan
ITSEHILLINTÄ	kohtuullisuus, muiden huomioiminen ja nöyryys
TRANSENDENSSI	henkisyys; toiveikkuus, anteeksiantavaisuus, kiitollisuus, innostus, huumorintaju

Ratkaisukeskeinen lähestymistavan yhtymäkohdan myönteisiin tunteisiin ja niiden merkitykseen toiminnassa liittyy Barbara Fredricksonin tapa tutkia tunteita käytännönläheisesti. Hänen tutkimukset osoittavat myönteisten tunteiden positiiviset vaikutukset ajatteluun ja huomiokykyyn sekä yksilöillä että ryhmissä. Luovuus ja tyytyväisyys lisääntyvät sekä kyky kohdata vastoinkäymisiä kasvaa. Kehon puolustautuminen ja toipuminen negatiivisista stressireaktioista paranee. Hän käsittelee tunteita tiloina, joihin yksilö voi vaikuttaa toiminnallaan ja asenteillaan. (Hakanen ym. 2014, 210, 211) Fredricksonin (2002) mukaan positiivisilla tunteilla on suuri merkitys persoonallisiin vahuuksiin. Ne parantavat tarkkaavaisuutta ja lisäävät myönteistä käyttäytymistä sekä edistävät ajattelun joustavuutta, luovuutta ja muutoskykyä. Kokonaisuutena positiiviset kokemukset tukevat hyvinvointia. (Ojanen 2014a, 48, 49.)

Positiivinen asenneilmapiiri vahvistaa innostuneisuutta ja energiaa, haasteellisissa tilanteissa tarvittavia voimavaroja. Selviytymiskokemukset lisäävät kompetenssin tunnetta ja myönteisyyden kautta vahvistavat sisäisen voimantunteen rakentumista. Positiivinen asenne, hyväksyntä, luontevuus, onnistumisen kokeminen, asiakaskeksisyys, eettisyys ja sopeutuminen ovat yhteydessä myönteisyyteen. Yhteistyökumppaneiden luonteva suhtautuminen toisiinsa sekä mahdollisuus osallistua tukevat myönteisyyttä ja vähentävät mahdollisia ennakkoluuloja. (Siitonen 1999, 76, 187.)

Lipponen toteaa Glassiin (2009) viitaten ratkaisukeskeisen aktiivisen kysymisen ja positiivisten tunteiden herättelyn parantavan ongelmanratkaisukykyä ajattelun avartumisen kautta. Positiivinen psykologia painottaa myönteisten tunteiden löytämistä menneestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta, joihin kaikkiin ratkaisukeskeisyys vastaa peruskysymyksillään. Menneisyydestä haetaan onnistumisia ja kokemuksia haasteista selviytymisiin. Nykyhetkessä keskitytään hyviin asioihin, joiden halutaan jatkuvan. Tulevaisuudesta rakennetaan unelmia, tavoitteita ja askelia. Hän selittää Fitzpatrickia ja Stalikasta (2008) mukailten myönteisten tunteiden olevan muutosta luova ilmiö, jota ratkaisukeskeisyys on hyödyntänyt ehkä tietämättään. Ratkaisukeskeinen ajattelu ottaa ihmisen sanomiset sellaisenaan. Oletuksena on, että kaikki puhuttu ja sovittava täytyy olla arkitodellisuudesta käsin toimivaa ja sopivaa toteutettavaksi. Työtapa perustu yleisten lainalaisuuksien sijaan yksilöllisesti kysyen ja keskustellen luotavaan malliin. Keskusteluissa haetaan uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia, kokemusta todellisuuden muuttumisesta sanojen mukana. Lähestymistapa etsii yksilön omasta kokemusmaailmasta voimavaroja kohti parempaa. Prosessissa ei olla kiinnostuneita siitä, mikä ei toimi

vaan siinä painotetaan yksilöllisen tilanteen ymmärtämistä ja pienten edistävien askeleitten löytymistä. Hän määrittelee Walterin ja Pellerin (2000) mukaan ratkaisukeskeisyyden terapiana myönteisen uteliaaksi keskusteluksi, reflektioksi ja rohkaisuksi. Lyubomirsky lisää, että hyvinvoinnin tai elämälaadun lisäämiseen ei tarvita konkreettista muutosta vaan pieni muutos ajattelussa tai näkökulmassa voi lisätä elämän nautittavuutta. (Hakanen ym. 2014, 201, 202, 207–212.)

Voimaantumisesta yhteenvetona

Työelämässä voimaantuminen on työhyvinvointiin ja työnimuun linkittyvä tila, jonka määrää on haastavaa määritellä tai mitata. Voimaantumista tilana kuvaa positiivisuus, näkymät mahdollisuuksista sekä yksilöllisten voimavarojen lisääntyminen omaksi ja ympäristön parhaaksi. Yksilöllistä voimaantumista tarvitaan menestymiseen, esimiesten ja työyhteisöjen työn tukemiseen, selviytymiseen ja hyvinvointiin jatkuvia muutoksia ja vastarintaa sisältävässä työelämässä. Menestyvissä työyhteisöissä johtamisen tulee olla inhimillistä ja valtuuttavaa siten, että sosiaalisen pääoman rakentuminen on mahdollista. Sosiaalista pääomaa tarvitaan aidon tunnepohjaisen työhyvinvoinnin ja työn imun syntymiseen, mahdollisuuden tarjota asiakkaille elämyksiä sisältäviä palveluita lisäämättä kustannuksia kasvattavia resursseja.

Organisaatiossa voimaantumisen tukeminen on hyvä aloittaa esimiesten yksilöllisen voimaantumisen tukemisesta, koska heillä on keskeinen rooli muiden työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Kukin ihminen voimaantuu yksilöllisesti, jota voidaan tukea hienovaraisilla mahdollistavilla rakenteilla. Sisäisen voimantunteen rakentumisessa on kysymys ihmisten voimavarojen kasvusta menetelmänä hyviin ja vastuullisiin tuloksiin. Siitonen on kuvannut tutkimuksessaan sisäisen voimantunteen ydinkäsitteitä ammatillisen kasvun ydinprosessiksi. Prosessin ydinkäsitteet ovat vaikuttavina tekijöinä vapautteen, vastuuseen, arvostukseen, luottamukseen, kontekstiin, ilmapiiriin ja myönteisyyteen kategorioihin, joita tarvitaan sisäisen voimantunteen syntymiseen. Prosessissa korostuvat **vastavuoroisuus, rohkeus** ja **vapaaehtoisuus** useimpien kategorioiden osatekijöinä sekä **hyväksyntä, toiminnan vapaus** ja **turvallisuus**, joilla on yhteys kaikkiin kategorioihin. Sisäisen voimantunteet ydinkäsitteet ja kategoriat on kuvattuna liitteenä (liite 4). Siitonen korostaa voimaantumisen tukevien tekijöiden tutkimista tietyissä olosuhteissa, mikä tukee rajatun esimiesryhmän kokemusten tutkimista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 158, 159) mukaan termi kvalitatiivinen sisältää monia merkityksiä, jotka pohjautuvat mm. kasvatustieteen, sosiologian tieteenalojen traditioihin. Ei ole mielekästä yrittää etsiä laadullisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen eroavaisuuksia vaan yrittää löytää laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Dey (1995) on päätenyt Teschiä (1991, 1992) mukaillen kvalitatiivisia tutkimuksia yhdistäväksi tekijöiksi sosiaalisten ilmiöiden merkitysten korostumisen. Samalla metodiikassa on menty syvemmälle huomion kiinnittyessä analyysitapaan. Käytännössä analyysia olisi hyvä miettiä jo ennen aineiston keräämistä, sillä analyysitapa määrittää ensisijaisesti laadullista tutkimusotetta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 68–70.)

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on osallistuvuus, pyrkimyksenä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma. Lähestymistavassa tutkijan asema on keskeinen verrattuna tilastolliseen tutkimiseen, jossa objektiivisuus on ideaalinen mutta tärkeä tavoite. Objektisuudella tarkoitetaan selittämistä, jossa tutkimuskohdetta katsellaan puolueettomasti, ulkoa päin. Tärkeää on myös subjektiivisuuden, arkisten itsestäänselvyyksien tiedostaminen mahdollisina, tutkimustehtävän kannalta tärkeinä asioina. Voidaan puhua subjektiivisesta tavasta tuottaa tietoa. Tavoiteltavana on, ettei tutkija sekoita omia edesottamuksiaan kuten uskomuksiaan, asenteita ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. (Eskola & Suoranta 2008, 16–18, 21.) Tutkijan omaa osuutta ei ole mahdollista eikä mielekästä täysin eliminoida tutkimuksen missään vaiheessa. Jo ennen tutkimuksen aloittamista tutkija valitsee itseä kiinnostavan aiheen tai tutkimuskohteen. Koko prosessin ajan tutkija tekee omaan persoonaan liittyviä subjektiivisia valintoja, miten haluaa ja kokee tutkimisen mielekkääksi. Myös määrällistä tutkimusta koskettaa tutkijan subjektiivinen ote.

Aineiston laadullinen käsittely on loogista päättelyä ja tulkintaa, jossa aineisto pilkotaan, käsitteellistetään ja kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään ja tiivistämään aineisto kadottamatta informaatiota, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on mukana koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2008, 108).

Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimivat Siitosen sisäisen voimantunteen rakentumisen kategoriat. Siitonen (1999, 87) kehottaa kysymään, voiko ihminen asettaa vapaasti päämääriä, onko päämäärien mahdollista toteutua mm. ilmapiiri huomioiden. Kokeeko ihminen kykenevänsä toimimaan ja millainen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tunnelataus.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- 1) Miten esimiesten yksilöllistä voimaantumista voi tukea
- 2) Millaisia haasteita tunnustetaan yksilöllisen voimaantumisen tiellä

Tutkijana itseä kiinnostaa esimiestyön kehittäminen sekä siihen liittyvät sitoutumisen ja motivaation tunnistaminen työn voimavaratekijöinä. Siitosen (1999) tutkimukseen perehtyessäni koin, että yksi hyvä tapa kehittää työtä on lähteä tutkimaan voimaantumiseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Ajan-kohtaisena ilmiönä muutos jatkuvana ja kiihtyvänä tekijänä taloudellisten resurssien niukentumisen ohella, miltei velvoittaa etsimään keinoja esimiestyössä selviytymiseen. Tässä tutkimuksessa korostuu laadullisen tutkimuksen mahdollisuus nostaa esiin tutkittavien kokemukset merkityksellisinä työssä jaksamista tukevinä tai estävinä tekijöinä.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelu, *focus group* todettiin tutkimustehtävän kannalta sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi. Ryhmäkeskustelulla viitataan järjestettyyn keskustelutilaisuuteen, johon on kutsuttu joukko ihmisiä keskustelemaan vapaaehtoisesti, tietyistä aiheista, rajatuksi ajaksi (Bloor ym. 2001; Fern 2001; Morgan 1988, 1993; Steward & Shamdasani 1990). Kehitysvammapalveluissa osallistuminen yhteiseen suunnitteluun, kehittämiseen ja haasteiden käsittelyyn on osa esimiesten johtamistyötä. He ovat tottuneita keskustelemaan keskenään mutta myös asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Ryhmäkeskustelu on heille jo ennestään tuttu tapa toimia, mikä oli otollinen lähtökohta yhteiselle pohdinnalle etukäteen lähetettyjen aiheiden pohjalta. Keskustelua menetelmänä tukee myös Valtosen (Tiittula ym. 2009, 229) kuvaama yleinen käsitys, että kutsuttavien tulisi edustaa jotain "samaa", jotta heillä olisi intressi keskustella aiheesta.

Ryhmähaastattelun verrattaessa ero syntyy vuorovaikutuksen suhteessa. Haastattelussa vuorovaikutus painottuu haastattelijan ja kunkin yksittäisen osallistujan välille ja vastaavasti keskustelussa vetäjä aktivoi tutkittavat keskustelemaan aiheesta toistensa kanssa. Tavoitteena on saada aikaiseksi monitasoisista ja monitahoista vuorovaikutusta keskusteltavana olevista aiheista. Keskustelussa vuorovaikutus tuottaa omanlaista aineistoa, jossa vaikeneminen on tietoa itsessään. Parhaimmillaan osallistujien kommentit, ideat ja näkökulmat kasvavat ja tuottavat uusia, yllättäviä näkökulmia ja huomioita. Feministisessä tutkimuksessa ryhmäkeskustelussa on hyödynnetty *valtaistamisen potentiaalia*, jossa keskustelu voi vahvistaa osallistujien me-henkeä, jakaa yhteistä kokemusta vertaisten kanssa. (Tiittula ym. 2009, 223, 224, 226, 227.)

Keskusteluissa vetäjän vastuulla on osallistujien koolle saamisen lisäksi luoda vapautunut ilmapiiri, jossa kukin tutkittava rohkenee vapaasti ilmaista omia ajatuksia aiheesta. Ajatuksena on, ettei vetäjä saa vaikuttaa mielipiteisiin. Kuitenkin on osoitettu, että vetäjä tuottaa tietynlaisia asenteita ja mie-

lipiteitä huomaamattaan, verbaalista ja non-verbaalisesta palautetta aineiston odotuksenmukaisuuteen perustuen. (Tiittula ym. 2009, 226, 229)

Valtosen mukaan voidaan ajatella, että valmistautuminen keskusteluun vaatii ehkä enemmänkin kuin ryhmänä toteutettava haastattelu. Tuotettu aineisto perustuu vuorovaikutukseen, mikä liittyy osaltaan ryhmän vetämiseen keskustelun aloittamiseksi, sujumiseksi ja päättämiseksi. Aloituspuheen-vuorossa vetäjä tuo esille ryhmän säännöt: mistä on tarkoitus keskustella, miksi ja miten ryhmässä puhutaan. Vetäjän tehtävänä on toimia ryhmän *moderaattorina*, ehtojen esittämisen lisäksi valvoa keskustelua, käyttää hallinnollista valtaa alussa sekä luoda säännöt keskustelulle. Aloituspuheenvuoro, tapa miten se toteutetaan, määrittelee osaltaan odotetun vuorovaikutuksen sävyä. Ryhmää ei välttämättä hallitse puheliain, hiljaisuuksien hallitseminen on yksi vetäjän tehtävistä. (Tiittula ym. 2009, 229–232, 236–237.)

Keskustelun apuna ryhmäytymiseen ja aiheeseen virittäytymiseen voidaan käyttää erilaisia luovia menetelmiä. Luovilla menetelmillä tarkoitan tässä välineitä, joita käytetään ajattelun apuna. Yksinkertaisimmillaan ihmisiä voidaan pyytää esimerkiksi valitsemaan jokin tämän hetkistä tilannetta kuvaava väri. Värit voivat olla esillä vaikkapa papereina. Valinnan jälkeen heitä voidaan pyytää kertomaan valinnastaan tai heille voidaan esittää kysymyksiä. Kyseinen väripaperi toimii eräänlaisena suojakilpenä tulevalle kertomukselle. Ihmiset kokevat kertovansa paperista eivätkä omista kokemuksistaan tai tunteistaan. Ideaalina on saada kaikki osallistumaan. (Katso Heiskanen & Hiisijärvi, Toiminnalliset menetelmät.)

Tulevassa keskustelussa menetelmällisenä tavoitteena oli viritellä osallistujat aiheeseen tulevaisuudenmuistelukonkreettisuutta soveltaen. Tulevaisuuden muistelulla tarkoitetaan erilaisia sovelluksia, joiden avulla osallistujia autetaan häivyttämään akuutit arkipäivän haasteet ja suuntaamaan ajattelua sovitun ajanjakson päähän tulevaisuuteen. (Eriksson, Arnkil & Rautavaara 2006, 36.) Virittelyn alussa voidaan käyttää erilaisia rentoutusmenetelmiä menetelmiä, fyysistä toimintaa tai melkein mitä tahansa, jolla ajatus saadaan hetkeksi siirtymään päivittäisistä haasteista. Virittelyn jälkeen osallistujille kerrotaan, mihin asioihin keskitytään, millaisesta tilanteesta ”piirretään” kuva esimerkiksi kahden vuoden päähän. Heille kerrotaan, että mitkään arkipäiväiset haasteet, kuten työaika tai resurssit eivät aseta esteitä ideoinnille. Ideointia toteutetaan joko ryhmänä tai kukin itsekseen, josta syntyy dokumenttia sovitulla tavalla, kuten kirjaamalla, askarrellen tai piirtäen. Ideoinnin jälkeen syntyneet tulokset kootaan yhteisesti tarkasteltavaksi. Tärkeää on saada idea näkyväksi. Metaforien eli mielikuvien käyttö aktivoi ajattelua ja on yksi hyvä tapa kuvata asioita ja tilanteita. Oman kokemuksen mukaan ideointiin tottumattomat ihmiset lähtevät herkemmin mukaan mielikuvien avulla. Kuvaamisen jälkeen koottua näkemystä, kuvaa tulevaisuudesta, lähdetään tavoittelemaan askel kerrallaan. Askeltaminen tarkoittaa asioiden kuvaamista konkreettisena toimintana, mitä ensimmäisenä tulee tehdä, mitä kukin yksilö tekee, toimii ja mihin sitoutuu.

Ryhmäkeskustelujen toteutus

Alustavina toimenpiteinä jaettiin mahdolliset tutkimukseen osallistujat kahteen ryhmään ja suunniteltiin keskustelujen paikat, siten että esimiesten osallistuminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Keskustelut ajoittuivat kesälomakaudelle, jolloin esimiesten työpanos on tunnistetusti aktiivisessa käytössä päivittäin mm. erilaisten sijaisjärjestelyiden parissa muiden välttämättömien päivittäisten työtehtävien ohella. Lähetin kaikille tutkittaville kutsun haastatteluteemoinen (liite 2) sekä tutkimukseen suosituslomakkeen, jossa selvitin tutkimuksen tarkoituksen, aineiston käsittelyn ja hävityksen huomioiden tutkittavien henkilöllisyyden anonyyminä säilymisen. Käytännössä kaikki varmistivat osallistumisensa keskusteluihin pienin muutoksin.

Kokoontumispaikan valinta keskusteluille koettiin tärkeäksi osaksi keskustelun onnistumista. Häiriötekijät tuli minimoida mahdollisuuksien mukaan ja samalla tilanne piti saada tuntumaan turvalliselta ja rauhalliselta keskusteluun. Tavoitteena oli, ettei kenenkään olisi tarvinnut olla oman työpaikan tiloissa. Käytännössä ensimmäinen keskustelutilaisuus järjestettiin yhden tutkittavan työpaikalla. Tilaisiä mietittiin osallistujien kanssa etukäteen ja kyseinen järjestely todettiin silloisella aikataululla sopivimmaksi järjestelyksi. Omalla työpaikalla tapahtuvan keskustelun ansiosta kyseisen tutkittavan ei tarvinnut matkustaa keskusteluun muiden osallistujien tapaan. Myös toisen keskustelun tilasta keskusteltiin osallistujien kanssa ja todettiin etukäteen sopivuus vaikka se ei ollutkaan kenenkään tutkittavan omalla työpaikalla. Molemmissa tiloissa häiriötön keskustelu oli mahdollinen, mikä myös käytännössä toteutui.

Ensimmäinen keskustelu toteutettiin 7.7.2015, johon osallistui osa tutkittavista. Tilaisuus aloitettiin yhteisellä kahvituksella, jossa vaihdettiin arkityöhön liittyviä kuulumisia. Ensimmäisenä kertosin heille tutkimukseni tarkoitusta ja sen miten he saavat tietoa tuloksista. Alustavasti hahmotelimme tutkittavien kesken yhteistä tilaisuutta tulosten tarkastelemiseen. Kuulumisten jälkeen kerroin tutkittaville tilaisuuden kuluista. Kerroin heille, että kahvittelun lomassa puramme keskustelemalla akuuteimmat asiat, että ne eivät jää kahlitsemaan keskustelun teemoja tarpeettomasti. Ohjeistin heitä tarvittaessa tallettamaan puhutut asiat mielikuvissa sopivaan paikkaan, vaikkapa lähimpään naulakkoon, josta he voivat ottaa ne keskustelun päättyä mukaan. Kerroin, että nauhoitan varsinaisen ryhmäkeskustelun mutta en tätä valmistelemaa keskustelua. Lupasin myös, että kerron heille milloin aloitan ja päätän nauhoituksen.

Tutkittavat kertoivat kukin vuorollaan kyseisen päivän päällimmäisistä huolista ja mielessä olevista asioista. Kierroksen jälkeen pyysin osallistujia ottamaan mukavan asennon. Kerroin, että tulevan musiikin aikana viedään kukin ajatusta vuoden, kahden päähän, tilanteeseen, jossa asiat ovat oman työn kannalta hyvällä tolalla. Kerroin myös, ettei heidän tarvitse ajatella nykyisiä tiukkenevia resursseja eikä sitä, miten asioiden on mahdollista toteutua. Ryhmässä keskustelu hiljeni ja valitsemani musiikki valtasi tilan. Musiikin päätyttyä kerroin aloittavani keskustelun nauhoituksen, johon aikaa on käytettävissä maksimissaan puolitoista tuntia. Tarkensin keskustelun olevan vapaamuotinen. Esitin toivomuksen, että he välttäisivät puhumista yhtä-aikaisesti nauhoituksen vuoksi. Kerroin myös, että

voin esittää heille välikysymyksiä vaikka en aiokaan puuttua keskusteluun, mikäli he pysyvät suurin piirtein annetuissa teemoissa.

Aloitin keskustelun ensimmäisen teeman alustuksella, johon pyysin heitä ottamaan kantaa tai kertomaan ajatuksia aiheesta. Keskustelu tutkittavien kesken käynnistyi nopeasti. Muutaman kerran kommentoin välikysymyksiä, muuten tutkittavat keskustelivat keskenään. Teemoja vaihdettaessa tein pieniä alustuksia. Lopuksi kysyin oliko jollakulla vielä halu sanoa jotain teemasta tai muusta asiaan kuuluvasta. Kerroin päättäväni nauhoituksen ja kiittelin heitä osallistumisesta tutkimukseen. Nauhoitusta kertyi noin tunnin verran.

Toinen keskustelutilaisuus toteutui 28.7.2015, johon osallistui loput kutsutut tutkittavat. Toisen keskustelun kulku vastasi ensimmäistä keskustelua. Kaikki tutkittavat osallistuivat tässäkin tilaisuudessa keskusteluun. Merkittävin ero ensimmäiseen tilaisuuteen oli kesto, josta johtuen nauhoitukselle pituutta kertyi noin 1,5 tuntia.

Päällimmäisenä tuntemuksena keskusteluista jäi tuntuma ryhmistä, joissa tutkittavat avasivat toistensa kannanottoja, kommentoivat toistensa sanomisia ja olivat suurelta osin asioissa samoilla linjoilla. Molemmissa ryhmissä keskustelua syntyi henkilöstöjohtamiseen liittyvistä haasteista sekä esimiesryhmän olemassaolon positiivisista puolista. Keskustelu sujui tutkijan kannalta hyvin, osallistujat olivat aktiivisia ja keskustelu pysytteli teemojen äärellä.

Aineiston määrä ja laatu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta ja tarkoituksenmukaisesta poiminnasta, mikä on yksi laadullista tutkimusta kuvaava piirre. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai antamaan mielekäs selitys tapahtumalle tai ilmiölle. Aineisto toimii tutkijan apuna, joten koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Enemmänkin on kysymys aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tutkijan on itse päätettävä, mikä määrä aineistoa on riittävästi ja sen millainen aineisto kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 2008, 61–63.)

Kutsu ryhmäkeskusteluun lähetettiin kehitysvammapalveluiden lähiesimiehille, jossa heitä kannustettiin osallistumaan esimiestyötä työtä kehittävään tutkimukseen. Valtosen (Tiittula ym. 2009, 223) mukaan ryhmäkeskusteluun osallistujien määrä on Suomessa tyypillisesti 6-8 henkilöä riippuen aiheesta, tutkittavista ja tutkimuspaikasta. Keskustelut suunniteltiin toteutettavaksi vähintään kahdessa osassa, että eri kunnissa toimivien esimiesten kohtaaminen olisi mahdollinen nopealla aikataululla. Kaikki kehitysvammayksiköitten esimiehet osallistuivat tilaisuuksiin. Molempiin tilaisuuksiin varattiin aikaa maksimissaan kaksi tuntia. Nauhoitusten yhteispituudeksi kertyi noin kaksi ja puoli tuntia ja, josta litteroituna kirjoitettua tekstiä kertyi yhteensä 14 arkkia.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä on kysymys keksimisen logiikasta, jossa tutkijan on itse tuotettava analyysin viisaus. Ei ole olemassa tieteellistä metodia, joka takaisi totuuden. Toisaalta tutkijan pitää perustella lukijalle tutkimuksen uskottavuus, sillä aineistosta ei voi nostaa mitä tahansa vaan on huomioitava tutkimustehtävät tai -ongelmat. Fenomenologit korostavat intuitiota, sisäiseen yhteenkuulumiseen ja samanlaisuuteen perustuvaa merkitysten löytymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 100–102.) Eskola ja Suoranta (2008, 65) lisäävät Sulkuseen ja Kekäläiseen (1992, 11) viitaten, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joissa aineiston on muodostettava kokonainen tapaus.

Ennen analyysin aloittamista on päätettävä analyysiprosessissa tehtävistä valinnoista miten edetään ja miten analysoidaan. Analyysi voidaan toteuttaa joko aineisto lähtöisesti tai perustuen tutkimuksessa käsiteltävään teoriaan. Tässä tutkimuksessa käytetään induktiivista eli aineisto lähtöistä sisällönanalyysiä, tarkemmin Tuomen ja Sarajärven (2013, 97, 101) kuvaamaa fenomenologishermeneuttiseen perinteeseen viittaavaa tulkinnallista mallia. Eskola ja Suoranta (2008, 145) puhuvat tavasta pitää aineistoa lähtökohtana tulkinnolle, Garfinkelia (1967) mukaillen hitaan ajattelun apuvälineenä.

Kyngäs ja Vanhanen (1999, 4) toteavat sisällön analyysin olevan dokumenttien, kirjallisen materiaalin, järjestelmällistä ja objektiivista käsittelyä. Tutkijat lisäävät Berelsonia (1952) mukaillen sen olevan kommunikation ilmisältöä, dokumenttien sisältöä sellaisenaan kuvaava tutkimusmenetelmä. Analyysissä tutkittavasta ilmiöstä pyritään rakentamaan tiivistetyssä muodossa olevia malleja, joiden avulla ilmiötä voidaan käsitteellistää. Sisällönanalyysi sopii Hirsijärven ym. (2009, 103) mukaan hyvin strukturoimattoman aineiston analyysiin.

On päätettävä analysoidaanko vain selvät ilmaisut vai myös piilossa olevia viestejä. Kyngäs & Vanhanen (1999, 5.) toteavat Robsonia (1993) mukaillen tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten määrittävän tavan nostaa asioita tekstistä. Sama koskee analyysiyksikön määrittämistä onko se yksittäinen sana, sanoja tai jopa ajatuskokonaisuus. Tämän tutkimuksen lähtökohtana olivat tutkittavien viestit, tavoitteena löytää aineistosta merkityksiä. On välttämätöntä nostaa aineistosta kokonaisuuksia luovasti ja intuitiivisesti yhdistellen sekä tunnistaen kertomusten taustalla olevia merkityksiä. Päämääränä Eskolan ja Suorannan (2008, 16) kuvaama pyrkimys nostaa esiin tutkittavien oma näkökulma.

Kun aineistoa käsitellään, nostetaan tutkimusnäkökulmasta olennainen esiin aineistosta. Kyngäksen ym. (1999, 5, 10) mukaan aineistosta lähtevä prosessi kuvataan pelkistämisenä, ryhmittelyä ja abstrahointina, tutkijan päättelevää tulkintaa hyväksi käyttäen. Haasteena on aineiston pelkistäminen ja tutkittavan aineiston luotettava kuvaaminen. On pystyttävä osoittamaan yhteys aineistosta saatuihin tuloksiin, mikä on myös tutkijan eettinen vastuu tulosten luotettavuutta arvioitaessa. Eskola ja Suoranta kertaavat Sulkusta (1990, 275, 276) mukaillen analyysiin liittyviä haasteita, joita ovat mm. tulkintojen varmistaminen tutkittavilta jälkikäteen, pitkien ja monimuotoisten tekstien vaivalloinen analysointi, aineiston laajuus sekä tutkittavien ja tutkijan vaikeus ymmärtää toistensa kieltä.

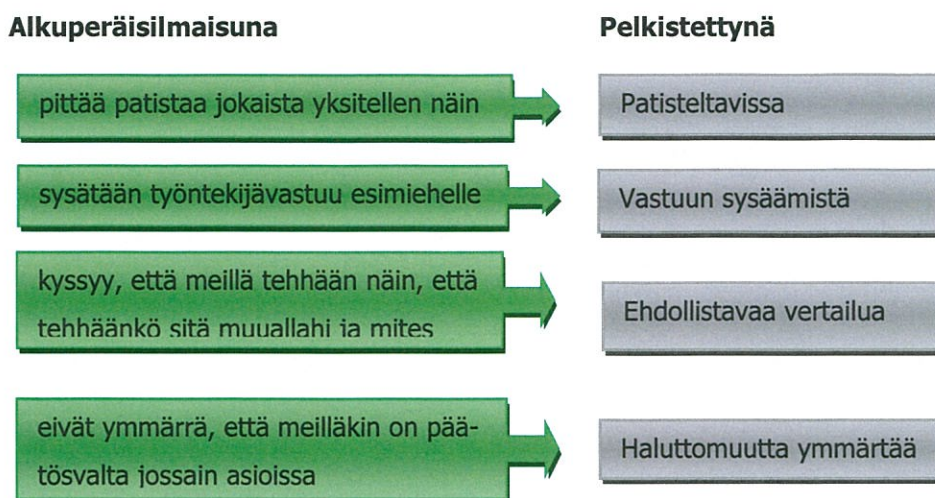
Analyysi vaiheittain

Lähdin hakemaan aineistosta Eskolan & Suorannan (2008, 104) kuvaamia merkityksiä. Tärkeää oli erottaa tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat muusta aineistosta. Esitin aineistolle kysymyksiä miten, miksi, kuka, kuinka jne. Käsittelyssä sovelsin riskien kartoituksesta tuttua menetelmää huomioida yksittäisten henkilöiden tunnistamat poikkeamat ja yksittäiset asiat merkityksellisinä tekijöinä ilman määrällistä saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan asioiden esiintymistiheyttä kylläntymiseen saakka, jota ei kuitenkaan haettu tarkoituksellisesti tämän tutkimuksen analyysissä.

Tutustuin aineistoon lukemalla sen moneen kertaan useiden päivien aikana, kunnes tekstistä alkoi nousta merkityksiä. Analyysiyksiköiksi olin valinnut asiakokonaisuudet, sanaparit sekä puhutun tekstin taustalta ilmenevät merkitykset. Tavallisimmin käytetty analyysiyksikkö on yksittäinen sana tai kuvaava määritelmä ja harvemmin ajatuskokonaisuus, mikä voi sisältää useamman merkityksen ja vaikeuttaa kategorioiden muodostamista (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5).

Ensimmäisenä lähdin nostamaan aineistosta tutkimustehtävän kannalta merkittäviä ilmaisuja alkupe-
räistekstinä, jotka pelkistin yhden merkityksen sisältäviksi lausepareiksi ja sanoiksi. Pelkistämässä nostetaan tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset, mikä voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin (Eskola & Suoranta 2013, 109).

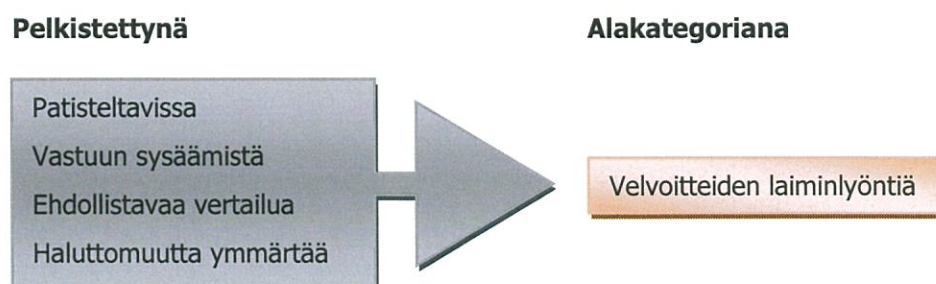
Aineistossa tutkittavat keskustelivat asioista monisanaisesti ja osa kertomuksista jäi puolittiehen tutkittavien yhteisen ymmärtämisen kautta, joten tulkinnoille muutoksineen jäi selkeä tila. Muutoksissa tukeuduin aineistosta saamaani kokonaiskäsitykseen. Pelkistämistä tulkintoineen havainnollistan erillisessä kuviossa kolme, sivulla 33. Esimerkissä esimiehet keskustelivat henkilöstön toiminnasta ja asenteista työssä.



KUVIO 3. Alkuperäisilmaisusta pelkistämiseen, jossa mukana tulkintaa

Ryhmittelin pelkistettyä aineistoa tutkittavien eri näkökulmien kautta. Ensimmäisenä ryhmittelyssä käytin määrittävänä tekijänä esimiesten kokemuksia henkilöstön toiminnasta suhteessa esimiestyöhön. Henkilöstöön liittyvät näkökulmat olivat selkeimmin eroteltavissa aineistosta. Aineistosta alkoi nousta myös työolosuhteista, organisaation toiminnasta ja johtamisesta yleisemmin kertovia asioita. Ryhmiteltyäni asioita eri näkökulmien kautta kategorioiksi huomasin niiden sisältävän monia eri tekijöitä. Kategoriat olivat liian laajoja ja vaativat edelleen työstämistä ryhmittelyssä. Tunnistin nopeasti Hirsijärven ym. (2007, 220) kuvaaman elämän läheisen aineiston runsauden sekä siihen liittyvän mielenkiintoisuuden ja haastavuuden. He toteavat aineiston ilmiöille järjestyksen luomisen olevan tutkijalle aikaa vievää puuhaa yhtäaikaaisesti elävän tulkinnan prosessin kanssa. Fenomenologit korostavat intuitiota merkitysten löytämisessä sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella (Eskola & Suoranta 2013, 102). Analyysissä oli jatkuvasti palattava alkuperäiseen tekstiin ja yritettävä ymmärtää tutkittavien kertomuksia syvällisemmin.

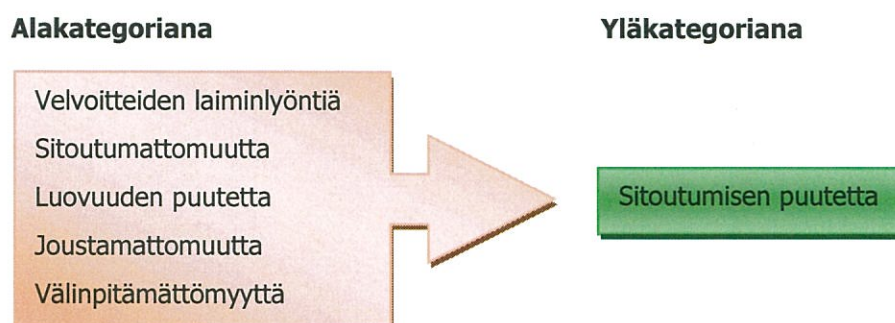
Kategorioiden muodostamisessa aineiston sisällöllinen sanoma kokonaisuutena ohjasi analyysiä pelkistämisestä alakategorioiksi. Kuviossa neljä havainnollistan pelkistämisen muotoutumista alakategoriaksi.



KUVIO 4. Pelkistämisestä tulkinnan kautta kategoriaksi

Tuloksiksi ei riitä analyysi sinällään, on pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteetit kokoavat pääseikat ja vastaavat asetettuihin ongelmiin. Abstrahoinnissa puhutaan samasta asiasta. (Hirsijärvi ym. 2007, 225.) Yläkategorioita muodostaessani syvennyin uudelleen tutkimuksen taustaksi keräämääni teoriaan avuksi abstrahoinnille ja intuitiolle. Tarvitsin aineistoa analyysiä yhdistävän synteessin löytymiseen.

Kuviossa viisi havainnollistan alakategorian yhdistymistä synteessin kautta yläkategoriaksi, nimettynä sitoutumisen puutteeksi, sosiaaliseen pääomaan liittyvänä luottamuksen syntymiseen tarvittavana tekijänä (kuvio 2, sivulla 21).



KUVIO 5. Alakategorian yhdistyminen yläkategoriaksi

6 TULOKSET

Tuloksissa käsitellään asioita, joilla ajatellaan olevan vaikutusta tutkittaviin esimiesten voimaantumiseen yksilöllisesti. Seuraavassa kuvaan tarkemmin tuloksiin johtaneita seikkoja, miten tutkittavat kuvasivat arjen toimintaa ja haasteita kannusteineen suhteessa esimiesrooliin.

6.1 Miten esimiesten yksilöllistä voimaantumista voi tukea

Tutkittavat keskustelivat vapaudesta ja vastuusta, joiden he kuvasivat kulkevan *käsi käessä* omassa esimiestyössään. He eivät pitäneet vastuuta vapauden ohella negatiivisena asiana vaikka kokivatkin ison organisaation asettavan paineita vapaudelle ja vastuulle. He liittivät vastuuseen vapauden päättää asioista ja mahdollisuuteen tehdä päätöksiä henkilökohtaisen luovuuden viriämiseksi. Muutoksessa esimiestyön vapaus ja vastuu koettiin tiukaksi mutta toisaalta laajempi valtakunnalliseen näkökulmaan asettaminen on avartanut ajattelua, *se on niinku tavallaan antanu semmosta vapautta myös mieltä ja ideoja*. He kokivat, että vapauksia on vastuun ohella mutta he tarvitsisivat enemmänkin toimivaltaa kyetäkseen hoitamaan tehtäviään asianmukaisella tavalla.

Vaikka meillä ois rahat ja että resurssit sitä vaatis, siinä on vähä semmonen ristiriita, että kuinka pitkälle sitä vingutetaan...yksikössä on vähä henkilökuntaa ja toistuvasti vaihtaa niitä vuoroja ja minkälaista työhyvinvointia se on.

Pitäs olla pikkusen sitä valtaa, semmosta niinku päättämismahollisuutta. Jos sitä vapautta ois tai kun sitä on niin se antaa mahollisuuden sille luovuudelle.

Esimiesrooli koettiin kokonaisuutena vaativaksi olemassa olevalla työaikajärjestelyllä puolet esimiestyötä ja toinen puoli asiakastyötä ohjauksineen. He kokivat, että jo pelkästään henkilöstöhallinnollisiin asioihin pitäisi saada panostaa enemmän työaika nykyisellä henkilöstömäärällä.

Ku kaikkee esimiehenki pitäs ottaa huomioon ja eiku se puolikas ei ihan riitä.

Meiltä kuitenkin aika paljo vaaditaan esimiehinä kehittämistä ja suunnittelua ja henkilöstön hyvinvointia, että millä ajalla sitä niinku tekkee.

Monesti tekkee hätiköidyn päätöksen ku ei se riitä se aika.

Tullee tunne, että tekkee vasemmalla käellä hommat.

Tutkittavat esittivät, miten työajan käyttöä voisi järkeistää. Yksi tutkittavista kuvasi, että *asiojen sujuvaan hoitamiseen pitäs saaha satsattua aikaa ja siihen suunnitteluun ja läsnäolloon*. Läsnä olemisen tarkoitusta tarkensi yksi tutkittavista kommentilla, että *läsnäolloo pitäs olla enemmän, eikä puhelimessa tai että minä järjestän palaverin*. He kokivat, että ilman riittävää läsnäoloa esimiespalautte jää huonommaksi. Tutkittavat kokivat, että läsnäolo, sujuvan arjen tukeminen on yksi tärkeä osa työtä ja tuo positiivisuutta työhön.

Ne [henkilöstö] kaipaa lähiesimiestä hirveen monessa asiassa tai sitte sitä puhumista ja pohtimista...tukea ja keskustelua.

Tämmöset kahvi ja ruokailutauot, että kun niissäkin on läsnä, niin et siinäkin niinku pääsee tavallaan mukkaan siihen työntekijöitten työhön.

Sujuva arki tässä esimiestyössä, ni kyllä se antaa sitä positiivista.

Tutkittavat kokivat organisaation ja ylempien esimiesten tuen sekä luottamuksen luomisen merkittävänä kannusteena arjessa. *Vaikka on iso organisaatio, että apuakin ja neuvoja saa, ku lähtee kysymään.* Kollegiaalinen toiminta kokonaisuutena korostui kommentteissa. Erityisen tärkeänä työtä tukevana elementtinä he pitivät omaa esimiesryhmää.

Hirveen tärkeä tämä palveluesimiesten turva ja tuki, voijaan ottaa yhteyttä.

*Nimenommaan sitä tukkee saapi sieltä [esimiesryhmältä].
Kyllä minunki mielestä kans on tosi hyvä.*

Hirveästi kyllä saa siitä [esimiesryhmästä] ihan niinku, että jos on joku ni ihan kaikille voi soittaa.

Oman esimiesryhmän toiminnassa nähtiin tärkeitä yhdistäviä tekijöitä, kuten haasteiden samanlaisuuksia. Toisaalta erilaisuus ja erot koettiin yhteistyötä rikastuttavina tekijöinä. Keskusteluissa kävi hyvin ilmi, että kollegat ottivat avoimesti vastaan toistensa ajatuksia ja mielipiteitä. Keskustelu soljui kehittävässä hengessä, kenenkään mielipidettä ei vähätelty tai aliarvioitu vaan päinvastoin niitä kommentoitiin positiivisessa hengessä.

Sekin tässä just tota, että taustat on erilaisia vielä kuitenkin, että tuota on kokemusta toisella toisesta asiasta, että sitte ku ollaan esimiehinä niin niin, mitä se on.

Meillä on niinku samanlainen samantyylinen tilanne kaikilla, että aika moni meistä on samanlaisten asioiden kans, niinku kamppaillaan siellä.

Tutkittavien keskustelun hengestä ja toistensa huomioon ottamisesta saattoi aistia ryhmän toisiaan arvostavan asenteen ja ryhmän toimivuuden, tavan pohtia asioita yhteisesti. Toisten huomioimisen tuntua ja läsnäoloa lisäsivät tutkittavien kommentit arvostamisesta. Työhön liittyvä kollegiaalinen tuki menetelmiseen oli tutkittavilla selkeästi keskusteluissa esillä. Esimiesten yhteistä työnohjausta pidettiin tärkeänä asiana, jota korostettiin useissa tutkittavien kommentteissa.

Kai se, että me hyväksyttään toisemme sellaisena ku ollaan [yhteen ääneen] ja arvostetaan töitä, kaikkien töitä.

Sitte taas jos esimiesporukkaa aatellaan ni meillä on se työnohjaus...se on ollu hyvä juttu.

On joku semmonen foorumi [työnohjaus], jossa saa purkautua näistä asioista, niin sitä jaksaa outtaaki sinne.

Tutkittavat miettivät oman näkökulman laajentamista ja vertailua työn tueksi haastaviin päätöksiin ja perusteiksi muutoksille. Myös oman organisaation osalta toivottiin konkreettista tukea kehittämiseen. Ryhmässä tuotiin selkeästi esille halu jatkaa työn kehittämistä yhdessä, *lähettäs porukalla miettimään.*

Tuntuu, että pitäis kehittää, että mihin suuntaan sote haluaa, että kehitytään, että viijään sitä työtät niinku etteenpäin...ois niinku semmonen selekee päämäärä, että mihin sitä lähetään viemään työtä ja toimintaa.

*Vertaistukkee ja sitä semmosta koulutusta, semmosta ihan säännöllistä, että tähän niinku työn tueksi...ois kiva saaha jottain pohjaa sille omalle työlle.
Kaipais vielä semmosta jonkun verran vahviketta...tulis oikeella tavalla tehtyö...menis kaikkien pykälien mukkaan.*

Joku semmonen konkreettinen juttu, opintomatkaa tai tutustumiskäynti...kävis katto-massa, mites sitä muuallaki tehään...se tuopi niinku paljo.

Henkilökuntakin aina kyssyy, että meillä tehään näin, että tehäänkö sitä muuallahi ja mites.

Kokonaisuutena esimiestyön arjen tutkittavat kokivat haasteellisena ja antoisana. Työn kuvattiin olevan välillä hirveän innostavaa ja välillä niin raskasta, semmosta vuoristomäkeä, minkä ajatellaan kuuluvan esimiestyöhön. Päällimmäiseksi tuntumaksi jäi positiiivisuus, vaikka palkitsemisen puute koettiin yhdeksi kehittämiskohteeksi.

Tuosta työympäristöstä minä vielä sanon, että mä oon ajatellu, että miten hyvin meillä on, mitä mahollisuuksia meillä on ja kaikkee...meillä on niinku hyviä asioita.

Työ tuntuu mielekkäältä.

On se kiva, että on monenlaisii juttuja...on tämä mielenkiintosta, en haluais vaihtaa pois.

Esimiestyön tuen tarve arjessa tiivistettynä:

- **Vapautta vastuuseen:** toimivaltaa arjen tukemiseen luovasti
- **Työaikajärjestelyjä:** aikaa arjen suunnitteluun ja läsnäoloon
- **Kollegiaalista tukea:** oman esimiesryhmän tuki, työnohjaus, koulutus, yhteinen kehittäminen ja visiointi, jossa suunta selkeänä

6.2 Millaisia haasteita tunnistetaan yksilöllisen voimaantumisen tiellä

Yhdeksi haasteeksi tutkittavat kokivat negatiivisen ilmapiirin työssä. Haastavuuden todettiin vaihtelevan eri yksikköjen välillä ja olevan pieni osa yksikköjen kanssa tehtävää työtä. Kuitenkin he tunnistivat negatiivisuuden työyhteisöön leviävänä haittaavan laadukkaan asiakaslähtöisen työn toteuttamista.

Työympäristössä jotenkin korostuu se pelottelu, just se uhkakuvien hakeminen... kun etukäteen kaverit pohtii, että mitä jos.

Puuttuu semmonen puskurikeskustelu, että voi olla semmonen arvo- ja periaatemaailma niin erilainen...ennen puhuttiin yhteisestä huumorista...se on jotenkin hiipunu ja hävinny tästä työstä.

Joskus on myös sitä hyökkäävyyttä...että jotkut tavallaan sitte niinku kerrää palautetta.

Kaikki tuommoset vaikuttaa siihen työilmapiiriin, ei tarvihe olla ko pari, jotka kähisee keskesä ni se vaikuttaa koko työyhteisöön.

Vastustaminen nousi keskusteluissa esimiesten ohittamisena ja työntekijöitten oikeuksien korostumisena arjessa. Tutkittavat kokivat huolestuttavaksi piirteeksi, että kentällä käytävät keskustelut siirtyvät herkästi muualle ja palaavat esimiesten käsiteltäväksi alkuperäisestä muuttuneina. Opittu kulttuuri on taakka, mikä tuottaa huonoa omaatuntoa esimiesten arkeen.

Semmosta taustavaikuttamista...opittu kulttuuri työsuojelu tai liitto...ne oikeuuet on aina...ettei oo semmosta niiko keskustelua käyty. Se on huono.

Miksi esimies on semmonen, että sitä ei voija lähestyä. Tullee itellä semmonen peiliin kattomisen tunne...tää sitte taas sitä esimiehen huonoo ommaatuntoo, mitä saa kantaa.

Sitoutumisen puutetta tunnistettiin. Tutkittavat kertoivat, että esimiesten odotetaan ottavan työntekijävastuu, kun välillä työyhteisöissä kukaan ei tunnu ottavan vastuuta. Vastuun välttely työssä asiakastyön laadun kustannuksella koettiin surullisena asiana. Vastuun jakautumisen todettiin olevan johtamiskysymys, johon tarvitaan jämakkyttä.

Tullaan semmoseen putkeen, ettei enää välitetä mistään, ni se tavallaan sitte lähiesimiehelle vaan niinkö sysätään se henkilökohtainen työntekijävastuu...vaikka ne tieto ja taito on olemassa, ni niitä ei osata käyttää.

Välillä törmää siihen...tärkeet asiat on jäänyt tekemättä...tahtoo jäähä vähä kellumaan.

Pittää patistaa, aina niinku jokaiselle yksitellen.

Unohetaan miks ja mitä mejän pittää tehdä ja miksi ollaan töissä.

Unohetaan koko juttu. Mikä siinä on, onko se sitä, ettei haluta sitä vastuuta vai pelätäänkö sanktioita vai mitä pelätään.

Monien muutosten todettiin muuttaneen työn sisältöä useissa yksiköissä. Vastarinnan olemassa olo tunnistettiin mutta sen todettiin selkeästi vähentyneen työyhteisöissä. Esimiehet kokivat asioiden menevän koko ajan parempaan suuntaan.

Vielä on jotakin semmosia särmiä...varmaan siitä muutosvastarinnasta...ahistus [esimiehellä] on pienentynyt...ei tuu se negatiivisuus heti vastaan.

Paljohan on tullu muutoksia, että henkilöstölle kiitoksia...tämä työnkierto ja sijaistamiset ja nämä kaikki...mennään auttamaan kun on tarvetta, että ei olla enää siinä omassa laatikossa tai omassa työpisteessä kovasti ainakaan.

Pääasiassa on hirveen hyvä tehdä töitä myös siellä yksiköitten kanssa.

Keskusteluissa kommentoitiin työssä tarvittavasta palkitsemisjärjestelmästä, joita ei tunnisteta työn arjessa tai niitä ei ole olemassa. Keskustelussa kommentoitiin toisten nyökkäillessä, että *meiltä puuttuu palkitseminen täältä*. Palkitseminen koettiin asiana haasteelliseksi käsitellä, koska keskustelua aiheen ympärillä ai haluttu jatkaa vaikka puute tunnistettiinkin.

Esimiestyön haasteet arjessa tiivistettynä:

- **Negatiivinen ilmapiiri:** uhkakuvat, huumorin puute, ristiriidat työyhteisöissä
- **Vastustus:** keskustelun välttely, taustavaikuttaminen
- **Sitoutumisen puute:** vastuun siirtäminen, ammattitaidon panttaaminen, tavoitteen hämärtäminen
- **Palkitseminen:** puuttuu tai sitä on vaikea tunnistaa

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan kokonaisuus, jossa avainajatus on, etteivät analyysiyksiköt ole etukäteen harkittuja. Aikaisemmillä havainnoilla ja tiedoilla ei pitäisi olla vaikutusta toteuttamiseen ja lopputulokseen. Toisaalta ei ole olemassa ”puhtaita”, objektiivisia havaintoja, sillä käytettävä menetelmä on tutkijan asettama, tulokseen vaikuttava tekijä. Merkittävää on voiko tutkijana kontrolloida, että analyysi toteutuu aineiston eikä tutkijan ennakkokäsitysten perusteella. Fenomenologis-hermeneuttisten perinteiden mukaan tutkijan tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsitykset ja tiedostaa ne analysoidessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95, 96.)

Ennen aineiston hankintaa pohdin, millaisten asiat mahdollisesti tukevat tutkittavieni voimaantumista ja millaiset asiat estävät heitä voimaantumasta. Ensimmäisenä tuli mieleen vapaus toimia ja lisätä esimiesten vapauksia ja valtuuksia työn johtamiseen. He voisivat toivoa ympäristöltä arvostavaa asennetta, jossa heidän työpanostaan ei vähäteltäisi asiakkaiden arjen sujumisen mahdollistamisessa. Kuntayhtymän monet ohjeistukset teettävät esimiehillä työtä, joihin voisi kuvitella esimiesten kaipaavan tarkennuksia erityisesti arkeen soveltamisessa. Esimiesten työnkuvaan kuuluu olla mukana suunnittelemassa ja kehittämässä palvelutoimintaa ja siten toivovan lisää mahdollisuuksia vaikuttamiseen ja yhteiseen kehittämiseen. Neljäntenä ja keskeisimpänä haasteena ajattelin heidän tuovan esille kokemuksia henkilöstön johtamisesta muutosta vastustavassa, hidastavassa ja estävässä ilmapiirissä. Ennakkokäsitykseni ovat koottuna seuraavat: 1) valtuuksien ja vapauksien lisääminen 2) arvostava asenne työtä kohtaan 3) halu olla mukana suunnittelussa, kehittämässä ja vaikuttamassa 4) haaste muutoksen vastustamisessa.

Tavoittelin konkreettisia, kehittämiseen johtavia toimenpide-ehtotuksia mutta toisaalta ajattelin, ettei keskusteluun varattu puolentoista tunnin aika riitä yhteisen kehittämisen syntymiseen. Omaan uskooni keskustelun sisällöllisestä tavoitteesta vaikutti oman roolini kaksijakoisuus tutkijana sekä haastateltavieni esimiehenä. Tunnistin, että oma osallisuuteni ja vaikuttamiseni aineistoon tulisi minimoida tai vähintään tunnistaa prosessiin vaikuttavana tekijänä. Hyvää objektiivista tutkimusta voi Eskolan ja Suorannan (2008, 35) mukaan tehdä itseä lähellä olevastakin aiheesta teoreettisesti pohtien. Perustelin suunnittelemani keskustelun tutkijana sillä, että tarkoitukseni oli saada tutkimuksesta välineitä omaan johtamistyöhöni, esimiesten yksilöllisen voimaantumisen tukemiseen, työssä jaksamiseen sekä työn kehittämiseen arjessa. Halusin myös lisätä omaa ymmärrystäni esimiesten arjen toimintaan vaikuttavista tekijöistä: mitkä asiat ja toimintamallit esimiehet kokevat toimiviksi, millaiset asiat he kokevat haasteellisiksi sekä mitä parannuksia ja kehittämistä he toivoisivat.

Todensin analyysiä dokumentoiden sen vaihe vaiheelta. Eteneminen ei sujunut loogisesti eteenpäin vaan oli useaan kertaan palattava alkuperäistekstiin oman sisällöllisen intuition vahvistamiseksi. Oli haastavaa työstää oma epävarmuus tutkijana analyysin eri vaiheissa, kun eteneminen oli hidasta ja

vaati aikaa kypsyäkseen. Nyt ajattelen epävarmuuden ja siihen liittyvän pohdinnan olleen välttämättömän tekijä hermeneuttista kehää etenevässä tulkinnassa.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tulosten toistettavuutta, kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa arviointia, jossa todennetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituksin. (Hirsijärvi ym. 1997, 226.) Oma roolini hyvin tuntemallani työalueella auttoi ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavien syvimpiä tarkoituksia. Reliabeliutta tässä tutkimuksessa todentaa tutkijan ennakkokäsitysten saman suuntaisuus ja osin sisältyminen tutkittavien esittämiin kuvauksiin aineistossa. Tutkimuksen validiutta puolestaan todentaa saatu tulos, jossa tutkittavat kuvaavat tarvittavaa tukea ja haasteita sekä kehittämistarpeita tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Kokonaisuutena ajattelen tutkimuksen luotettavuuden toteutuneen hyvän tieteellisen tutkimuksen periaatteitten mukaisesti.

7.2 Johtopäätökset ja kehittämishaasteet

Prosessi tutkijana

Matka aloittelevana tutkijana on ollut haastava. Koko opionnäytetyönprosessin ajan olen keskustellut voimaantumisen arkisesti eri yhteyksissä. Olen oppinut kuuntelemaan, miten ympärilläni olevat ihmiset puhuvat voimaantumisesta ja siitä, millaiset tekijät ovat voimauttaneet heitä. Esimiestyön voimaantumisen tukemiseen tähtäävä tutkiminen on väistämättä kehittänyt tunnistamaan myös oman voimaantumisen mahdollisuuksia ja hidasteita, tärkeänä osana omaa johtamistyötäni. Voimaantuminen prosessina on asettumassa mielessäni Maslowin tarvehierarkian tilalle elämään ja työelämään päivitettyä versiona eudaimonisen työnimun ohella.

Työtä varjostaneet haasteet ja ideoiden pimeneminen prosessin aikana ovat entisestään kirkastaneet kokemuksia työtä eteenpäin vieneiden elämysten löytymisestä. Reilun puolitoista vuotta kestäneen prosessin ajan elämä on tuonut mukanaan voimavaroja kuluttavia haasteita sekä odottamatonta iloisia yllätyksiä tavallisen arjen puurtamisen ohella. Huomaan eläneeni voimallisesti koko prosessin ajan, josta päällimmäisenä on selviytyminen ja positiivisuus. Uskon oman voimaantumiseni vahvistuneen matkan aikana. Minulla on tunne, ettei tehty työ ole mennyt hukkaan. Työlläni on mahdollisuus tuottaa hyvinvointia ja voimaantumisen vahvistumista ympäristöönkin.

Tutustuminen positiiviseen psykologiaan ja ratkaisukeskeisyyden mahdollisuuksiin työssä sai pohtimaan perusteellisemmin, mistä tässä kokonaisuutena voisi olla kysymys tai voisiko voimaantumisen tukemisen taustalla olla, jokin kaikkia yhdistävä suurempi tekijä kuten työ kutsumuksena. Järvilehto kuvaa Bellahia, Madsenia, Sullivania, Swidleria & Tiptonia (1996) mukaillen, että työ voidaan nähdä urakkana, urana tai kutsumuksena. Välineellisesti työhön suhtautuminen uuvuttaa nopeasti. Uraohjautuvat voivat paremmin, mutta riskinä on työuupumus. Kutsumuksellisuus, syy tehdä työtä jonkin itseä suuremman palvelemiseksi, ennustaa hyvinvointia. Hän toteaaakin, että syvällisempää hyvinvointia tuottaa itsensä toteuttaminen ja merkityksellisyys. Huomattavaa on, että kutsumustyö ei voi

perustua pelkkään arvon tuottamiseen vaan työn on oltava myös itsessään palkitsevaa. (Hakanen ym. 2014, 367, 369.)

Toisena huomioni kiinnittyi yhteistoiminnallisuuteen, joka viittaa yhteisöllisyyteen ja yhdessä työskentelyyn. Sajaniemen & Mäkelän mukaan tutkimuslöydökset ovat lisänneet ymmärrystä siitä, miksi hyväksyvä yhteys ja yhdessä tekeminen tuntuvat palkitsevilta. Monimutkaistuvassa maailmassa on entistä tärkeämpää vahvistaa joukkoon kuulumisen kokemuksia. Olemme ihmisinä sidoksissa toisiimme hyvässä ja pahassa. Järvilehto muistuttaa Phelpsia (2013) lainaten 1800-luvun joukkokukouksituksen ajasta, jolloin kehiteltiin mm. juna, lennätin, puhelin, radio, auto ja hehkulamppu. Massiivisesti toteutuneet itsensä toteuttaminen, henkilökohtainen kasvu ja merkityksellisyys loivat keksintöjen kulta-ajan. (Hakanen ym. 2014, 136, 137, 368) Oma uskonni yhteistoiminnallisuuteen työn tuloksen päätekijänä on vahvistunut. Moniulotteisessa muutoksia ja ennakoimattomia haasteita sisältävässä työelämässä on suorastaan resurssien tuhlausta yrittää selviytyä ilman kumppaneita ja osamisen jakamista. Haasteiden jakaminen onnistumisista puhumattakaan moninkertaistuu ja saa positiivisemmän vireen yhteisesti jakamalla.

Mainitsemistani positiivisesta ratkaisukeskeisyydestä ja yhteistoiminnallisuudesta löysin yhteyden (kuvio 1, sivulla 18) motivaation johtamiseen, vapauden, virtauksen ja vastuun muodostamaan positiiviseen jatkumoon. Järvilehdon mukaan johtaja ja esimies johtavat, mahdollistavat sekä tukevat vapautta ja virtausta. Vastuun johtaminen voi olla sosiaalisuuteen ja prososiaalisuuteen kannustamista. Yksilöiden mahdollisuus toteuttaa psykologisia perustarpeita tuottavat yhteisölle merkityksellisiä tuloksia. Seligmania, Steenia, Parkia & Petersonia (2005) lainaten yksi voimallisimpia interventioita on kiittolisuuden lisääminen ja kysymys, miten lisätä mahdollisuuksia kiittää hyvästä työstä? (Hakanen ym. 2014, 376–377.)

Positiivisen psykologian ideana on löytää hyvää ja yksilöllisiä vahvuuksia yksilöllisen ja yhteisöllisen voinnin parantamiseksi. Merkityksellistä on henkisen perustan rakentuminen, kohdalle osuvien vaikeuksien kestäminen ja parhaan mahdollisen tilan saavuttaminen. Marie Jahodan on todennut, ettei pahoinvoinnin poistaminen riitä takaamaan hyvinvointia eikä onnellisuuden puuttuminen sinällään suista masennukseen. Keyestä (esim. 2002) lainaten henkisen terveyden tilaa kutsutaan kukoistukseksi, *flourishing* ja puuttumista nuutuneisuudeksi, *languishing*. Nuutuneisuuden on todettu olevan yhteydessä tunne ongelmiin, heikentyneeseen arkitoimintaan ja työstä poissaoloihin ja vastaavasti kukoistuksen lisäävän tuottavuutta, innostuneisuutta ja yhteistyötä. Juuri nyt tulisi panostaa suurimpaan mahdolliseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, jotta ihmiset voisivat nauttia tekemisestään, tukea toisiaan ja luoda mahdollisuuksia uusien innovaatioiden syntymiseen. (Hakanen ym. 2014, 19, 20.)

Esimiesten tuki ja haasteet

Analyysissä nousivat yhtäaikaaisesti haasteeksi, kehittämistehtäviksi ja tukea antaviksi asioiksi tehtävien selkeyttäminen, ajankäytön haasteet ja kollegiaalisuuden tukeminen sekä toisena kokonaisuutena sitoutumisen puute, vastarinta ja negatiivinen ilmapiiri. Työssä palkitsemista sivuttiin mutta se selkeästi koettiin hankalaksi keskustella.

Tuloksista abstrahointina syntyi esimiesten työhön tarvittava tuki kohti yksilöllistä voimaantumista. Tutkittavat kertoivat sopivuudesta, toiminnan vapaudesta, todellisesta vastuusta, tukemisesta, kunnioituksesta, luovuudesta, oman roolin löytymisestä, ammatillisesta itsetunnosta, joustavuudesta, mahdollistamisesta, kollegiaalisuudesta, turvallisuudesta, onnistumisesta ja eettisyydestä. Käsitteet linkittyvät Siitosen (1999) kuvaamiin sisäisen voimantunteen rakentumiseen liittyviin käsitteisiin; vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, ympäristön mahdollisuudet, ilmapiiri ja myönteisyys.

Tutkittavat kertoivat samansuuntaisia asioita, joita yhdistäväksi kokonaisuudeksi muotoutui esimiesroolin selkeyttäminen kokonaisuutena. Esimiesroolia selkeyttävät prosessit näyttävät todennäköiseltä mahdollisuudelta tukea esimiesten työssä jaksamista, hyvinvointia ja voimaantumista, mikä on jatkon kannalta keino tukea myös työyhteisöjen ja organisaation voimaantumista. Siitonen (1999, 6) toteaa, että ihminen voi jäädä voimaantumattomaksi ympäristössä olevien esteiden vuoksi mutta kaikkia voidaan tukea. Hän korostaa, että voimaantuminen ei ole pysyvä tila, vaikka sillä ajatellaan olevan suora vaikutus sitoutumiseen, jossa voimaantumisen vahvuus määrittelee sitoutumisen lujuuden.

Muutosvastarinnasta muutosmyönteisyyteen

Tutkittavat keskustelivat esimiestyössä kokemastaan muutosta vastustavasta vastarinnasta, jota voidaan ajatella esteeksi ja hidasteeksi voimaantumisen prosessissa. Tuloksissa nimesin haasteet negatiivisuudeksi, vastustamiseksi ja sitoutumisen puutteeksi. Kysymyksessä on Mattilan (2007, 26) kuvaama vastarinnan johtaminen esimiestyössä. (Kainulainen 2010, 18.) Muutosvastarintaa kasvattavat heikko luottamus ja organisaation suojamuurit samalla, kun yhteistoiminnallisuutta vierastetaan (Heikkilä & Heikkilä 2005, 84).

Positiivista psykologiaa ja ratkaisukeskeisyyttä tarvitaan näköalojen laajentumiseen ja mahdollisuuksien löytymiseen. Tärkeää on kohdistaa voimavaroja muutosmyönteisen tulevaisuuden luomiseen: etsiä keinoja negatiivisuudesta positiivisuudeksi, vastustamisesta yhteistyöksi ja sitoutumisen puutteesta haluksi työhön sitoutumiseen. Heikkilä & Heikkilä (2005, 75, 77, 79, 87) kertovat Herseytä & Johnsonia (1997) mukaillen, että johtamisessa tärkeää on riittävän väljyyden ja tuen tarjoaminen sekä arvostaminen. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi hierarkkisuuattakin tulee sietää. Jokaiselle tulee raivata tilaa ja mahdollisuuksia tarjota osaamista yhteiseen käyttöön. Itsensä johtaminen auttaa organisaation jäseniä kehittämään omaa suoritusta, jolla voidaan ylittää erinomaisiin tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. He lisäävät Maslovia (1970) lainaten, että itsensä toteuttamiseen liittyy sisäisiin moti-

vaatiolähteisiin tukeutuminen, kun oma työ tuntuu tekemisen arvoiselta. Voimaantuvan organisaation ehtona on ihmisten potentiaalinen vapauttaminen kontrollin sijaan.

Menetelminä positiivinen psykologia ja ratkaisukeskisyyys soveltuvat hyvin esimiestyön ja sitä kautta myös työyhteisöjen kanssa tehtävän työn tukemiseen. Lipponen kertoo Fredricksonin osoittaneen myönteisten tunteiden rakentavan ja laajentavan ajattelua sekä yksilöinä että ryhmässä. Myönteisten tunteiden on todettu lisäävän luovuutta ja elämään tyytyväisyyttä sekä parantavan kykyä kohdata vastoinkäymisiä. Lisäksi myönteisten tunteiden on osoitettu auttavan toipumista stressireaktioista sekä vähentävän kielteisten tunteiden negatiivisia vaikutuksia. Ratkaisukeskeisessä työskentelyssä korostuu uusien näkökulmien ja mahdollisuuksien löytäminen, jossa ei korosteta ongelman ja ratkaisun välistä suhdetta. (Hakanen ym. 2014, 208, 210)

Visioinnin kannalta on välttämätöntä liittää koko organisaation osallisuus esimiesten yksilölliseen voimaantumiseen ja siihen vahvasti sidoksissa olevaan työhön työyhteisöjen parissa. Huomattavaa on, että tässä tutkimuksessa on edelleen kysymys omaan työhön kytkeytyvästä haasteesta välineiden saamisesta esimiestyön tukemiseen tieteellisesti luotettavalla tavalla. Koen tärkeäksi viritellä voimaantumista elävämmäksi metaforien eli mielikuvien kautta. Metaforat ovat moni merkityksellisiä ja useimmat ihmiset löytävät niistä helposti yksilölliseen tilanteeseensa ja tunnemaailmaansa kytkeytyviä viestejä. Sama metaforana esitetty asia näyttäytyy toiselle negatiivisena vireenä ja toiselle positiivisena vireenä. Menetelmällisesti mielikuvat edistävät luovuutta ja luovat pohjaa tunnepitoiselle vireelle sekä avaavat mahdollisuuksia rakentavalle kehittämiselle. Metafora voi ratkaisukeskeisesti ajateltuna toimia alkuna kehittämiselle. Oma kokemus on, että metaforat ensisijaisesti avaavat näköaloja yksilölliseltä kannalta ja yhteisössä jaettuna nostavat työssä hukattuja aitoja tunteita pintaan. Metaforat kuuluvat luoviin menetelmiin, joilla on taipumus nostaa ennakoimattomia asioita käsitteilyyn.

Metaforana esitetty teoreettinen kuvaus voi toimia yhteistyötä edistävänä *adapterina*, muuntajana, joka muuntaa tarpeen muutokseen kaikille käsiteltävään muotoon. Metaforien käytössä keskitytään mielikuvien luomiseen ongelmakeskeisen keskustelun sijaan. Heikkilän & Heikkilän (2005, 88–91) mukaan voimaantuvaa organisaatiota voidaan kuvata ameebamaisena, jatkuvana luovana ongelmanratkaisuna, joka hakee hiljaista tietoa rikkaasta ja monitasoisesta virikeympäristöstä. Ameebamaisuudessa on kysymys rajojen ylittämisestä eri rajapinnoissa sen lisäksi, että uutta voidaan luoda organisaation sekä ulko- että sisäpuolella. Toisaalta voimaantuvalla organisaatiolta odotetaan kameleonttimaisuutta, kykyä etsiä itselleen todellisuutta paremmin vastaava muoto ja rakenne, joilla voi vastata muuttuneisiin tilanteisiin. Muuttuneella ulkonäöllä kameleonttiorganisaatio viestittää ympäristöön toiminnan muutoksista.

Jatkosuositukset

Tutkittavien esimiesten kanssa käyty ryhmäkeskustelu ja sen analysointi osoittivat, että esimiestyön tukemiseen on olemassa selkeä tarve. Tämän työn kautta esitettyihin parannusehdotuksiin ja haasteisiin on tartuttava välittömästi ja ilman viivytyksiä työn arjessa. Tutkimuksen tulokset toimivat työohjeena kehitysvammayksiköitten esimiestyön kehittämisessä. Tarkoituksenmukainen jatko tälle tutkimukselle olisi esimiestyön voimaantumisen edistäminen, mittaaminen ja jakaminen arjessa. Yksi hyvä vaihtoehto voisi olla jatkon toteuttaminen toimintatutkimuksena, johon liitettäisiin koulutusta ja yhteistoiminnallisuutta tukevaa kehittämistoimintaa. Laajemmin ajateltuna toimintaa tulisi laajentaa Kainuussa, jossa yhdeksi voimavaraksi voisi nostaa erilaisuuksien jakamisen ja raja-aitoja ylittävän yhteistyön kehittämisen kohti laadukasta ja kustannustehokasta palvelutarjontaa.

Oman johtamistyön jatkokehittäminen tiivistettynä

Tiivistetyssä muodossa johtamisen tärkeiksi asioiksi voisivat nousta mahdollistavan johtamisen kautta tuleva avoimuus, yhdessä tekeminen sekä jatkuvun oman kasvun tarpeen tunnistaminen positiivisten asioiden kautta. Takanen ja Petrow (2010, 131, 132) kiteyttävät mahdollistavan johtamisen olevan omien sisäisten prosessien kasvua, rehellistä itsereflektiota. Omassa toiminnassa korostuu kysymysten sijaan kyky kuunnella toisia viivästäen omia näkemyksiä. Toisena on tärkeä nähdä oma osallisuus haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Kolmantena taitona on kyky tarttua tässä hetkessä olevaan mahdollisuuteen, antaa tilaa uudelle ja nähdä uutta arkisissa tilanteissa. Johtamisessa tärkeää on luoda rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisteisesti koettua uuden luomista. Uuden luomiseen liittyy tilan antaminen epäonnistumisille, todelliselle uuden oppimiselle. Mahdollistavaan johtajuuteen liittyy uutta rakentavan keskustelukulttuurin ja läsnäolotaitojen levittäytyminen ympäristöön yhteistoiminnallisuuden voimaksi.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. *Vastarinnasta vastarannalle johda muutosta taitavasti*. Otava, Keuruu.
- Arvokirja. 2014. *Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän toiminta-ajatus, visio ja arvot*. 20.8.2014. [verkkajulkaisu]. [viitattu 11.4.2015]. Saatavilla: <https://www.innokyla.fi/documents/1044113/1102182/Kainuun+soten+arvokirja.pdf/21ef34b8-91d1-49a5-90b2-35a8ce069367>
- Bellah, R., N., Madsen, R., Sullivan, V., M., Swidler, A. & Tipton., S., M. 1996. *Habits of the hearth: Individualism and commitment in American life*. Berkeley: University of California Press.
- Berelson, B. 1952. *Content analysis in communication research*. Free Press, Glencoe IL.
- Bloor, M., Frankland, J., Michelle, T. & Robson, K. 2001. *Focus groups in social research*. Sage London.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. & De Witt, R. L. 1987. *Survivors' reactions to layoffs - we get by with a little help for our friends*. *Administrative Science Quarterly* 32, 526–541.
- Dey, I. 1995. *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. 2. painos. London: Routledge.
- Drucker, P. F. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. 2006. The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel psychology* 59, 1–29.
- Fern, E. F. 2001. *Advanced focus group research*. Sage, London.
- Finlex-sivusto. *Laki kehitysvammaisten erityishuollosta*. [verkkajulkaisu]. [viitattu 13.2.2015]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>
- Fitzpatrick, M. & Stalikas, A. 2008. Positive emotions as generators of therapeutic change. *Journal on Psychotherapy Integration* 18 (2), 137–154.
- Fredrickson, B. 2002. Positive emotions. Teoksessa C.R. Snyder & S.J. Lopez (toim.). *Handbook on positive psychology* (s. 120–134). Oxford: Oxford University Press.
- Furman, B. & Ahola, T. 2012. *Tuplatähti*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Glass, C. 2009. *Exploring what works: Is SF the best way on harnessing the impact of positive psychology in the workplace?* *Interaction* 1 (1), 26, 42.

Garfinkel, H. 1967. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hakanen, J. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja*. [verkkójulkaisu]. Työterveyslaitos. Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaari 19.3.2009. Saatavissa: http://www.tuottavuustyoy.fi/files/132/Hakanen_190309

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Tammerprint Oy: Tampere.

Hakanen, J., Hilppö, J., Hotulainen, R., Järvilehto, R., Kumpulainen, K., Lahti, E., Lappalainen, K., Lehto, J., E., Lipponen, K., Lipponen, L., Martela, F., Mikkola, A., Niemivirta, M., Ojanen, M., Pessi, A., B., Rajala, A., Sajaniemi, N., Salmela-Aro, K., Sointu, E., Taipale, V., Tapola, A., Tuominen-Soini, H. & Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. *Positiivisen psykologien voima*. Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Bookwell Oy, Juva.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2005. *Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmen vuoden seuranta tutkimus*. [verkkójulkaisu]. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja -organisaatiot . Loppuraportti Työsuojelurahaston hanke numero 1015325. [viitattu 6.5.2015.] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105325Loppuraportti.pdf>

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2002. *Luottamuspääoma, Yrittäjyyden kolmas voima*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. *Haastava kuntajohtaminen*. (toim.). Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Edita Prima.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. WSOY.

Heiskanen, T. & Hiisijärvi, S. Toiminnalliset menetelmät. [verkkójulkaisu]. [viitattu xx] Saatavilla: <http://www.ela.fi/akatemia/toiminnalliset.php>

Hersey, P. & Johnson, D. 1997. *Situation leadership in the multicultural organisation*. Teoksessa: Hasselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (toim.) The organisation of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publication, s. 265–273.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hussi, T. 2005: *Essays on Managing Knowledge and Work related Wellbeing*. Doctoral Thesis, Serie A: 150. Hanken, Helsinki.

Innanen, P., Vesterinen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Juuti, P., Nivala, V., Kinnunen, T., Saarikoski, V., Luoma, J., Arikoski, J., Wink, H., Karppanen, K. & Räsänen, M. 2006. *Työhyvinvointi ja esimistyö*. Vesterinen, P. (toim.). Helsinki: WSOY pro.

Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe*. Juva: PS-kustannus WS Bookwell Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. *Tunteet ja työ, Uupumuksesta työniloon*. PS-kustannus, Bookwell Oy: Juva.

Kainulainen, A-L. 2010. *Muutoksen johtaminen*. Sosiaalihalintotieteen pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon hallituksen pöytäkirja: 06.02.2013 § 65. *Kehitysvammaisten henkilöiden asumisen ja siihen liittyvien palvelujen suunnitelma 2012-2020 – alueellisen suunnitelman tarkentaminen STM:lle*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 4.5.2015]. Saatavilla: [fi/sote paatokset/kokous/2013987-18.HTMwww.kainuu](http://sote.paatokset/kokous/2013987-18.HTMwww.kainuu.fi)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. *Organisaatorakenne*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 4.5.2015]. Saatavilla: <http://sote.kainuu.fi/organisaatorakenne>

Keyes, C., L., M. 2002. *The mental health continuum: From languishing to flourishing in life*. Journal of Health and Social Behavior 43, 207–222.

Kiefer, T. 2005. Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.

Kim, W. C. & Renée, M. 2007. *Sinisen meren strategia*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Kinlaw, D. 1991. *Developing superior war teams*. San Diego: University Associates, Inc.

Kokonaho, T. 2008. *Voimaannuttava johtaminen*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. *Sisällön analyysi*. Hoitotiede, Vol. 11, no 1/-99. Pohjois-Savon Ammatti- korkeakoulu, Liiketalous ja sosiaali- ja terveysala. Iisalmi, Kirjasto. Moniste.

Manka, M-L. 2013. *Työn ilo*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. 2005. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14, 263–289.

Maslow, A. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Otava, Helsinki.

Mikkonen, J. 2013. *Terveyden edistäminen vaatii rajojen rikkomista*. [verkkojulkaisu]. [viitattu 18.5.2015]. Saatavissa: <http://www.demoshelsinki.fi/2013/08/02/terveyden-edistaminen-vaatii-rajojen-rikkomista/>

Morgan, D. L. 1988. *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Method Series 16. Sage, London.

Morgan, D. L. 1993. *Successful focus group. Advancing the state of the art*. Sage, Newbury Park.

Napier, N. K. 1989. Mergers and acquisitions. *Journal of management studies* 26:3, 273–286.

Ojanen, M. 2014a. *Positiivinen psykologia*. Bookwell Oy, Porvoo.

Ojanen, M. 2014b. *Tunne vai järki, Polkuja viisaisiin valintoihin*. Bookwell Oy, Porvoo.

Osborne, S. P. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.

- Phelps, E. 2013. *Mass flourishing*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Robson, C. 1993. *Real World Research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Blackwell, Oxford.
- Savolainen, L., Lamminkainen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. *Muutos johtamisen haasteena – seurantatutkimus henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä*. [verkkojulkaisu]. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/11. [viitattu 7.5.2015.] Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.savonia-amk.fi/se/k/0356-3669/39/1/muutosjo.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. 2006. Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki. Toim. Research in Social Issues in Management (Volume 5): *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (s. 135–177). Greenwich: Information Age Publishers.
- Schein, E. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seligman, M. 2004. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your positive potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. 2008. *Aito onnellisuus*. Helsinki: Art House.
- Seligman, M., E. P., Steen, T., A., Park, N. & Peterson, C. 2005 *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions*. American Psychologist 60 (5), 410–421.
- Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelu*. [verkkojulkaisu]. Oulun Yliopisto. [viitattu 1.5.2015]. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf>
- Stacey, R. D. 2001. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*. London & NY: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Staub, E. 2004. Basic human needs, altruism, and aggression. Teoksessa A.G. Miller (toim.), *The social psychology on good evil*. (s. 51–84). New York: Guilford.
- Steward, D. W. & Shamdasani, P. N. 1990. *Focus groups. Theory and practice*. Sage, Newbury Park.
- Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.
- Sulkunen, P., & Kekäläinen, O. 1992. *WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Takanen, T. 2005. *Voimaantuva työyhteisö*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Takanen, T. & Petrow, S. 2010. *Kohtaamisen voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta*. [verkkojulkaisu]. 1. painos. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. [viitattu 24.11.2015]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra290.pdf>

- Tesch, R. 1990. *Qualitative research: Analysis types and software tools*. Falmer: New York.
- Tesch, R. 1991. *Software for qualitative researchers: Analysis needs and program capabilities*. Teoksessa Fielding, N. G. & Lee, R. M. (toim.), 16–37.
- Tesch, R. 1992. *Qualitative researches: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- Tiittula, L., Ruusuvuori, J., Alastalo, M., Ratas, A., Tienari, J., Vaara, E., Meriläinen, S., Lumme-Sandt, K., Alasuutari, M., Aaltonen, T., Hyvärinen, M., Löyttyniemi, V., Valtonen, A. & Nuolijärvi, P. 2009. *Haastattelu*. Teoksessa Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (toim.). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Walter, J. & Peller, J. 2000. *Recreating brief therapy: Preferences and possibilities*. W. Norton.
- Wiig, K. 1994. *Knowledge management*. Schema Press. Arlington.
- Ympäristöministeriö. *Kehitysvammaisten asumisen ohjelma 2010–2015*. [verkojulkaisu]. [viitattu 2.4.2015]. Saatavilla: http://www.ym.fi/fi-fi/Asuminen/Ohjelmat_ ja_strategiat/Kehitysvammaisten_asumisen_ohjelma_20102015



Tulosalue/vastuualue
Perhepalvelut/vammaispalvelut

Vastuuyksikkö nro
2030500100

Diaari nro

1.
Tutkimus/
opinnäytetyön
luvan hakija(t)

Suku- ja etunimet
Rautio Maarit Irene
Kotiosoite
Mustikkatie 25

Nykyinen työntekijä / opiskelupaikka
vammaispalvelut
Posti nro ja -paikka
88900 Kuhmo

Nykyinen virka/ toim/ opiskelija
palvelupääliikkö
Sähköposti
maarit.rautio@outlook.com,
maarit.rautio@kainuu.fi

[Luvan hakijat
täyttävät]

Puhelin työkoiti
0447970359 / 0503631701

Suoritettu / tekemällä oleva tutkinto
Kehittämisen ja johtamisen
ylempi amk-tutkinto

Suoritusvuosi ja -palkka
Meneillään 2013 - 2015

Suku- ja etunimet

Nykyinen työntekijä/opiskelupaikka

Nykyinen virka/ toim/ opiskelija

Kotiosoite

Posti nro ja -paikka

Sähköposti

Puhelin työkoiti

Suoritettu / tekemällä oleva tutkinto

Suoritusvuosi ja -palkka

Suku- ja etunimet

Nykyinen työntekijä/opiskelupaikka

Nykyinen virka/ toim/ opiskelija

Kotiosoite

Posti nro ja -paikka

Sähköposti

Puhelin työkoiti

Suoritettu / tekemällä oleva tutkinto

Suoritusvuosi ja -palkka

2.
Tutkimus/
opinnäytetyötä
koskevat tiedot

Tutkimuksen/opinnäytetyön nimi ja aiheen kuvaus

Tutkimusaika: 1.11.-30.12.2015

Mahdollisuus voimaantumiseen.

Kehitysvammaispalveluiden johdon kokemuksia ja ideointia

[Luvan hakijat
täyttävät]

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, Kainuun sote-kuntayhtymän kehitysvammayksiköiden esimiehiä ja johtamistyötä tukevista myönteisistä rakenteista ja olosuhteista, työelämän koetuissa muutoksissa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia ja kehittämistarpeita kunkin omasta näkökulmasta inhimillisesti, arvokkaasti ja hyveellisesti toteutettavaan johtamistyöhön sekä työhyvinvointia, työn imua ja voimaantumista lisäävistä olosuhteista.

Menetelmänä aineistonkeruussa käytetään ryhmäkeskustelua, focus group. Tutkittavat kutsutaan 2-3 ryhmänä/pareittain keskustelemaan etukäteen lähetettyjen aiheiden pohjalta. Keskustelun aiheet on teemoitettu Siitosen (1999) sisäisen voimantunteen teorian kategorioihin pohjautuen (liite 2). Keskusteluiden pohjaksi tutkittaville jaetaan etukäteismateriaali (liite 3) keskusteluun valmistautumiseksi sekä henkilökohtaisesti allekirjoitettava suostumus (liite 4) tutkimukseen.

Tutkittavina ovat kehitysvammayksiköitten lähiesimiehet , sekä mahdollisesti myös tiimivastaavat , mikäli aineisto osoittautuu riittämättömäksi esimiehille pidettyjen keskusteluiden perusteella. Tilaisuudet nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan, jonka jälkeen keskusteluista äänitetty aineisto hävitetään. Koko ajan sekä analysointivaiheessa että raportointaessa tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys pidetään anonyyminä.

Opinnäytetyö tuloksineen julkaistaan Savonian sivustolla Ylempi-amk, opinnäytetyöt siltä osin kuin työelämäohjaaja toteaa työn julkaistavaksi ilman salassa pidettäviä tietoja.

Tutkimuksen taso/laatu

1. Väitöskirja

2. Lisensiaatitutkimus

3. Pro gradu

4. Kandidaatin tutkielma

x 5. Opinnäytetyö (Ylempi AMK)

6. Opinnäytetyö (AMK)

7. Muu, mikä

	Tutkimuksen kohde:	<input type="checkbox"/> Asiakas	<input checked="" type="checkbox"/> Henkilökunta	<input type="checkbox"/> Asiakirja
	Tulos- ja vastuualue:			<u>Ymp. terv. huolt.</u>
	<u>Hallinto</u>	<u>Sairaanhoidonpalv.</u>	<u>Terv. ja sair. hoitopalv.</u>	<u>Vanhuspalvelut</u>
	<input type="checkbox"/> Kehittäminen ja suunnittelu	<input type="checkbox"/> Radiologia	<input type="checkbox"/> Aik. mt-palv. ja riippuv. h.	<input type="checkbox"/> Kolona asuminen
	<input type="checkbox"/> Laadunhallinta	<input type="checkbox"/> Patologia	<input type="checkbox"/> Suun terv. huolto	<input type="checkbox"/> Ymp. vrk. hoito
	<input type="checkbox"/> Kuntayht. hallinto	<input type="checkbox"/> Lääkehuolto	<input type="checkbox"/> Operatiivinen hoito	<input type="checkbox"/> Palv. ohj. ja ostop.
	<u>Perhepalvelut</u>	<input type="checkbox"/> Ensihoito	<input type="checkbox"/> Konservatiivinen hoito	<u>Kesk. tukipalvelut</u>
	<input type="checkbox"/> Lapsip. th palvelut	<input type="checkbox"/> Leikkaus-anestesia	<input type="checkbox"/> Vastaanotto- ja terv. kesk.	<input type="checkbox"/> Henkilöstöpalvelut
	<input type="checkbox"/> Lapsip. sos. palvelut	<input type="checkbox"/> Tehohoito	<input type="checkbox"/> Päivystyspalvelut	<input type="checkbox"/> Tietohallinto
	<input type="checkbox"/> Aikuissos. palvelut			<input type="checkbox"/> Talouspalvelut
	<input checked="" type="checkbox"/> Vammaispalvelut			<input type="checkbox"/> Yleispalvelut
	<u>Aineiston keruumenetelmät</u>			<small>(sisäiset, lääkinn. materiaali ja harjoitus, koulutus- ja neuvonta kesk. tukipalvelut, arvio ja seuraukset)</small>
	<input type="checkbox"/> Kysely	<input type="checkbox"/> Havainnointi	<input checked="" type="checkbox"/> Muu, mikä	<u>Keskustelutilaisuudet</u>
	<input type="checkbox"/> Haastattelut	<input type="checkbox"/> Asiakirja-/tilastoanalyysi		
3.	Tutkimuksen opinnäytetyön ohjaaja (oppilaitos)	Nimi Juntunen Anne-Leena Osoite PL 72, Haukisaarentie 2, 74101 Iisalmi	Virka-asema, ammatti Lehtori Puhelinnumero +358447856697	Sähköposti Anne- Leena.Juntunen@savonia.fi
	Ohjaajat (työelämä)	Toimipaikka, oppilaitos Savonia Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivä	<i>Anne-Leena Juntunen</i> Ohjaajan allekirjoitus	
	Opinnäytetyö- koordinaattori	Nimi Kainulainen Anna-Liisa, Vastuualuepäällikkö Nimi	Työyksikkö Vammaispalvelut Työyksikkö	Yhteystiedot
		Tieto työn valmistumisesta on välitettävä opinnäytetyökoordinaattorille.		
4.	Tutkimuksen rahoitus- suunnitelma	Arvio tutkimuksen/opinnäytetyön suoranaisten kustannuksista Kalmuun sotelle	<input checked="" type="checkbox"/> ei aiheuta kustannuksia	
		<input type="checkbox"/> aiheuttaa kustannuksia, selvitys mitä? (esim. materiaalit, postitus, tulostus)		
		<u>Ulkopuolinen rahoitus</u>		
		<input type="checkbox"/> Ulkopuolinen rahoittaja	Rahoittaja	Sopimuksen nro
		<input type="checkbox"/> kokonaan		
		<input type="checkbox"/> osittain		
		<u>Muu rahoitus</u>		Projektin numero (EVO, KEVO, TUKE)
		<input type="checkbox"/> EVO	<input type="checkbox"/> KEVO	<input type="checkbox"/> muu, mikä?
5.	Tutkimusluvan hakijan allekirjoitus, nimenselvitys ja päivämäärä	Päiväys 10.6.2015 Allekirjoitus ja nimenselvitys <i>Maarit Rautio</i> Mairit Rautio	Allekirjoitus ja nimenselvitys	Allekirjoitus ja nimenselvitys
	[Luvan hakijat täyttävät]			
6.	Lausunnot	Tarvitavat lausunnot ja luvat	Lähetyspäivä	Vastaus saatu
		<input type="checkbox"/> Ei tarvetta		
		<input type="checkbox"/> Alueellinen eettinen tmk/ <input type="checkbox"/> Ilmoitus kansallisesta lausunnosta		
		<input type="checkbox"/> FIMEA <input type="checkbox"/> STM/THL <input type="checkbox"/> Valvira		
7.	Päätös	Tutkimuksen/opinnäytetyön tulosten, tuotosten omistusoikeus	<input type="checkbox"/> Ei tarvetta tehdä sopimusta	
		<input type="checkbox"/> Sovittu, liite sopimuksesta		
		<u>Päätös</u>		
		<input type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään hakemuksen mukaisesti		
		<input type="checkbox"/> Hakemus palautetaan korjattavaksi seuraavin muutoksin		
		<input type="checkbox"/> Hakemus hylätään, miksi		
		<u>Päätöksen tekijä</u>		
		<input checked="" type="checkbox"/> tulosalueen johtaja/vastuualueen päällikkö/ylihoitaja	<input type="checkbox"/> Anomus käsitelty soten johtoryhmässä	<input type="checkbox"/> Kuntayhtymän johtaja
		<input type="checkbox"/> hallintoyliääkäri/hallintoylihoitaja		

Päivämäärä ja allekirjoitus

15.6.2015

Anna-Kaisa Raitulainen
Anna-Kaisa Raitulainen

Lomakkeen säilytys

- tutkija (kopio)
- päättäjä (alkuperäinen)
- kirjaamo (kopio)
- opinnäytetyökoordinaattori (kopio)

8. Asiakirjatiedot, joihin tässä hakemuksessa haetaan lupaa	Tarvittavat salassa pidettävät asiakirjatiedot, mitä tietoja ja mistä	
9. Käyttöoikeudet	Onko haettu tai haetaanko tutkimusta varten käyttöoikeutta sotien tietojärjestelmään? Ei haeta	Mihin järjestelmään ja mille ajalle
10. Muut tutkimuksessa käytettävät tiedot	Muut asiakirjatiedot, mitkä, mistä ja millaisin luvin	
11. Tutkimusrekisterin tietotyypit	<input checked="" type="checkbox"/> 1. Tutkimus ei sisällä henkilöiden tunnistetietoja. Ei synny rekisteriä <input type="checkbox"/> 2. Tutkimusrekisteriin kerättävät tunnist- ja yksilöintitiedot eriteltyinä (myös kuva- tai videomateriaali, joista henkilö on tunnistettavissa, edellyttää tutkimusrekisteriä)	
Liitteet [Luvan hakijat täyttävät]	<input checked="" type="checkbox"/> Tutkimus-/opinnäytetyösuunnitelma <input checked="" type="checkbox"/> Aineiston keruuseen liittyvät materiaalit <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimukseen osallistuville jaettava materiaali <input type="checkbox"/> Toimeksiantosopimusluonnos <input type="checkbox"/> Muu, mikä	

Liite 2 Kutsu keskustelutilaisuuteen sisältäen keskustelun teemat

Tervetuloa vammaispalveluiden keskustilaisuuteen

Kokemusten jakaminen työhyvinvoinnin mahdollisuuksista esimiestyössä

Tilaisuus pidetäänna __.__.2015 paikassa, kello ___-___

Aiheina ovat:

Millaisena olette henkilökohtaisesti ja ryhmänä kokeneet esimiestyössä vapauden ja vastuun?

Millaiseksi olette henkilökohtaisesti ja ryhmänä kokeneet mahdollisuudet toimia esimiestyössä, huomioiden ilmapiirin?

Millaisiksi olette henkilökohtaisesti kokeneet olosuhteet ja tilanteet esimiestyössä toimimiseen?

Millaiseksi olette kokeneet ihmisten välisen vuorovaikutuksen?

Miten muuten työolosuhteita voisi kohentaa?

Millaisiin asioihin, tilanteisiin tai olosuhteisiin tulisi panostaa hyvinvoinnin tukemiseksi?

Mitä muuta haluaisitte kertoa / kommentoida?

Pyydän Teitä etukäteen pohtimaan asioita liittyen yllä oleviin teemoihin.

Ystävällisin Terveisin

Maarit Rautio

(puhelin)

(sähköposti)

Liite 3 Suostumus tutkimukseen ja selvitys tutkimuksen tarkoituksesta

Suostumus tutkimukseen

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia ja kehittämistarpeita kunkin omasta näkökulmasta inhimillisesti, arvokkaasti ja hyveellisesti toteutettavaan johtamistyöhön sekä kartoittaa työhyvinvointia ja voimaantumista lisääviä olosuhteita.

Menetelmänä aineistonkeruussa käytetään ryhmäkeskustelua, focus group. Tutkittavat kutsutaan 2-3 ryhmänä keskustelemaan etukäteen lähetettyjen aiheiden pohjalta. Keskustelutilaisuus liittyy opintoihini, Ylemmän-AMK tutkinnon, kehittämisen ja johtamisen linjalla toteutettavaan opinnäytetyöhön, tutkimuksen aineiston keruuna.

Tilaisuudet nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan, jonka jälkeen keskusteluista äänitetty aineisto hävitetään. Koko ajan sekä analysointivaiheessa että raportoitaessa tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys pidetään anonyyminä.

Opinnäytetyö tuloksineen julkaistaan Savonian sivustolla Ylempi-amk, opinnäytetyöt siltä osin kuin työelämäohjaaja toteaa työn julkaistavaksi ilman salassa pidettäviä tietoja. Lisäksi tuloksia saatetaan hyödyntää osana Työ Unelmatyöksi - tuottavuutta ja työhyvinvointia Kainuun sotessa hankkeessa, esimiestyön Trainee -ohjelman pilotoinnin alkukartoituksena (hankehakemus vireillä). Trainee-ohjelmalla tuetaan nykyisiä ja tulevia esimiehiä.

Ystävällisin terveisin

Maarit Rautio

(puhelin)

(sähköposti)

Osallistun vapaaehtoisesti esimiesten työhyvinvointia koskevan tutkimuksen keskustelutilaisuuteen ja suostun siihen, että keskustelussa saatua aineistoa käytetään kyseiseen tutkimukseen sekä esimiestyön jatkokehittämiseen tulosten kautta.

Päiväys, allekirjoitus, nimen selvennys

___ / ___ 2015 _____

Lomakkeen palautus keskustelutilaisuuden yhteydessä.

LIITE 4. Sisäisen voimantunteen ydinkäsitteet kategorioineen (mukaillen Siitonen 1999, 62).

