



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tarja Pekkarinen
Mira Riikonen

Lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin vahvistaminen yhteenkuuluvuutta
lisäämällä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

Sosiaali-ala

Opinnäytetyö

5.11.2018

Tekijät Otsikko	Tarja Pekkarinen, Mira Riikonen Lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointi – Työhyvinvoinnin vahvistaminen yhteenkuuluvuutta lisäämällä
Sivumäärä Aika	48 sivua 5.11.2018
Tutkinto	Sosionomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosionomi
Ohjaajat	Lehtori Ulla Saukkonen Yliopettaja Jyrki Konkka
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli vahvistaa lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointia lisäämällä yhteenkuuluvuutta. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä erään helsinkiläisen lastensuojelulaitoksen kanssa. Tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi tuli lastensuojelulaitoksen esimiehiltä. Esimiehet kokivat, että heidän työhyvinvointiinsa ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Esimiesten tarpeista nousi ajatus työhyvinvointipäivästä.</p> <p>Opinnäytetyön taustateorianäkökulmaksi käytettiin työhyvinvoinnin teorioita sekä yhteenkuuluvuuden käsitettä, joka on yksi itseohjautuvuusteorian mukaisista ihmisen psykologisista perustarpeista. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, ja se sisälsi kolme osiota. Ensimmäisellä kerralla esimiehet osallistettiin asettamaan tavoitteet työhyvinvointipäivälle omista lähtökohdista käsin. Tavoitteeksi asetettiin kollegiaalisen tuen vahvistaminen, joka toimi työhyvinvointipäivän teemana. Toinen osa eli työhyvinvointipäivä toteutettiin vahvistamalla yhteenkuuluvuutta kollegiaalisen tuen kautta. Työhyvinvointipäivän harjoitteet sisälsivät muuan muassa yhteistoiminnallisia ongelmanratkaisutehtäviä sekä tehtäviä, jotka kehittivät vuorovaikutustaitoja. Tehtävät vahvistivat kollegiaalista tukea. Viimeinen osio oli palautekysely, jonka avulla haluttiin selvittää, lisääntykö yhteenkuuluvuus kollegiaalisen tuen vahvistamisella.</p> <p>Tulosten perusteella esimiehet kokivat kollegiaalisen tuen vahvistuneen työhyvinvointipäivän avulla. Työhyvinvointipäivä sai esimiehet tutustumaan toisiinsa paremmin, ja se toi esiin osallistujien vahvuuksia ja uusia puolia kollegoista. Kollegiaalisen tuen vahvistaminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehet kokivat, että vahvempi ryhmäytyminen yhteistoiminnallisten tehtävien kautta auttaa vahvistamaan kollegiaalista tukea.</p> <p>Yhteistyökumppanimme esimiesten työhyvinvointiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Työhyvinvointia voidaan kehittää vahvistamalla yhteenkuuluvuutta ja kollegiaalista tukea. Organisaatioissa työhyvinvoinnin toimenpiteen kohdistuvat usein työntekijöihin, ja esimiehet jäävät vähemmälle huomiolle. Esimiesten työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan konkreettisia tekoja, koska työhyvinvoinnin laiminlyöminen aiheuttaa kustannuksia sekä organisaatioille että koko yhteiskunnalle. Opinnäytetyötämme voi käyttää pohjana työhyvinvointipäivälle, ottamalla huomioon työyhteisöjen omat tarpeet ja tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, esimiehet, yhteenkuuluvuus, kollegiaalinen tuki

Authors Title	Tarja Pekkarinen, Mira Riikonen Well-being of Supervisors at the Child Welfare Department – Relatedness as an strengthener of well-being at work
Number of Pages Date	48 pages 5 November 2018
Degree	Bachelor of Social Services
Degree Programme	Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructors	Ulla Saukkonen, Senior lecturer Jyrki Konkka, Principal Lecturer
<p>This thesis was made with the collaboration of a child protection department based in Helsinki. The subject for this thesis was inspired by the supervisors at the institution, who voiced a need to increase their well-being at work. The proposed solution for this, was to arrange a well-being day at work, to increase the inclusion and team spirit at the work place. The purpose of this thesis, was to find out whether well-being at work could be affected by increasing relatedness and collegial support.</p> <p>The thesis uses a number of theories about well-being at work and the concept of relatedness as a background for the research. Relatedness is one of the basic psychological needs in the self-determination theory. The research was functional and was compiled out of three parts. First, the supervisors where included by asking them to set personal goals for the well-being at work day, which was the second part. An objective was set to increase the collegial support, and thus, increase the relatedness. The final section was a feedback questionnaire, to find out if relatedness increased by strengthening collegial support.</p> <p>The results indicated that collegial support was increased trough the well-being at work day. The supervisors reported that by spending the day together, they learned about each other's strengths and saw another side of their colleagues, outside the work environment. The supervisors felt, that a forming a stronger group trough co-operative tasks, helped them strengthen the collegial support.</p> <p>More attention needs to be payed to our associate's supervisor's well-being at work. Well-being at work can be developed by strengthening the collegial support and relatedness. In organizations, actions to promote well-being at work is often targeted at employees, and the supervisors are not considered so much. To increase the well-being of the supervisors, concrete actions have to be taken. Neglecting this, may cause higher cost on the organization and society in the long run. Our thesis can be used as a basis for a day of well-being, however, the workplace's own needs and goals to develop well-being at work need to be taken into consideration.</p>	
Keywords	well-being at work, supervisors, relatedness, collegial support

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lastensuojelulaitoksen esimiehet kohderyhmänä	3
2.1	Lastensuojelu	3
2.1.1	Lastensuojelun järjestäminen	4
2.1.2	Lastensuojelulaitos	5
2.2	Esimiestyö	6
2.3	Esimiestyö lastensuojelulaitoksessa	7
3	Työhyvinvointi	9
3.1	Hyvinvointi	10
3.2	Lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointi	12
3.3	Työssäjaksaminen ja työn kuormittavuus	13
4	Yhteenkuuluvuus	15
5	Kehittämistehtävä	18
6	Työhyvinvointipäivän lähtökohdat ja tavoitteet	20
6.1	Tavoitteiden asettaminen osallistavin keinoin	20
6.2	Tavoitteena kollegiaalisen tuen vahvistaminen työhyvinvoinnissa	23
6.3	Työhyvinvointipäivän sisältö- ja menetelmävalinnat	24
7	Työhyvinvointipäivän toteutus	26
8	Työhyvinvointipäivän arviointi	33
9	Tulokset	35
10	Johtopäätökset	37
11	Pohdinta	40
	Lähteet	44

1 Johdanto

Toteutimme toiminnallisen opinnäytetyön yhteistyössä erään helsinkiläisen lastensuojelulaitoksen kanssa. Kiinnostus yhteistyöhön syntyi mielenkiinnosta lastensuojelutyötä kohtaan. Otimme yhteyttä lastenkodin johtajaan, ja tarjosimme mahdollisuutta yhteistyöhön opinnäytetyön tiimoilta. Kerroimme esimerkkejä siitä, mitä voimme tarjota, ja annoimme heille mahdollisuuden arjen tarpeista lähtevän opinnäytetyön tilaamiseen. Lastenkodin johtajalta tuli toive, että järjestäisimme esimiehille työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevaa toimintaa. Tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi oli noussut esiin muun muassa kuukausittain järjestettävissä esimieskokouksissa, jossa työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet keskustelun aiheena. Lastensuojelulaitoksen esimiehet olivat toivoneet, ettei heidän tarvitse olla järjestämisvastuussa tai järjestää itselleen työhyvinvointipäivää. On tärkeää, että esimiesten työhyvinvoinnista huolehditaan. Esimiehet kohtaavat työssään moninaisia ongelmia. He tukevat, auttavat ja hoitavat vaativia tilanteita, ja esimiehillä on tärkeä merkitys koko työyhteisön hyvinvoinnille. (Virtanen – Sinokki 2014: 146–147.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvoinnin vahvistaminen yhteenkuuluvuutta lisäämällä. Kehittämistehtävä toteutetaan kolmen vaiheen kautta, jotka sisältävät tavoitekeskustelun, työhyvinvointipäivän ja palautekyselyn. Osallistamme esimiehet oman työhyvinvointinsa parantamiseen ja kehittämiseen. Esimiesten tarpeista lähtevien tavoitteiden pohjalta rakennamme työhyvinvointipäivän, jonka harjoitteiden avulla tuemme yhteenkuuluvuutta. Palautekyselyn avulla arvioidaan kehittämistehtävän toteutumista.

Hyvin johdettu organisaatio synnyttää työhyvinvointia turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn kautta. Työ on mielekästä ja palkitsevaa, kun työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa. Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu sekä työntekijän että työnantajan kesken, ja työhyvinvointia kehitetään ja ylläpidetään yhteistyössä. Jotta työyhteisössä voidaan hyvin, on hyvinvointia kehittävän ja edistävän toiminnan oltava kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä. Koska työhyvinvointi koostuu monesta eri asiasta, on hyvinvoinnin edistämisen kohdistuttava sekä työympäristöön, työn prosesseihin, johtamiseen sekä koko työyhteisöön. Hyvin järjestetty työhyvinvoinnin kehittäminen ja siihen investointi, tuottavat hyötyä. Se näkyy muun muassa organisaation kilpailukyvyssä ja taloudellisessa tuloksessa. Hyvinvoivassa työyhteisössä työhyvinvointi näkyy

asiakastytyväisyydessä, tuottavuudessa sekä sairaspoissaolojen ja vaihtuvuuden alenemisena. Kun työntekijä voi hyvin, hän on motivoitunut, kokee itsensä tarpeelliseksi, saa hyödyntää osaamistaan, kokee yhteenkuuluvuutta sekä innostuu työssään. (Työhyvinvointi n.d.) Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia myös organisaation talouteen. Vaikutukset voivat olla välittömiä tai välillisiä. Kustannuksia pienentävät vähentyneet työtapaturmat ja sairauspoissaolot. Myös eläkeiän kasvu vaikuttaa kustannuksiin. Organisaatiossa onkin tärkeää panostaa työhyvinvoinnin kehittämistyöhön. Tällä vähennetään organisaation maksuja, jotka olisivat menneet työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkemaksuihin. (Manka – Manka 2016: 57.)

Pyrimme vahvistamaan esimiesten työhyvinvointia yhteenkuuluvuuden kautta. Martela ja Jarenko (2015) on tutkinut Ryanin ja Decin kehittämää itseohjautuvuusteoriaa, joka perustuu kolmeen ihmisen psykologiseen perustarpeeseen, jotka ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen. Näihin Martela (2015) on lisännyt neljännen osan alueen, hyväntekemisen. (Martela – Jarenko 2015: 56–57.) Valitsimme opinnäytetyömme keskeiseksi käsitteeksi yhteenkuuluvuuden. Se nousi työhyvinvoinnin vahvistavaksi tekijäksi esimiehille järjestetyn tavoitekeskustelun pohjalta.

Opinnäytetyön raportissa esittelemme aluksi toimintaympäristön, jossa kehittämistehtävä toteutetaan. Kohderyhmänä on lastensuojelulaitoksen esimiehet. Kerromme lastensuojelusta ja sen järjestämisestä sekä esimiestyöstä lastensuojelun kontekstissa. Sen jälkeen määrittelemme työhyvinvointia ja esittelemme yhteenkuuluvuuden käsitteen, joka toimii työhyvinvointia ylläpitävänä tekijänä sekä opinnäytetyön teoriapohjana. Seuraavana esittelemme opinnäytetyön kehittämistehtävän, ja sen tavoitteet ja taustan. Kehittämistehtävän esittelyn jälkeen avaamme työhyvinvointipäivän lähtökohtia. Kappale sisältää tavoitteiden asettamisen, niiden soveltamisen työhyvinvointipäivässä ja menetelmät, jolla pyrimme tavoitteisiin. Seuraavaksi esittelemme työhyvinvointipäivän, arvioimme sen toteutusta ja esittelemme palautekyselyistä saatuja tuloksia. Johtopäätöksissä kerromme, miten työhyvinvointi ja yhteenkuuluvuus näyttävät opinnäytetyön tuloksissa. Raportin viimeisessä kappaleessa on pohdintaa opinnäytetyön tuloksista ja niiden jatkohyödyntämisestä sekä kohderyhmämme että muiden organisaatioiden kannalta.

2 Lastensuojelulaitoksen esimiehet kohderyhmänä

Opinnäytetyön kohderyhmänä on helsinkiläisen lastensuojelulaitoksen esimiehet. Laitoksen esimiestiimiin kuuluu kuusi esimiestä, joista yksi on laitoksen johtaja. Esimiehet valikoituivat opinnäytetyön kohderyhmäksi lastensuojelulaitoksesta nousseen tarpeen mukaan. Heidän työhyvinvointinsa oli ollut esimieskokousten puheenaiheena. Esimiesten työhyvinvointi, ja sen erityispiirteet, jäävät liian vähälle huomiolle, vaikka esimiesten työhyvinvoinnilla tiedetään olevan vaikutusta myös työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointiin (Arki, arvot ja etiikka 2017: 51; Kontiainen 2006: 156; Pirinen 2014: 150). Työelämän kiristyvät haasteet lisäävät esimiestyön kuormittavuutta. Kiire ja aikapaineet kohdistuvat voimakkaammin esimiehiin kuin työntekijöihin. Liiallinen kiire voi aiheuttaa esimiesten uupumista, sekä muita ongelmia organisaatiossa. Työn suunnitelmallisuus ja laatu kärsivät. Esimiestyölle tyypillistä ovat muun muassa työpäivien piteneminen, vapaa-ajan ja työn välisen rajan katoaminen ja moninaisten tahojen välissä tasapainottelu. (Kontiainen 2006: 171–172.) Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 2002/738 1 §) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöidensä fyysisestä ja henkisestä terveydestä ja hyvinvoinnista. Työnantajan on turvattava työntekijöiden työkyky ennalta ehkäisemällä ja torjumalla mahdollisia riskejä pitämällä työympäristö ja työolosuhteet turvallisina. (Työturvallisuuslaki 2002/738 1 §.) Esimiehet kokevat työuupumuksen uhan ja työn henkisen kuormittavuuden korkeampana kuin työntekijät keskimääräisesti (Kontiainen 2006: 171).

2.1 Lastensuojelu

Lastensuojelulaki turvaa lapselle oikeuden tasapainoiseen ja turvalliseen kasvuympäristöön. Lapsella on oikeus erityiseen suojeluun ja vakaaseen kehitykseen. Lastensuojelulaki kattaa lasten ja nuorten hyvinvoinnin edistämisen, jonka avulla pyritään ehkäisemään lastensuojelun tarvetta, sekä ehkäisevän lastensuojelun, jossa keskitytään varhaisen tuen antamiseen. Ehkäisevässä työssä apuna toimivat muuan muassa neuvolat, päiväkodit ja koulut. (Mitä on lastensuojelu? 2016.) Lastensuojelun tarkoituksena on edistää lapsen kehitystä ja hyvinvointia sekä tukea vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun avulla pyritään ennalta ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia. Palvelutarpeen arvioinnissa ja lastensuojelua toteuttaessa huomioon otetaan ensisijaisesti lapsen etu. Avohuollon tukitoimenpiteet ovat ensisijaisia, mutta jos sijaishuolto on lapsen edun mukaista, se on järjestettävä viivytyksettä.

Sijaishuollossa on otettava huomioon myös tavoite perheen jälleenyhdistämisestä. (Lastensuojelulaki 2007/417 4 §.) Lapsen hyvinvoinnista vastaavat ensisijaisesti lapsen vanhemmat, ja yhteiskunnan vastuulla on tukea vanhempia tässä tehtävässä riittävän varhain. Jos tuen tarve kasvaa, on perhe ohjattava lastensuojelun piiriin. Viranomaisten järjestäessä lastensuojelua, on heidän otettava huomioon vanhempien ensisijainen velvollisuus ja oikeus huoltajina. Viranomaisen tehtävänä on edesauttaa vanhempia toteuttamaan lasten kasvatusta järjestämällä lastensuojelulain velvoittamia palveluja. (Mitä on lastensuojelu? 2016.)

2.1.1 Lastensuojelun järjestäminen

Lastensuojelun järjestämisvastuussa ovat kunnat, ja niiden velvollisuutena on huolehtia siitä, että lastensuojelu on järjestetty siinä laajuudessa kuin tarve vaatii. Lastensuojelun laadun on taattava lapsille, nuorille ja heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun, niinä vuorokauden aikoina, kun se on tarpeellista. (Lastensuojelulaki 2007/417 11 §.)

Kunnassa lastensuojelun toimeenpanoon liittyvistä tehtävistä vastaa sosiaalihuoltolain (710/1982) 6 §:n 1 momentissa tarkoitettu toimielin (sosiaalihuollosta vastaava toimielin). Sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen on lastensuojelua järjestäessään oltava tarvittaessa yhteistyössä kunnan eri hallintokuntien, muiden viranomaisten samoin kuin muiden kuntien ja kuntayhtymien sekä muiden palveluja järjestävien yhteisöjen ja laitosten kanssa riittävien ja tarvetta vastaavien palvelujen järjestämiseksi ja asiantuntemuksen turvaamiseksi kunnassa. (Lastensuojelulaki 2007/417 11 §.)

Lastensuojelu ei ole yksin kunnan asia, vaan se voidaan käsittää kattavasti lasten suojeluksi, joka on koko yhteiskuntaa koskeva asia. Lapsen etu on etusijalla kaikessa viranomaistoiminnassa, mutta se voidaan nähdä myös kaikkien kansalaisten velvollisuutena. Lapsen oikeuksista on säädetty sekä Suomen perustuslaissa, Euroopan ihmisoikeussopimuksessa, että YK:n lapsen oikeuksien yleissopimuksessa. Useilla yhteiskunnallisilla asioilla ja päätöksillä on vaikutusta lasten ja perheiden elämään. Ratkaisut voivat joko tukea lasten mahdollisuuksia tai heikentää niitä. Erilaisilla yhteiskunnallisilla päätöksillä voidaan edistää lasten hyvinvointia ja ennalta ehkäistä tulevia ongelmia. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää lapsen arjen ympäristöihin, kuten päivähoitoon, varhaiskasvatukseen, kouluun, harrastustoimintaan ja lapsen lähiyhteisöihin. (Mitä on lastensuojelu? 2016.)

2.1.2 Lastensuojelulaitos

Lastensuojelulaki (Lastensuojelulaki 2007/417 57 §) määrittelee lastensuojelulaitoksiksi lastenkodit, koulukodit sekä muut vastaavat lastensuojelulaitokset. Niissä voidaan järjestää sekä lapsen sijaishuoltoa, että sijoitus avohuollon tukitoimena. (Lastensuojelulaki 2007/417 57 §.) Valtio, kunnat sekä yksityiset yritykset ovat lastensuojelulaitoksia ylläpitäviä tahoja. Laitoshuolto on hyvä ratkaisu, kun lapsi on sijoitettuna väliaikaisesti, mutta siitä voi tulla myös pysyväisluontoista, esimerkiksi lapsen vaikeahoitoisuuden vuoksi. (Lastensuojelulaitokset n.d.)

Lastensuojelun asuinyksikössä saa olla hoidettavana enintään seitsemän lasta, ja työntekijöinä pitää olla vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. Jos eteen tulee kiireellinen tilanne, voidaan lasten määrästä tilapäisesti poiketa, jos se on välttämätöntä lapsen hoidon kannalta. (Lastensuojelulaki 2007/417 59 §.) Lastensuojelulaitokseen, jonka kanssa toteutamme opinnäytetyön, kuuluu viisi erillistä yksikköä, jossa kussakin on yksi esimies. Tämän lisäksi laitoksella on johtaja, joka kuuluu esimiestiimiin. Jokaisessa yksikössä on kaksi osastoa, joista esimies on vastuussa. Vakituksia työntekijöitä on keskimäärin 12 per yksikkö. Lisäksi tulevat sijaiset ja keikkalaiset. Lapsia yksiköissä on 8–10 per yksikkö eli noin 5 per osasto. Kyseinen lastenkoti tarjoaa vaativan laitoshoidon tasoista kasvatusta ja hoitoa eri ikäisille lapsille. Työntekijöillä on osaamista myös kehityshäiriöisten, vammaisten ja neuropsykiatrisesti oireilevien lasten hoitoon. Moni lapsista oireilee väkivaltaisesti, joten henkilökunnan työssä jaksamisesta on tärkeää huolehtia. Lastenkoti on auki ympäri vuorokauden eli töitä tehdään kolmessa vuorossa.

Lastensuojelulaitoksissa henkilöstöltä vaaditaan pätevää koulutusta, riittävää asiantuntemusta, laaja-alaista ammattitaitoa sekä kykyä selviytyä haastavista tilanteista. Henkilöstön vankkaa ammattitaitoa tarvitaan ympäristössä, jossa on sijoitettuna lapsia, joilla on takanaan useita sijoituksia kodin ulkopuolella sekä traumatisoivia kokemuksia. Lastensuojelulaitoksen johtajalta ja esimieheltä vaaditaan alan tuntemusta, johtamistaitoja sekä tehtävään soveltuvaa korkeakoulututkintoa. (Lastensuojelulaitokset n.d.)

2.2 Esimiestyö

Erilaiset vastuut määrittelevät esimiestyötä. Vastuuta muodostuu sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Myös erilaiset roolit ja tehtävät muodostavat sen, minkälaisena esimiestyö näyttäytyy. Esimiehen vastuualueeseen kuuluu neljä osa-aluetta: arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen ja itsensä johtaminen. Arjen vastuihin sisältyvät muun muassa toimintaympäristöstä huolehtiminen, resurssien ja osaamisen hallinta ja organisointi sekä työn sujumisen varmistaminen. Muutosten hallinta vaatii muutossuuntien ennakointia, kehittämistavoitteiden määrittelyä ja työntekijöiden ymmärtämistä muutostavastarinnassa. Työkyvyn edistäminen, työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen, aito arvostus ja luottamus työntekijöitä kohtaan, ovat ihmisistä huolehtimisen kulmakiviä. Esimiehen tulee olla innostava ja kiinnostunut työntekijöistään. Tärkeä osa-alue on myös itsensä johtaminen. Esimiehen tulee huomioida oma hyvinvointinsa ja osata hakea tukea tarvittaessa. (Johtaminen ja esimiestyö n.d.)

Organisaation rakenteiden ja toimintatapojen sekä muiden työelämän muutoksien vuoksi, esimiehiltä sekä työntekijöiltä vaaditaan kykyä omaksua uutta osaamista. On tärkeää kehittää ammatillista osaamista, ja tämä on oleellista kaikille työyhteisön jäsenille. (Manka – Manka 2016: 24.) Merkittäviä osaamisia ovat muun muassa sosiaalinen älykkyys, johtamis- sekä elämönhallintataidot. Sosiaalista älykkyyttä vaaditaan verkostoituneissa organisaatioissa. Se vaatii kykyä sujuvaan yhteistyöhön sekä suhteiden ja luottamuksen rakentamiseen. Työyhteisötaitot, kuten aktiivinen auttaminen ja reiluus ovat isossa osassa. Johtamistaidot ovat tärkeitä sekä esimiehille että kaikille työntekijöille. Jokaisen tulee ymmärtää moninaisuutta, osata kohdata ristiriitatilanteita sekä olla innostava työyhteisössä. Johtamiseen kuuluu muun muassa kyky motivoida itseään. Elämönhallinnan taitoihin liittyy kiinteästi kyky huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Sen avulla on helpompi selviytyä työelämän muutoksista. (Manka – Manka 2016: 24–25.)

Vuorovaikutusosaaminen on yksi esimiestyön tärkeistä ominaisuuksista. Se kytkeytyy kaikkiin esimiestyön eri osa-alueisiin. Kaikissa organisaation toiminnoissa tarvitaan vuorovaikutusta, esimerkiksi tehtävänjakoon, muutostyöhön ja työntekijöiden motivointiin. Vuorovaikutustaitoja käytetään monin eri tavoin, kuten asiakastilanteissa kasvokkain, sähköpostiviesteissä ja julkisissa esiintymisissä. On tärkeää, että esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot, koska niillä on yhteys esimiehen hyvinvointiin. Kun

nämä taidot ovat hallussa, ei niihin tarvitse käyttää ylimääräisiä voimavaroja. Kun esimies kokee kykenevänsä ratkaisemaan ongelmia, ohjaamaan asioita ja vaikuttamaan työntekijöihin hyvässä vuorovaikutuksessa, hän voi kokea onnistumisen kokemuksia, joka puolestaan tuo hyvinvointia. (Isotalus – Rajalahti 2017: 161–162.)

2.3 Esimiestyö lastensuojelulaitoksessa

Lastensuojelulaki määrittelee (Lastensuojelulaki 2007/417 60 §) lastensuojelulaitoksen henkilöstöstä. Laitoksen johtaja vastaa hoito- ja kasvatustehtävistä, ja hänen tulee täyttää sosiaalihuoltolain 46 a §:n 3 momentissa säädetyt edellytykset.

Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito. Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä. Muissa asiakastyön ohjausta sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 46 a §.)

Lastensuojelulaitoksen toiminnan kokonaisuuden hallinta kuuluu esimiehen tehtäviin. Tähän sisältyy arjen toiminta, päätöksenteko, henkilöstöhallinto, asiakastyö ja yhteistyö eri tahojen kanssa. Esimieheltä vaaditaan tarpeeksi kokemusta lastensuojelutyöstä. Hänellä on oltava sosiaalialan erityisosaamista, johon kuuluu sosiaalityön palvelujärjestelmien ja sosiaalihuollon toimintaperiaatteiden hallinta ja lastensuojeluun liittyvän lainsäädännön tuntemus. Esimiehen on tiedettävä sijoitusprosessin eteneminen. Henkilöstöhallintoon kuuluu työntekijöiden riittävästä koulutustasosta ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen. Asiakastyössä esimies vastaa siitä, että laitokseen sijoitettu lapsi saa laadukasta ja lapsen tarpeista lähtevää hoitoa ja kasvatusta. Tähän kuuluu, että esimies ymmärtää lapsen kasvun ja kehityksen häiriöiden taustan, ja miten lapsen aiemmat kokemukset näkyvät lastensuojelulaitoksessa. Hän osaa vaikuttaa lapsen kasvuun ja kehitykseen pitkäjänteisellä työotteella. Esimies huolehtii, että työntekijöillä on tarpeeksi osaamista ja valmiuksia lastensuojelutyöhön. Esimiehen on myös työskenneltävä yhteistyössä lasten vanhempien, sosiaalityöntekijöiden, koulun ja muiden lasten hoitoon ja kasvatukseen liittyvien tahojen kanssa. (Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatust 2012: 17–19.) Lastensuojelun esimiestyössä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työn jokaisella tasolla toteutetaan lapsen oikeuksia ja lapsen edun näkökulmaa (Heinonen – Sinko 2014:12).

Opinnäytetyön toimintaympäristössä on oleellista kiinnittää huomiota siihen, että lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointi vaikuttaa sekä lapsiin että koko työyhteisöön. Työn kuormittavuus voi heikentää työyhteisön työhyvinvointia. Se puolestaan vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun ja kohteluun. Onkin tärkeää, että sosiaalityön ammattihenkilö tunnistaa työssäjaksamisen rajansa. (Arki, arvot ja etiikka 2017: 50–51.)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tarkasteltu monista eri näkökulmista, ja nykypäivän työhyvinvointimallit pohjautuvat osittain antiikin ajan hyvinvointikäsityksiin. Hedonistisen näkökulman mukaan hyvinvoinnissa tavoitellaan mielihyvää ja vältetään mielihäviötä. Tämä näkökulma näyttäytyy esimerkiksi työhyvinvointi- ja virkistyspäivissä, joissa työntekijöille tarjotaan hyviä kokemuksia yhdessä muiden työkavereiden kanssa. Hedonistisuus näkyy työhyvinvoinnissa myös puuttamalla epäkohtiin ja haitallisiin työoloihin. Eudaimonisen näkökulman mukaan puolestaan hyvinvointia muodostuu arvokkaiden ja hyveellisten toimien kautta. Työelämässä tämä näyttäytyy työn imuna, joka kertoo työnteon mielekkyydestä. Siinä työn tuloksellisuus syntyy halusta tehdä työtä. Hyvinvointia ei kuitenkaan synny pelkästään välittömästä mielihyvästä, vaan hyvinvointia voi syntyä myös, kun tuntee panostaneensa työhönsä ja onnistuu ponnistelun seurauksena. Työssäkäyvät kuluttavat puolet arjen valveillaoloajasta työlle, joten hyvinvoinnin merkitys työelämässä on suuri. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa keinoihin ja voimavaroihin, joiden avulla työntekijät saavat työstä hyvinvointia. Tärkeänä tekijänä tässä ovat työn merkityksellisyys ja mielekkyys. (Hakanen 2011: 18–20.) Työssä viihtyminen, työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat käsitteitä, jotka nousevat esiin, kun puhutaan hyvinvoinnista työelämässä ja käsitteiden välillä ei tehdä eroa. Kuitenkin kun työyhteisössä pyritään kehittämään työhyvinvointia, on tärkeää määritellä mitä halutaan edistää, koska eri asiat vaativat erilaisia menetelmiä. On huomioitava myös, että jokaisella on oma hyvinvoinnin kokemuksensa, ja työyhteisössä voikin esiintyä erilaisia hyvinvoinnin tiloja. Tämä asettaa haasteita organisaation työhyvinvointitoimille. (Hakanen 2011: 23.)

Työhyvinvoinnin käsite liitetään monesti työterveyteen ja työkykyyn, ja se liittyy myös työn sujumiseen arjessa. Työhyvinvointiin vaikuttavat, miten organisaatiota johdetaan ja millaiset ovat organisaation toimintatavat, työyhteisön ilmapiiri sekä työ ja työntekijä itsessään. (Manka – Manka 2016: 75.) Työhyvinvoinnin muodostuminen vaatii systemaattista johtamista. Systemaattinen johtaminen sisältää strategista suunnittelua, konkreettisia tekoja henkilöstön jaksamiseen ja arviointia siitä, miten työhyvinvoinnin toimenpiteet ovat toteutettu. Päästäkseen asetettuihin tavoitteisiin, on huolehdittava henkilöstön työhyvinvoinnista. Kun henkilöstö voi hyvin, päästään tavoitteisiin helpommin. Siksi onkin tärkeää, että työhyvinvointi on osa organisaation toimintaa, ja työhyvinvointia kehitetään sen tavoitteista lähtien. (Manka – Manka 2016: 80–81.) Laaja-alaisen käsityksen mukaan työhyvinvointiin pyrkivän muutossykäyksen voi

käynnistää esimiestoiminnassa, ryhmän toiminnassa tai työorganisaatiossa ja työn organisoinnissa ilmenevät kehittämistarpeet. Kehittämistyöhön käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin, sillä hyvinvoivat ihmiset tekevät parempaa tulosta (Manka – Kaikkonen – Nuutinen 2007: 6). Yritysten tuloksellisuus on riippuvainen ihmisten subjektiivisesta hyvinvoinnista, joka parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Ihmiset ovat tyytyväisempiä ja tehokkaampia, kun he ovat onnellisia työpaikallaan. (Sharma – Tolani 2015: 529.)

3.1 Hyvinvointi

Hyvinvointia määritellään monin eri tavoin, ja hyvinvoinnin käsitteet vaihtelevat elämän eri osa-alueilla (Alexandrova 2017: 153). Määritelmät vaihtelevat sen mukaan, minkä tieteenalan mukaan niitä tarkastellaan, ja ne voivat olla ristiriidassa keskenään. Myös yksilöt ajattelevat eri tavoin omasta hyvinvoinnistaan ja määrittelevät sitä omista lähtökohdistaan käsin, esimerkiksi sosiaalisesta asemasta tai iästä riippuen. Yleisesti ottaen on kuitenkin käsitys siitä, että hyvinvointia pidetään arvossa ja sitä pyritään edistämään. Hyvinvointi ohjaa ihmisten toimintaa, ja jos jokin teko parantaa hyvinvointia, se antaa perusteen toiminnalle. (Lagerspetz 2011: 79-80; Virtanen – Sinokki 2014: 24.)

Alexandrova (2017) kokoaa erilaisia hyvinvoinnin teorioita, joista hän nostaa kolmeksi tärkeimmäksi mielentila-, halu- ja objektiiviset lista -teoriat (Alexandrova 2017: 157). Mielentila- ja haluteoriat ovat subjektiivisia hyvinvointiteorioita. Niiden mukaan hyvinvointi on subjektikohtaista ja yhteydessä yksilön kokemuksiin, haluihin tai mielen sisältöihin. Mielentila- eli kokemusteorioista tunnetuin on hedonismi, jossa hyvinvointi liittyy mielihyvän kokemuksiin. Halu- eli preferenssiteoriat perustuvat siihen, että hyvinvointia syntyy halujen tyydyttymisellä. Näitä haluja pystytään täyttämään myös saamalla toisen yksilön voimaan hyvin. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että omaa hyvinvointia laiminlyödään muiden kustannuksella. Objektiivisten teorioiden mukaan hyvinvointi liittyy siihen, millainen yksilö on biologisesti, sosiaalisesti, psykologisesti ja metafyyysisesti, eikä hyvinvointi ole yhteydessä mielen sisältöihin. Yksilön omilla subjektiivisilla kokemuksilla ei ole merkitystä hyvinvoinnin kannalta. Objektiiviset lista -teoriat esittävät, että on olemassa objektiivisia listoja asioista, jotka lisäävät yksilöiden hyvinvointia. Listoilla on yleisesti ottaen perustarpeiden tyydyttäminen, vapaaehtoisuus, toimivat ihmissuhteet, arvostus, hyvä ympäristö ja itsensä toteuttaminen. (Lagerspetz 2011: 84–89, 96.)

Yksi hyvinvoinnin teorioista on Raivion ja Karjalaisen (2013) tarkastelema Allardtin hyvinvointiteoria. Teorian mukaan hyvinvointi koostuu kolmesta tekijästä: *having*, *loving* ja *being*, jotka perustuvat ihmisen perustarpeisiin. *Having* liittyy omistamiseen sekä materiaalisiin olosuhteisiin. *Loving* puolestaan kuvaa tarvetta olla yhteydessä ihmisiin, kuten perheeseen, ystäviin ja eri yhteisöihin. *Being* perustuu tarpeeseen kuulua yhteiskuntaan osallisuuden kautta. Esimerkiksi merkityksellinen työelämä ja aktiivisuus politiikassa edesauttavat tätä hyvinvoinnin tekijää. Hyvinvoinnin osa-alueet, kuten kohtalainen toimeentulo, yhteisöön kuuluminen ja aktiivinen toiminta lisäävät ja tukevat osallisuutta, ja näin ollen parantavat yhteiskunnallista ja sosiaalista toimintakykyä. (Raivio – Karjalainen 2013: 16.)

Hyvinvointi jaetaan usein kolmeen osatekijään. Näitä ovat terveys, materiaallinen hyvinvointi sekä koettu hyvinvointi tai elämänlaatu. Hyvinvointia voidaan tarkastella sekä yksilö- että yhteisötasolla. Yksilötasolla hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ovat onnellisuus, sosiaaliset suhteet ja itsensä toteuttaminen. Yhteisöistä puhuttaessa hyvinvointi liittyy työhön, koulutukseen, ympäristöön, elinoloihin sekä toimeentuloon. Hyvinvoinnin mittarina pidetään usein koettua elämänlaatua. Siihen vaikuttavat muun muassa terveys, materiaallinen hyvinvointi, ihmissuhteet, yksilön hyvän elämän odotukset sekä tekemisen mielekkyys. (Hyvinvointi 2015.)

Osallisuus osana hyvinvointia

Sosiaalipedagogiikassa osallisuus määritellään yksilön ja yhteiskunnan välisenä suhteena, ja se on merkittävä osa elämänhallintaa. Elämän laadun kannalta on tärkeää, että yksilö voi kiinnittyä yhteiskunnallisesti merkityksellisiin instituutioihin ja toimintajärjestelmiin osallisuuden avulla. (Hämäläinen 1999: liite 1.) Osallisuutta pidetään tunteena, joka muodostuu, kun yksilö on osana yhteisöä, joka voi olla esimerkiksi työ- tai harrastusyhteisö. Osallisuuden tunne syntyy, kun yksilö kokee yhteisössä arvostusta, tasavertaisuutta ja luottamusta muilta yhteisön jäseniltä. Tärkeää osallisuudessa on kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa omassa yhteisössä, kuten esimerkiksi työyhteisössä. Yhteiskunnassa osallisuus liitetään oikeuteen koulutukseen, terveyteen, toimeentuloon, työhön, asuntoon ja sosiaalisiin suhteisiin. Merkittävää on myös oikeus osallistua tasavertaisesti itseään koskeviin asioihin sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla. Yksilön jäädessä osallisuuden ulkopuolelle, riskitekijöinä ovat hyvinvoinnin tunteen aleneminen ja syrjäytyminen. Sosiaaliset verkostot toimivat suojatekijöinä riskejä vastaan. (Osallisuus 2017.)

3.2 Lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvointi

Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat haasteelliset aikarajat, tulosvastuullisuus ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. Johtamiseen liittyy erilaisia kuormitustekijöitä, ja varsinkin työntekijöihin liittyviä seikkoja on vaikea ennakoida. Esimieheltä vaaditaan kykyä olla läsnä, tilannejohtamista ja mukautuvuutta. Myös tulos- ja tehokkuustavoitteet voivat kuormittaa esimiehiä ja aiheuttaa stressiä. (Virolainen 2012: 201.) Löf (2012) on tutkinut pro gradussa lähiesimiesten näkökulmaa johtamisesta sosiaalialalla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähiesimiehet kokevat haasteeksi ajanpuutteen sekä huolehtimisen työntekijöiden jaksamisesta ja työilmapiiristä. Ylemmältä johtotasolta tulevat vaatimukset eivät myöskään aina kohtaa perustehtävää, ja ne kaksi voivat olla ristiriidassa keskenään. (Löf 2012: 45.) Esimiesten stressi on lisääntynyt huomattavasti, joten on tärkeää, että esimiehet huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisesta. Hyvinvoinnistaan huolehtiva esimies edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja lisää edellytyksiä tulokselliselle työlle. (Mäki – Liedenpohja – Parikka 2014: 11.)

Työyhteisön kannalta on tärkeää, että esimiehet huolehtivat omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työhyvinvointia lisäämällä esimiehet saavat voimavaroja työntekoon. (Mäki ym. 2014: 11.) Työelämässä vaaditaan yksilöltä voimavaroja, jotka auttavat työssä jaksamisessa. Nämä voimavarat koostuvat muun muassa psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta työkyvystä. Sen lisäksi tarvitaan tietoa, taitoja, osaamista, motivaatiota ja sitoutumista. Turvallinen työympäristö edellyttää hyvin johdettua organisaatiota. Siellä työntekijä pystyy työskentelemään tuottavasti ja tuomaan esiin osaamistaan. Näin työ voidaan kokea palkitsevaksi ja mielekkääksi, ja se tukee kokonaisvaltaista elämänhallintaa. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009: 25.) Sosiaalialan toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen alla, ja se asettaa haasteita johtajuudelle. Niihin vastaaminen vaatii esimiesten työhyvinvoinnin kehittämistä ja tukemista, sekä johtamistaitojen vahvistamista. (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009: 19.)

Esimiesten vertaistuki on iso työhyvinvointia lisäävä tekijä. Esimiehet saavat toisiltaan tukea ja apua ongelmatilanteiden selvittämiseen. Yhteisten tapaamisten, kuten esimieskokousten aikana he voivat jakaa vaikeita tilanteita ja kertoa onnistumisen kokemuksista. Yhdessä kehittäminen ja vertaiskokemuksista oppiminen edesauttavat esimiehiä johtamisessa, ja he pääsevät organisaation asettamiin tavoitteisiin ja tuloksiin. (Mäki ym. 2014: 18.) Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että esimies pääsee

keskustelemaan oman esimiehensä kanssa työhön liittyvistä ongelmista ja haasteista. Keskusteluissa tulisi ottaa huomioon motivaatioon vaikuttavat tekijät. Esimiehen on hyvä tietää, millaiseen lisätukeen hänellä on oikeus liittyen johtamistyön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. (Mäki ym. 2014: 19.)

Heinonen ja Sinko (2014) viittaavat Pekkarisen tutkimuskatsaukseen, jossa tarkastellaan sosiaalialan johtamista. Lastensuojelun esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia erityishaasteita ovat vaikeat asiakastilanteet sekä työntekijöiden kokemana työn kuormitus ja epävarmuus. Myös kustannustehokkuuden vaatimukset lisäävät esimiesten stressiä. (Heinonen – Sinko 2014: 12.) Esimiehet kohtaavat työssään erilaisia haasteita. Näitä ovat muun muassa työn määrän kasvu ja taloudelliset säästötoimet. Säästötoimenpiteet vaikuttavat lastensuojelulaitoksessa tehtäviin päätöksiin ja ne ovat usein ristiriidassa lasten tarpeiden ja lakisääteisten oikeuksien kanssa. Tämä ristiriitaisuus on uhka esimiesten työhyvinvoinnille, koska he joutuvat tasapainottelemaan ammattieettisten arvojen rajapinnoilla. Tämä voi aiheuttaa henkistä kuormitusta esimiehille. Myös työn organisointi on vaikeutunut jatkuvassa lastensuojelutyön ja organisaatioiden muutoksessa. Organisaatiouudistukset lisäävät esimiesten työtehtäviä, kuten esimerkiksi hallinnollisia ja kirjallisia tehtäviä. Esimiehet joutuvat priorisoimaan työtehtäviään, jolloin aika asiakastyön johtamisesta vähentyy. (Alhanen 2014: 46–47, 49.)

3.3 Työssäjaksaminen ja työn kuormittavuus

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus ylläpitää ja parantaa työolosuhteita, sekä ennaltaehkäistä ja vähentää työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen terveyden haittoja, jotka työ tai työympäristö aiheuttaa (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 1). Työnantajan on arvioitava työn terveys- ja turvallisuusriskejä. Arvioinnin pohjalta työtä, työolo-suhteita ja työyhteisön toimintaa on kehitettävä (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 8). Työntekijöillä ja esimiehillä on velvollisuus huolehtia osaamisestaan työhyvinvoinnin alueella. Henkisen hyvinvoinnin ja työkyvyn edellytysten ylläpitäminen ja edistäminen ovat tärkeitä, sillä pitkittynyt stressitila voi johtaa työuupumukseen, jolla taas on monia negatiivisia vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. (Stressi ja työuupumus n.d.) Työn kuormittavuus ja rajoittunut mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin ja -tahtiin, voivat olla osasyitä stressin syntyyn. Ylikuormittava stressi tuo mukanaan negatiivisia seuraamuksia. Näitä voivat olla muun muassa unihäiriöt ja masentuneisuus. Kun stressi jatkuu yhtäjaksoisesti pitkän ajan, voi se muodostua työuupumiseksi. Stressi puolestaan

voi pitkäkestoisena aiheuttaa monia terveysongelmia. On todettu yhteyksiä stressin ja erilaisten sairauksien välillä. Stressi muun muassa lisää sydäntaudin vaaraa sekä on yhteydessä aikuisiän diabetekseen, masennukseen ja unihäiriöihin. Sydän- ja verisuonisairauksien ja masennuksen hoito aiheuttaa paljon kustannuksia. (Manka – Manka 2016: 32–35.)

Varsinkin kunta-alan työntekijöiden kohdalla, fyysinen ja psyykinen jaksaminen ovat isossa osassa. Erityisesti työn henkinen rasittavuus on kunta-alan työntekijöillä huomattavaa. Työn henkistä rasittavuutta lisää kiire ja aikapaineet. Kiirettä lisää erityisesti työntekijöiden vähyys työpaikalla. Töitä on tehtävänä enemmän kuin sille on määrätty työntekijöitä. Myös hallinnan tunne työstä vaikuttaa työhyvinvointiin. Työtehtäviin ja työtahtiin vaikuttaminen voi joko lisätä tai vähentää työhyvinvointia. Varsinkin kunta-alalla työntekijällä on hyvin pieni mahdollisuus vaikuttaa työnjakoon, ja siihen missä tahdissa työtä tehdään, ja näin ollen työn henkinen rasittavuus lisääntyy. (Manka – Manka 2016: 27–29.)

4 Yhteenkuuluvuus

Itseohjautuvuusteoria tarkastelee kolmea psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Nämä kolme tarvetta ovat kyvykkyys (*competence*), vapaaehtoisuus (*autonomy*) ja yhteenkuuluvuus (*relatedness*). (Deci – Ryan 2000: 227). Martela ja Jarenko (2014; 2015) esittelevät Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan perustuvia psykologisia perustarpeita, jotka ovat välttämättömiä ihmisen hyvinvoinnin ja kehityksen kannalta. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihminen voi itse valita, mitä tekee. Motivaatio kumpuaa sisältä päin, eikä tule ulkoa annettuna tai pakotettuna. Kyvykkyys on henkilön kokemus siitä, että osaa tehdä työnsä, selviää haasteista ja saa jotain aikaan. Ihminen tarvitsee kokemuksen siitä, että kykenee suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä. Yhteenkuuluvuus on ihmisen perustarve olla yhteydessä muihin ihmisiin. Yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu, kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hänellä on ihmisiä, joista hän välittää. (Martela – Jarenko 2014: 28–30; Martela – Jarenko 2015: 56–57, 59, 61.) Martela liittyy (Decin & Ryanin) itseohjautuvuusteoriaan vielä hyväntekemisen, jota on tutkinut professori Ryanin kanssa. Ihminen kokee pystyvänsä tekemään hyvää muille ja saa sitä kautta hyväntekemisen tunteita. Näin ihminen saa elämäänsä mielekästä sisältöä, ja onnellisuus tulee sivutuotteena. (Martela 2014: 31, 48, 50).

Yhteenkuuluvuus vaatii, että yksilö kokee olevansa tärkeä yhteisön jäsen. Yhteisö, johon yksilö kuuluu, on osa hänen identiteettiään. Yhteisöön kuuluminen tarkoittaa sitä, että yksilö kokee olevansa arvostettu sellaisena kuin hän on. Työyhteisössä tämä tarkoittaa, että yksilö kokee vahvaa yhteyttä työtovereihin. Kun työpaikalla on vahva ryhmähenki, tuntuu työpaikka olevan muutakin kuin pelkkä työpaikka. Hyvän ryhmähengen valitessa, yhteisön jäsenet voivat kokea olevansa arvostettuja, ja tärkeä osa yhteisöä. (Martela – Jarenko 2015: 119.) Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006) tarkastelevat Decin ja Ryanin sosiaalista yhteenkuuluvuutta sisäisen motivaation osa-alueena. Yhteenkuuluvuus johonkin sosiaaliseen ryhmään on ihmisen luontainen tarve. Erilaisia sosiaalisia ryhmiä ovat muun muassa perhe, työyhteisö ja harrastusryhmät. Sisäinen motivaatio lisääntyy tilanteissa, jotka tukevat sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja motivaatio vähenee niissä tilanteissa, missä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ei ole. Kokemuksilla työyhteisöstä on vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Liukkonen – Jaakkola – Kataja 2006: 140.) Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan tukea järjestämällä työntekijöille mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niin työ- kuin

vapaa-ajallakin, sekä järjestämällä yhteistoiminnallisia tehtäviä. (Liukkonen ym. 2006: 141.)

Sisäisen motivaation vallitessa henkilö kokee tekevänsä työtä, jota hän arvostaa ja haluaa tehdä. Tekeminen tuntuu mielekkäältä ja kiinnostavalta, eikä ihmisen tarvitse pakottaa itseään työhön. Tästä syystä tekeminen ei myöskään kuormita samalla tavalla, vaan ihminen tekee työtä, joka innostaa häntä. (Martela – Jarenko 2015: 26.) Sisäinen motivaatio kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja lisää tehokkuutta. Se edesauttaa työntekijää pitkäjänteiseen työntekoon. Vastavuoroisuus, joka edesauttaa sisäistä motivaatiota, kasvattaa yhteisöllisyyttä. (Manka – Manka 2016: 140.) Kestävän hyvinvoinnin lähteenä voidaan pitää innostusta ja sisäistä motivaatioita. Tuettaessa omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä, voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Työn imua kokevat työntekijät ovat työkykyisempiä, terveempiä ja nauttivat myös vapaa-ajastaan enemmän. (Martela – Jarenko 2014: 33.) Työn imua kuvataan positiivisena tilana, joka on yhteydessä työhyvinvointiin työhön uppoutumisen, omistautumisen ja tarmokkuuden kautta. (Manka ym. 2007: 6.) Yhteiskunnan näkökulmasta sisäinen motivaatio on tärkeä välillisen hyvinvoinnin lähde, joka parantaa yritysten kilpailukykyä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, vähemmän alttiita palamaan loppuun ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Innostunut työskentely ei kuluta työntekijän voimavaroja yhtä paljon kuin työskentely ulkoisen motivaation varassa. (Martela – Jarenko 2014: 25, 32–33.)

Ulkoinen motivaatio perustuu siihen, että saamme tehdystä työstä joko ulkoisen palkinnon tai ulkoisen rangaistuksen. Tällaisessa motivaatiossa tekemisen syy on erillään itse tekemisestä. Ulkoisena motivaatitekijänä voi olla esimerkiksi palkka tai pelko työpaikan menetyksestä. (Martela – Jarenko 2015: 25.) Pitkällä aikavälillä ulkoinen motivaatio ei ole tehokas motivaation lähde (Liukkonen ym. 2006: 85). Henkilön toimiessa ulkoisen motivaation varassa, työ on vain väline saavuttaa ulkoinen päämäärä. Tällöin ihminen tekee työtään jonkin ulkoisen pakon sanelemana, eikä koe tekemäänsä työtä mielekkäänä. Esimerkiksi henkilö tekee työtä pelkästään sen takia, että tarvitsee rahaa. Tämä on myös henkisesti kuluttavampaa ja työnteko voi tuntua huomattavasti raskaammalta. On kuitenkin tärkeää huomioida, että arjen työelämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekoittuvat keskenään. Ulkoiset motivaatitekijät voivat toimia resursseina yksilön oman talouden ylläpitämiseksi ja tavaksi hankkia statusta. Samalla

työ antaa kokemuksia onnistumisista ja siitä, että on tehnyt jotain hyödyllistä. (Martela – Jarenko 2015: 25–27.)

Työyhteisön kehittämistoiminnassa tulee kiinnittää huomiota sisäisten motivaatiotekijöiden lisäämiseen ja siihen, että työntekijät kokevat voivansa toteuttaa työtään itsenäisesti. Työmotivaatiota voidaan parantaa työhyvinvointiohjelmien avulla, sekä tarjoamalla säännöllisesti myönteisiä kokemuksia, esimerkiksi järjestämällä erilaisia tapahtumia, seminaareja, esimieskoulutusta ja pienryhmäkeskusteluja henkilöstötiimien kanssa. Työyhteisön työhyvinvointia tukevat tapahtumat vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työilmapiiriin (Liukkonen ym. 2006: 85, 94–95). Organisaatiossa on tärkeää panostaa yhteenkuuluvuuteen ja yhteishenkeen, koska niillä on suuri merkitys työmotivaatioon ja hyvinvointiin (Martela – Jarenko 2015: 135). Yhteisöllisyyttä muodostuu, kun joukko ihmisiä jakaa samat mielenkiinnon kohteet. Nämä yhteiset intressit edesauttavat ihmisiä toimimaan yhdessä ja saa heidät tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Keskeinen osa yksilön hyvinvointia on kuuluminen yhteisöön. Sosiaaliset suhteet toimivat sekä hyvinvoinnin että terveyden keskeisinä lähteinä. (Pessi – Seppänen 2011: 288, 292.)

5 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyömme kehittämistehtävänä on lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvoinnin vahvistaminen yhteenkuuluvuutta lisäämällä. Tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi nousi esiin esimiesten yhteisissä esimieskokouksissa. Esimiesten työtehtäviin kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen, mutta heillä ei ole juurikaan aikaa miettiä omaa työhyvinvointiaan. Esimiesten on työssään tunnistettava ja vastattava eri tahoilta tuleviin tarpeisiin ja huoliin. He toimivat työssään henkilöstön lisäksi ylemmän johdon, eri yksiköiden, lasten, vanhempien ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tärkeää on, että esimies kykenee tunnistamaan henkilökunnan eri tarpeet ja huomioi, että kaikki tulevat kuulluksi. (Salus 2004: 11.) Esimiehet toivat esiin, että he ovat vastuussa työntekijöiden työhyvinvointipäivien järjestämisestä, mutta heille itselleen sellaista ei ole aikaisemmin järjestetty. He puhuivat sitä, kuinka kuormittavaa on huolehtia koko ajan työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvoinnista, mutta usein heidän oma työhyvinvointinsa jää huomiotta. He pitävät myös tärkeänä sitä, ettei heidän tarvitse itse järjestää omaa työhyvinvointipäiväänsä. On hyvä, että sosiaalialan ammattilaiset tunnistavat omat työssäjaksamisen rajansa. Työn kuormittavuus saattaa heikentää palvelun laatua, joten työntekijän on tärkeää ottaa puheeksi työn kuormittavuus esimerkiksi kokouksissa tai ylemmän esimiehen kanssa. Tämä liittyy ammattieettiseen velvollisuuteen ilmoittaa työn kuormittavuudesta. Hyvinvoivasta työyhteisöstä on etua kaikille, sekä esimiehille, työntekijöille että asiakkaille. (Arki, arvot ja etiikka 2017: 50–51.)

Opinnäytetyömme lähti liikkeelle lastensuojelulaitoksen esimiesten tarpeesta kehittää työhyvinvointia. Pyrimme vahvistamaan työhyvinvointia kolmivaiheisesti tavoitteiden asettamisella, työhyvinvointipäivällä ja palautekyselyllä. Tavoitteet asetetaan osallistamalla esimiehet ajattelemaan sekä omaa että esimiesryhmän työhyvinvointia. Työhyvinvointipäivän avulla annetaan keinoja ja menetelmiä työhyvinvoinnin vahvistamiseksi asetettuja tavoitteita hyväksikäyttäen. Palautekysely on osana prosessia, jotta esimiehet palaavat uudelleen miettimään työhyvinvointiaan ja sen tilannetta. Kyselyn avulla selvitämme muun muassa, onko esimiehillä herättänyt uusia ajatuksia työhyvinvoinnista ja onko siitä seurannut mitään konkreettista. Reflektointi on osa toimivaa ryhmää. Jäsenten on opittava tarkkailemaan tietoisesti ryhmän toimintaa, yhteistyötaitoja sekä omaa kehittymistä. Tämän avulla ryhmä kykenee kehittymään ja löytämään ryhmän voimavarat. (Kataja – Jaakkola – Liukkonen 2011: 22.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa sekä taloudelliseen kasvuun että työilmapiiriin, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja asiakaspalveluun. Kun työhyvinvointi on parantunut, työntekijät pystyvät käyttämään voimavarojaan työyhteisössä hyödyllisemmin. Työhyvinvoinnin kasvulla on vaikutusta myös osaamiseen, innovatiivisuuteen, uuden oppimiseen, henkilöstön sitoutumiseen ja kustannustehokkuuteen. Kun organisaatiossa on korkea työhyvinvointi, se näkyy yleensä myös ulkopuolelle, ja näin ollen houkuttelee uusia työntekijöitä organisaatioon. (Manka – Manka 2016: 62.)

Tarve yhteenkuuluvuuden lisäämiselle nousi esiin tavoitekeskustelussa. Kysyimme esimiehiltä, mitä he kokivat olevan merkityksellistä työhyvinvoinnin kannalta. He toivat esiin tarpeen vahvistaa kollegiaalista tukea. Kollegiaalisuudella tarkoitetaan ammattihenkilöiden välistä yhteistyötä (Kangasniemi – Haapa – Tilander – Arala – Suutarla 2015: 25). Se on osa ammatillisuutta, ja siihen kuuluu muun muassa arvostus ja luottamus työtovereita kohden, osaamisen jakaminen ja yhteenkuuluvuuden tunne (Vuorilehto – Larri – Kurki – Hätönen 2014: 57). Esimiesten tarpeet huomioon ottaen, valitsimme työhyvinvoinnin vahvistamiseksi yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämisen, jota voidaan vahvistaa kollegiaalisen tuen avulla. Kollegiaalisuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointi heikkenee sekä uupumisen mahdollisuus kasvaa, jos työyhteisössä ei ole kollegiaalista tukea. (Aalto – Koskimaa – Kurtti – Sillanpää 2015: 43.)

6 Työhyvinvointipäivän lähtökohdat ja tavoitteet

Työhyvinvoinnin vahvistamiseksi otimme esimiehet mukaan asettamaan työhyvinvointipäivän tavoitteita. Halusimme tarjota lastenkodin esimiehille mahdollisuuden kokea olevansa aktiivinen toimija omaan työhyvinvointiinsa liittyen. Samalla esimiehet voivat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun he saavat yhdessä pohtia ja määrittellä tavoitteita sekä osallistua toimintaan työhyvinvoinnin lisäämiseksi oman yhteisönsä kanssa. Osallistavan menetelmän avulla he pohtivat asioita, joita he kokivat tärkeinä oman ja tiimensä työhyvinvoinnin kannalta. Näiden asioiden perusteella he asettivat tavoitteet ja toiveensa siitä, mitä he haluavat työhyvinvointinsa edistämiseksi. Niiden pohjalta aloitimme suunnitella työhyvinvointipäivää. Työhyvinvointipäivän avulla vahvistimme työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita erilaisten menetelmien avulla. Päivän aikana esimiehet pääsivät pohtimaan työhyvinvointiaan ja sen eri osa-alueita. Palautekyselyn otimme mukaan nähdäksemme, miten kehittämistehtävä oli toteutunut työhyvinvointipäivän avulla. Halusimme selvittää, oliko esimiehillä herännyt uutta ajattelua työhyvinvoinnista. Jotta oma ajattelu ja toiminta voivat kehittyä, vaaditaan itsereflektiota (Heinonen – Klingberg – Pentti 2013: 272).

6.1 Tavoitteiden asettaminen osallistavin keinoin

Menimme tapaamaan esimiehiä 18.4.2018 lastenkodin esimieskokoukseen. Tapaamisen tarkoituksena oli määrittää työhyvinvoinnin tilaa ja asettaa tavoitteet 8.6.2018 tapahtuvalle toimintakerralle. Paikalle oli tarkoitus tulla lastenkodin viiden pienyksikön esimiehet sekä lastenkodin johtaja. Sovittuna tapaamiskertana paikalle pääsi kolme esimiestä. Paikalla olevat esimiehet olivat saaneet luvan edustaa poissaolevia. Aluksi esittelimme lyhyesti itsemme ja kerroimme toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksesta sekä kuvasimme toiminnan kulun. Käytimme tavoitteiden asettamisen apuna osallistavana ja rakenteellisena menetelmänä ja keskustelun herättelijänä SWOT-analyysiä, joka on lyhenne englannin sanoista *Strengths* (vahvuudet), *Weaknesses* (heikkoudet), *Opportunities* (mahdollisuudet) ja *Threats* (uhat) (SWOT-analyysi n.d.) Jokainen sai miettiä ja kirjoittaa ylös oman työhyvinvoinnin vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen jokainen osa-alue käytiin läpi yhdessä keskustellen. Avasimme keskustelua kysymällä mitä kolmea tekijää he pitivät merkittävimpinä eri osa-alueilla. Jokainen kertoi ensiksi oman näkökulmansa, ja sen jälkeen he pohtivat yhdessä tärkeimpiä esiin nousseita asioita. Kirjasimme SWOT-analyysiin asiat, jotka esimiehet nostivat tärkeimmiksi (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Lastenkodin esimiesten SWOT-analyysi työhyvinvoinnin tekijöistä. (Työhyvinvointijohtamisen SWOT 2014.)

<p>Työhyvinvointia tukevat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegiaalinen tuki • Kehittymis- ja kehittämismahdollisuudet • Työn merkityksellisyys • Toimivat ja selkeät rakenteet 	<p>Työhyvinvointia heikentävät tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn kuormittavuus/määrä • Työn moninaisuus/haastavuus • Vastuu monella eri tasolla
<p>Työhyvinvointia uhkaavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan vaihtuvuus • Ulkoiset muutokset • Sisäinen epävarmuus 	<p>Työhyvinvointia lisäävät mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttaminen • Kehittymis- ja kehittämismahdollisuudet • Työn tulos

Työhyvinvointia tukevat tekijät

Työhyvinvointia tukevissa tekijöissä kollegiaalinen tuki nousi esiin keskusteluissa useampaan kertaan. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että he voivat saada apua ongelmatilanteissa muilta esimiehiltä. Vertaistuen rooli, sekä johtajalta saatu tuki, koettiin merkittävänä. Myös toimiva työryhmä edesauttaa työhyvinvointia. Kokousrakenteita pidettiin tärkeänä, koska esimiehet pääsevät jakamaan niissä kokemuksiaan. Työhyvinvoinnin vahvuuksina pidettiin myös kehittymis- ja kehittämismahdollisuuksia. Niillä he tarkoittivat sitä, että työpaikka tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua ja kehittyä työssään sekä sitä, että esimiehet voivat vaikuttaa ja kehittää työtään eteenpäin. Myös työn merkityksellisyys toimii huomattavana voimavarana. Esimiehet kokivat tekevänsä tärkeää työtä, jolla on vaikutusta monen elämään. Taustalla työhyvinvointia lisäävänä tekijöinä toimivat selkeät rakenteet, jonka puitteissa esimiehet toimivat. He pitivät hyvänä sitä, että on olemassa selkeä hoitoideologia, johon voi tukeutua.

Työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työn kuormittavuus ja määrä oli vahvasti työhyvinvointia heikentävä tekijä. Esimiehet kokivat, että työtä on välillä liikaa ja heistä tuntuu, että pitäisi pystyä jakautumaan moneen eri paikkaan samaan aikaan. Esimiehet toivat ilmi myös tuplakuormituksen,

koska he huolehtivat sekä asiakkaiden että työntekijöiden hyvinvoinnista. Yksiköissä joudutaan käsittelemään paljon väkivaltatilanteita, ja esimiehet ovat aina mukana purkamassa koettuja tilanteita. Välillä esimiehet tekevät ohjaajan tehtäviä oman työnsä ohessa, ja voivat joutua itsekin väkivaltatilanteisiin. He kokivat, että heillä ei ole puolestaan samanlaista mahdollisuutta purkaa tilanteita jälkikäteen. Esimiehet toivat ilmi oman henkilökohtaisen elämäntilanteen merkityksen ja sen suoran vaikutuksen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Heikentävinä tekijöinä pidettiin myös työn moninaisuutta ja haasteellisuutta sekä vastuuta. Esimiehet työskentelevät eri yhteistyökumppanien kanssa monella eri tasolla. He kohtaavat välillä ristiriitaisia odotuksia eri tahoilta. Odotuksia tulee työnantajalta, työntekijöiltä, asiakkailta, heidän lähiverkostoiltaan sekä yhteistyökumppaneilta. Keskustelussa tuli ilmi työnhyvinvointia heikentävinä tekijöinä myös tilojen ja välineiden heikko kunto.

Työhyvinvointia uhkaavat tekijät

Uhkaavissa tekijöissä esille tuli henkilökunnan vaihtuvuus ja siihen liittyvä asiat. Vaihtuvuus alalla on suurta, ja tämä kuormittaa esimiehiä eri tavoilla. Esimiehet ovat huomanneet muutosta työntekijöiden asenteissa. Nykyään ei sitouduta tiettyyn työpaikkaan ja työntekijöiden motivointi koetaan haasteellisena. Henkilökunnan rekrytointi on aikaa ja taloudellisia resursseja vievää. Henkilökunnan poissaolojen ja vaihtuvuuden vuoksi esimiehet toimivat välillä ohjaajina oman työnsä ohella, joka vie heidän resurssejaan esimiestyöstä. Myös ulkoiset muutokset, kuten esimerkiksi tuleva sosiaali - ja terveydenhuollon uudistus, koetaan uhkana ja ne tuottavat sisäistä epävarmuutta. Esimiehet tuntevat epätietoisuutta ja hallinnan tunteen menettämistä, koska muutokset ovat vielä epäselviä, ja eikä tarkalleen tiedetä mitä on tulossa ja mitä ne tulevat vaatimaan työyhteisöltä ja esimiestyöltä. Keskustelusta huomasimme, että myös kollegiaalisen tuen puuttumista pidettiin uhkana.

Työhyvinvointia lisäävät mahdollisuudet

Työhyvinvoinnin mahdollisuuksina pidettiin melko samoja asioita kuin lisäävinä tekijöinä. Kehittyminen, kehittäminen ja vaikuttaminen näkyivät myös tässä. Esimiehet kokivat, että organisaatio ottaa hyvin vastaan heidän esittämänsä ideat, ja ne yleensä menevät eteenpäin ja toteutuvat. Tämä voi olla kuitenkin aikaa vievää rakenteista johtuen. Mahdollisuuksina koettiin se, että pystytään vaikuttamaan monella eri alueella ja työn mukana saa laajaa osaamista. Oman työn vaikuttavuus ja tulokset ovat näkyviä, ja ne

vaikuttavat sekä yksittäisiin työntekijöihin että koko työryhmään. Esimiehet kokivat työhyvinvointia lisäävänä mahdollisuutena sen, että pääsee näkemään, kuinka lapset kuntoutuvat ja pääsevät jatkamaan elämäänsä laitoksen ulkopuolella.

6.2 Tavoitteena kollegiaalisen tuen vahvistaminen työhyvinvoinnissa

Tavoitteiden asettaminen oli tärkeä osa prosessia, koska esimiehet pääsivät pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Esimiehet tarvitsevat erilaisia väyliä voidakseen jakaa työhön liittyviä kokemuksia. Vertaistuki vähentää kuormittavuutta ja riittämättömyyden tunnetta. (Pirinen 2014: 176.) Keskustelun avulla he löysivät tavoitteet, jotka vahvistavat heidän työhyvinvointiaan. Tärkeimmäksi tekijäksi koko keskustelussa nousi kollegiaalinen tuki. Esimiehet kertoivat olevansa eri vaiheissa esimiestyössään, koska osa heistä on toiminut pitkään esimiehenä ja osa vasta aloittanut. Uusien esimiesten on välillä hankala tunnistaa rajojansa, ja he voivat uupua helpommin kuin pidempään työskennelleet kollegansa (Pirinen 2014: 154). Esimiehet halusivat tutustua paremmin toisiinsa ja vahvistaa keskinäistä luottamusta. Näin kunnioitus ja arvostus toisen työtä kohtaan lisääntyisi. Tärkeäksi asiaksi nousi myös puheeksi ottamisen vahvistaminen. He halusivat eväitä ajoissa puuttumiseen. Tämän taustalla oli huoli kollegoiden työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Tärkeänä pidettiin rehellistä ja avointa ilmapiiriä. Kollegoiden kanssa esimies voi puhua luottamuksellisesti hyvinvoinnistaan (Pirinen 2014: 175).

Esimiesten työhyvinvoinnista puhutaan vähän. Sitä vähätellään helposti, ja se on arka asia. Odotukset esimiehiä kohtaan ovat kovia. Heidän odotetaan olevan vahvoja ja huolehtivan työyhteisöstään. Esimies voi kokea uupumisen olevan hävettävä asia, ja hän voi kokea syyllisyyden tunteita. Kuten kaikki työntekijät, esimies voi uupua ja hänen työhyvinvointinsa ylläpitämistä pitää tukea. Jos esimiehen työssäjaksaminen heikkenee ja hän uupuu, vaikuttaa se koko työyhteisöön. Esimiehillä on usein asenne, että he kestävät kaiken ja pitävät vaikeana oman jaksamisen puheeksi ottamista ja myöntämistä. (Pirinen 2014: 150, 154, 157.) He halusivat tähän asenteeseen muutosta. Kaikkea ei tarvitse kestää, ja esimiehelläkin on oikeus väsyä. Siitä syystä he kokevat, että on tärkeää vahvistaa heidän ryhmänsä kollegiaalisuutta ja yhteishenkeä.

Kollegiaalisuus sisältyy työyhteisön eettisiin periaatteisiin, ja sillä tarkoitetaan ammattilaisten välistä luottamuksellista suhdetta. Suhde perustuu vastavuoroisuuteen, jossa ammattilaiset tukevat toistensa työskentelyä ja puolustavat toisiaan

ongelmatilanteissa. Kollegiaalisuus sisältää arvoja kuten oikeudenmukaisuus, luottamus ja tasa-arvo. (Arala – Kangasniemi – Suurtala – Haapa – Tilander 2015: 10–11.) Työporukka, jonka jäsenet kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, voivat luottaa toisiinsa. Tällaisessa ilmapiirissä jäsenet pystyvät avoimesti jakamaan onnistumisiaan ja kokevat saavansa toisiltaan tukea. Työ, joka tyydyttää yhteenliittymisen tarvetta, auttaa jäseniä kokemaan olevansa osa yhteisöä, jolla on yhtenäiset tavoitteet ja jossa vallitsee arvostuksen ilmapiiri. Yhteenliittymisen tarpeella tarkoitetaan halua läheisiin ihmissuhteisiin sekä tarvetta kokea yhteenkuulumisen tunnetta yhteisöjen kanssa. (Hakanen 2011: 31.) Tärkein teema keskustelussa oli selkeästi kollegiaalinen tuki, joten otimme työhyvinvointipäivän tärkeimmäksi tavoitteeksi sen vahvistamisen. Esimiehet kokivat olevansa toistensa suurin voimavara, ja pitivät tärkeänä, että tätä työhyvinvointia lisäävää tekijää tuetaan.

6.3 Työhyvinvointipäivän sisältö- ja menetelmävalinnat

Työhyvinvointipäivän menetelmillä pyrimme vahvistamaan esimiesten kollegiaalista tukea ja nostamaan esiin työhyvinvoinnin merkitystä. Yhteistoiminnalliset menetelmät tukevat esimiesten toisiinsa tutustumista, vuorovaikutusta ja kuulemisen taitoa. Järjestetyillä yhteistoiminnallisilla tehtävillä tuetaan osallistujien välistä vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Liukkonen ym. 2006: 141). Kollegiaalisuutta voidaan tarkastella eri näkökulmien kautta. Kollegiaalisuutta on se, että henkilöstön jäsen koettaa tehdä asiat parhaansa mukaan, ja saa muulta henkilöstöltä tukea hankaliin tilanteisiin, ilman, että kukaan torjuu häntä. Kollegiaalisuuteen kuuluu, että toisen näkökulmaan perehdytään riittävästi ja osataan asettautua hänen asemaansa. Kun vuorovaikutuskulttuuri on avoin ja siinä tuetaan toisten aloitteellisuutta, voidaan vapaasti jakaa erilaisia näkemyksiä, esittää rakentavia mielipiteitä ja käsitellä asioita aktiivisesti. (Aalto ym. 2015: 44.) Toimivan ryhmän perusedellytyksiä on, että sen jäsenet kokevat kuuluvansa ryhmään ja ovat lojaaleja ryhmälle. Ryhmässä jäsenet laittavat ryhmän yhteiset tarpeet omiensa edelle. Toimivassa ryhmässä jäsenet hyödyntävät toistensa vahvuuksia, tuovat esiin omaa osaamistaan ja vuorovaikutus on avointa. Ryhmä osaa yhdessä kiinnittää huomionsa oleelliseen ja kohdistaa toimintansa siihen. Vuorovaikutteinen viestintä, sosiaalinen yhdessä tekeminen ja reflektointi ovat oleellisia toimivan ryhmän kannalta. Ne ovat myös ryhmän voimavaroja, joita hyödyntämällä ryhmä kykenee toimimaan tehokkaammin. Tästä syystä ryhmä pääsee asettamiin tavoitteisiin ja menestyy. Voimavaroja voidaan vahvistaa toiminnallisten harjoitusten avulla. (Kataja ym. 2011: 22.)

Vuorovaikutuksen lähtökohtana on kunnioittava ja arvostava asenne itseään ja muita kohtaan. Tämän avulla on mahdollista ymmärtää muiden näkemyksiä. Vuorovaikutuksen onnistumisessa on oleellista, että oma asenne on vastaanottava. On oltava avoin ja annettava itsestään jotain, jotta luottamuksellinen ilmapiiri pääsee syntymään. (Talvio – Klemola 2017: 9, 153–154.) Vuorovaikutus tapahtuu aina vastavuoroisesti. Molemmat vuorovaikutuksessa olevat henkilöt tuovat vuorovaikutustilanteeseen jotain sellaista joka vaikuttaa kumpaankin. Tärkeää onnistuneen vuorovaikutustilanteen kannalta on, että molemmat osapuolet tuovat panoksensa tilanteeseen, ja ne molemmat otetaan huomioon. Kun näin tapahtuu, molemmat osapuolet kokevat ymmärtävänsä toisiaan. (Talvio – Klemola 2017: 12.)

Valitsimme menetelmiä, jossa osallistujat pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin ja jakamaan itsestään asioita, joita muut eivät välttämättä tiedä ennalta. Kunnioittavaa ja arvostavaa asennetta tarvitaan yhteistoiminnallisissa ongelmanratkaisutehtävissä, joissa tehtävän ratkaisu vaatii yhteistyökykyä ja toisten kuuntelemista. Yhteistyö ja luovuus ovat tärkeitä ryhmän toiminnan kannalta, ja ongelmanratkaisu on yksi luovuuden muoto. Ongelmanratkaisutehtävien avulla voidaan tukea ryhmää selviämään yhteistyössä erilaisista haasteista. Erilaiset tehtävät edesauttavat osallistujia pohtimaan ja kokeilemaan uusia ratkaisumalleja, ja saa heidät poistumaan omalta mukavuusalueelta. (Kataja ym. 2011: 59.)

7 Työhyvinvointipäivän toteutus

Työhyvinvointipäivä toteutettiin perjantaina 8.6.2018. Lähetimme noin viikkoa ennen kutsut tapahtumasta sähköpostitse kaikille kuudelle osallistujalle. Etukäteen saimme tietää, että yksi osallistujista olisi kesälomalla, eikä pääsisi osallistumaan työhyvinvointipäivään. Itse tapahtumapäivänä kaksi osallistujaa perui tulonsa ja lopullinen osallistujamäärä työhyvinvointipäivään oli kolme. Esimiesten toiveesta aloitimme päivän yhteisellä lounaalla ravintolassa. Lounas sujui hyvässä ja rennossa ilmapiirissä. Osallistujat tuntuivat olevan innoissaan päivästä, vaikka osallistujia ei ollutkaan paljon. He olivat tyytyväisiä siihen, että heille esimiehinä järjestetään työhyvinvointipäivä. Ohjaajina jouduimme hieman pohtimaan keskenämme aikatauluja ja tehtävien kulkua uudelleen. Olimme aikaisemmin pelänneet, ettei aika riittäisi, nyt meillä oli ylimääräistä aikaa vähäisen osanottajamäärän vuoksi.

Läsnäoloharjoituksella kiinni hetkeen

Päivän ensimmäisen toiminnallisen osuuden pidimme Vallilassa sijaitsevassa kerhotilassa. Aloitimme tilaisuuden pienellä esittelyllä, kertomalla mitä päivän aikana tulee tapahtumaan, sekä avaamalla työhyvinvoinnin teoriaa. Ensimmäinen toiminnallinen osuus oli läsnäoloharjoitus, jonka avulla osallistujat saivat mahdollisuuden irrottautua muista ajatuksista, päästä kiinni hetkeen ja keskittyä paremmin työhyvinvointipäivään. (Heinonen ym. 2013: 174–176). Läsnäolo on tärkeä osa vuorovaikutusta, ja sen merkitys korostuu nykypäiväisessä työelämässä, jossa pitää keskittyä moneen asiaan samaan aikaan ja työtehtävät vaativat nopeaa reagoimista. Läsnä olemalla kohtaamisessa, henkilö voi osoittaa muille arvostusta ja huomioimista. Sen avulla pystytään myös parantamaan keskittymistä ja erottamaan asioista oleellisen. (Heinonen ym. 2013: 169–170.) Kollegiaalisuuden perusedellytyksiä ovat keskinäinen kunnioitus ja huomioiminen. Kollegiaalisuus on vastavuoroinen tapa toimia, josta välittyy toisen ammattilaisen arvostus. (Arala ym. 2015: 18.) Ryhmätyöskentelyssä läsnäololla näytetään muille, et arvostaa heitä ja on sitoutunut ryhmään. Kun koko ryhmä on omistautunut asialle ja toisilleen, muodostuu ryhmässä avoin ilmapiiri. Näin ryhmässä voidaan ottaa haasteet vastaan helpommin, ja kaikki kannustavat toisiaan. (Heinonen ym. 2013: 169–171.) Valitsimme läsnäoloharjoituksen työhyvinvointipäivän alkuun saadaksemme osallistujat olemaan läsnä toisilleen sekä keskittymään hetkeen ja työhyvinvoinnin vahvistamiseen. On vaikea keskittyä ajankohtaiseen asiaan, jos mieli on muissa ajatuksissa. Esimiesten työtehtävät vaativat keskittymistä moneen asiaan

samanaikaisesti ja reagoimista moneen eri tahoon. Koska työelämä on hyvin pirstaloitunutta, vaatii syvempi läsnäolo harjoittelua. Harjoittelu rauhoittaa mieltä ja kirkastaa ajattelua. Sen avulla voidaan keskittyä käsillä olevaan asiaan. Keskittyminen saavutetaan parhaiten, kun ollaan kiinnostuneita asiasta ja vapaaehtoisesti tilanteessa. Myös uteliaisuus asiasta ja aito kiinnostus toisesta ihmisestä ja ryhmätilanteesta auttavat. (Heinonen ym. 2013: 171–173.)

Kuvakortit ryhmäytymisen tukena

Tämän jälkeen tehtiin kuvakorttiharjoitus, jonka tavoitteena oli toisiin tutustuminen ja ajatustenvaihto. Tutustumisharjoitukset tukevat ryhmäytymistä ja edistävät ryhmän jäsenten tutustumista toisiinsa. Ryhmätuntemus auttaa luottamuksen syntymistä ja luo ryhmään turvallisen ilmapiirin. (Liukkonen ym. 2006: 180.) Kun ryhmän jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa, ryhmä voi suunnata keskittymisensä ja energiansa oleellisiin asioihin. Hyvä luottamus ryhmän sisällä näkyy suorasti ryhmän tavassa toimia. Luottamus lisää joustavuutta sekä edesauttaa uudistumis- ja muutосkykyä. Ryhmän yhteiset kokemukset, niin onnistumiset kuin vastoinkäymiset, vahvistavat perusluottamusta. (Heinonen ym. 2013: 112–113.) Kuvakorttien avulla kerrottiin ajatuksista päivän alusta, kesäsuunnitelmista ja työhyvinvoinnista. Käytimme harjoituksessa Suomen Mielenterveysseuran Mielenterveys voimaksi -kuvakortteja. Kuvakortit toimivat työvälineenä, joita hyödyntämällä saadaan eri vaihtoehtoja keskusteluun. Kuvakorttien aiheet kuvaavat erilaisia elämäntilanteita tai toimivat symboleina erilaisille asioille, kuten esimerkiksi ystäville, perheelle, voimavaroille tai tulevaisuudelle. Kuvakortteja voi käyttää apuna ryhmäytymisessä ja muiden toiminnallisten tehtävien ohessa. Niitä käyttämällä voi olla helpompaa kertoa itsestään ja jakaa ajatuksiaan. (Mielenterveys voimaksi -kuvakortit n.d.) Turvallisuudentunne on ryhmän kannalta olennaista. Kun jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, he uskaltavat heittäytyä ja olla avoimempia. Nämä ovat tärkeitä työn onnistumisen kannalta. (Talvio – Klemola 2017: 69.)

Nyrkki auki luovin keinoin

Vaaditaan aikaa ja hyväksyvä ilmapiiri, jotta luovuudelle on tilaa. Ryhmän kiinteys lisääntyy tehtävien kautta, jotka vaativat luovaa ratkaisua, innostavat kokeiluun ja tuovat osallistujille hauskuutta. Yksi luovuuden muoto on ongelmanratkaisu. (Liukkonen ym. 2006: 150–151.) Seuraavana harjoitteena oli lyhyt Nyrkki auki-tehtävä, jossa osallistujat

pääsivät harjoittamaan luovuutta pyrkimällä avaamaan parinsa nyrkin käyttämällä kaikkia mahdollisia keinoja (Kataja ym. 2011: 59). Osallistujat testailivat erilaisia ongelmanratkaisukeinoja, ja heillä oli hauskaa tehtävää ratkoessa. Toimivassa ryhmässä sen jäsenet saavat ilmaista vapaasti tunteitaan ja ymmärtävät, miten tunteet näkyvät ryhmän toiminnassa. Ryhmän tunneälykyys tekee ryhmästä tiiviimmän, ja se vuoksi ryhmä pystyy kohtamaan haasteet paremmin. Hyvän luottamuksen ansiosta ryhmä voi kohdata sekä miellyttäviä että epämieluisia tunteita, ja onnistuu käsittelemään niitä. Kun ryhmässä on sallittu ilmasta tunteita vapaasti, ryhmä voi hyvin, ja uskaltaa pitää myös hauskaa. Nauru on välttämätöntä sekä yksilö- että ryhmätasolla. Yhdessä nauraminen vahvistaa ryhmän positiivisuutta ja uskoa ryhmän toimintaan. Lisäksi nauru vähentää stressihormoneja sekä saa negatiiviset tunteet hetkeksi syrjään. (Heinonen ym. 2013: 122.) Työtiimin välinen huumorinkäyttö inhimillistaa työtä. Kollegiaalisia arvoja noudattaen, työyhteisö voi lisätä hyvää oloa ja hyvinvointia huumoria apuna käyttäen. (Vesa 2009: 142.)

Tunnetko minut?

Viimeisenä harjoituksena ennen taukoa oli Tunnetko minut? -harjoitus, jossa vastattiin lapussa oleviin kysymyksiin, ja tarkoituksena oli kertoa itsestään jotain sellaista uutta, jota ei uskonut muiden tietävän. Muut saivat sen jälkeen arvata, että kenestä on kyse. Tavoitteena oli uuden oppiminen toisista sekä luottamuksen lisääntyminen henkilökohtaisia asioita jakamalla. (Heinonen ym. 2013: 86–87.) Ryhmää muodostettaessa on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota ryhmän käynnistämiseen. Jo käynnistämisvaiheessa määräytyy, miten vuorovaikutus tulee toimimaan ryhmässä ja minkälaiseksi ryhmän toiminta muodostuu. On siis oleellista panostaa ryhmän tutustumis- ja ryhmäytymisharjoituksiin. Toimiva alku ryhmälle vahvistaa halua kuulua ryhmään ja saa jäsenet olemaan ylpeitä osallisuudesta ryhmään. Tunne, että saa kuulua ryhmään, tukee yksilön positiivista minäkuva. Hyvä ryhmähenki ja toimiva ryhmä ovat työelämän suurimpia motivaatiotekijöitä. (Heinonen ym. 2013: 84.) Esimiestiimi, jolle järjestimme työhyvinvointipäivän, tunsivat toisensa jo ennalta. Tavoitekeskustelussa nousi kuitenkin esiin esimiesten tarve tutustua toisiinsa paremmin. Osa esimiehistä oli ollut vähemmän aikaa tiimissä, ja osallistujat kokivat, että luottamuksen ja kollegiaalisen tuen edistämiseksi, tulisi tiimin jäsenten oppia enemmän toisistaan. Valitsimme Tunnetko minut -harjoitteen tämän vuoksi. Harjoitteen takana oli ajatus, että kertomalla itsestään asioita työroolin ulkopuolelta, ryhmän jäsenet tulevat toisilleen inhimillisemmiksi. Avaamalla asioista itsestään, voi synnyttää luottamusta sekä antaa

mahdollisuuden olla epätäydellinen. Tehtävä perustuu Joharin ikkuna - vuorovaikutusmalliin, jossa näytämme muille itsestämme jotain sellaista, josta olemme vain itse tietoisia. Mallissa on neljä osa-alueita, jotka kuvaavat henkilön itse tiedostamia ja tiedostamattomia alueita, sekä alueita, jotka ovat muille näkyviä tai näkymättömiä. (Heinonen ym. 2013: 50–51, 85–87; Ikkuna kahteen suuntaan 2013.)

Ongelmasolmu roolien aukaisijana

Tauon jälkeen siirryimme kerhotilalta läheiseen Alppipuistoon, jossa vietimme loppupäivän. Seuraava tehtävä oli yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisutehtävä Ongelmasolmu, jossa osallistujille annettiin köysi, ja heidän piti tarttua siihen molemmilla käsillä tasaisin välimatkoin. Tarkoituksena oli tehdä solmu keskelle köyttä ilman, että kukaan irrottaa köydestä. (Kataja ym. 2011: 66.) Ongelmaratkaisutehtävissä tulee esille ryhmän jäsenten eri roolit. Roolit näyttäytyvät siinä, miten ratkaisut löytyvät. Erilaiset tehtävät voivat myös vaikuttaa siihen, millaisen roolin osanottajat valitsevat. Kaikista rooleista on hyötyä ongelmanratkaisun kannalta. Yksi jäsenistä keksii alun, toinen täydentää ja kolmas tuo esille uusia näkökulmia. Puhutaankin ongelmaratkaisun ketjureaktiosta, ja varsinkin hyvin toimivissa ryhmissä, tämän tyyppinen ratkaisumalli on yleinen. (Kataja ym. 2011: 40.)

Torni

Seuraavana tehtävänä oli Torni, jossa siirrettiin kuutta erikokoista laatikkoa pisteestä A pisteeseen C pisteen B:n kautta. Tehtävässä oli oleellista, että isomman laatikon oli oltava aina pienemmän laatikon alla ja kerralla sai siirtää vain yhtä laatikkoa. Tehtävässä tarvittiin kykyä loogiseen ajatteluun. Siinä painottui kyky kuunnella muita sekä omien että muiden vahvuuksien huomioiminen. (Kataja ym. 2011: 60–61, 66.) Ihmissuhdetaitoja kehittäessä keskeistä on toisen ihmisen kuunteleminen, jonka avulla voidaan ymmärtää toista ja hänen kokemuksiaan paremmin. On kiinnitettävä huomiota omaan käyttäytymiseen, ja suunnattava kiinnostus toiseen ja hänen kuuntelemiseen. (Talvio – Klemola 2017: 107.) Kuunteleminen on osa vuorovaikutusta, ja sen välttämätön edellytys. Se tarkoittaa sekä kuulemistä, kuuntelemista että ajatuksia, joita kuulemamme asia synnyttää. Kuunteleminen vaikuttaa sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointiin. On tärkeää, että yksilö kokee tulleensa kuulluksi työpaikallaan. Työhyvinvointia lisää myös kokemus siitä, että pystyy kuuntelemaan muita hyvin. Tällöin yksilö tuntee onnistuneensa työssään. Hyvien kuuntelutaitojen avulla pystytään suoriutumaan

paremmin työtehtävissä. (Isotalus – Rajalahti 2017: 20–21.) Esimiestyössä, kuten toiminnan johtamisessa ja strategisessa työssä, hyvät kuulemisen taidot ovat tärkeitä. Kuunteleminen, näkeminen ja havainnointi ovatkin esimiestyön avaintaitoja. Kuuntelija tarvitsee kaikkia aistejaan, koska hänen on havaittava myös tunteet, asenteet ja aikomukset. Ryhmässä toimiessa reagoiminen viesteihin on suurelta osin automaattista, joten kuunteleminen ja havainnointi voivat olla haasteellisia. Vahva läsnäolo ryhmässä kuitenkin auttaa havaitsemaan suurimman osan viesteistä. (Heinonen ym. 2013: 176–178.)

Tiimimatto kommunikaation mittarina

Tiimimatossa ryhmä laitettiin seisomaan pienen maton päälle. Tarkoituksena oli kääntää matto ympäri ilman, että kukaan astuu matolta pois. (Kataja ym. 2011: 62.) Harjoituksen avulla voitiin nostaa esille tiimin yhteistyötaitoja sekä tunnistaa ja hyödyntää tiimin mahdollisuuksia ja voimavaroja. Toimivalla yhteistyöllä pystytään lisäämään ryhmän kiinteyttä, joka auttaa ryhmää menestymään. (Liukkonen ym. 2006: 190, 196.) Ryhmän yhteistyön kannalta on tärkeää, että kommunikaatio ryhmässä on avointa. Yksilö kokee kuuluvansa ryhmään, kun hän tuntee tulevansa ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Jotta ryhmä toimii tehokkaasti, on kommunikaation oltava tasavertaista ja avointa. (Kataja ym. 2011: 17.) Tämän tyyppiset kommunikaatioharjoitukset kehittävät ryhmän vuorovaikutustaitoja, kuten puheen ja tiedon välittämistä sekä kuuntelua (Liukkonen ym. 2006: 185).

Vuorovaikutus osana työhyvinvointia

Yhteistoiminnallisten ongelmaratkaisutehtävien jälkeen tuli vuorovaikutukseen liittyvä Työyhteisön vuorovaikutuspohdinta, jossa osallistujat valitsivat yhdessä keskustellen kolme tärkeintä vuorovaikutuksen kulmakiveä työhyvinvoinnissa. (Manka – Manka 2016: 117.) Yhteistoiminnallisten tehtävien avulla voidaan tukea osallistujien vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Liukkonen ym. 2006: 141). Opinnäytetyön kohderyhmän kannalta oli oleellista ottaa vuorovaikutustaidot käsittelyyn, koska esimiesten johtamistaidot edellyttävät vuorovaikutustaitojen hallitsemista sekä kykyä ymmärtää tunteiden, ajattelun ja käyttäytymisen merkitystä. (Liukkonen ym. 2006: 39.) Vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää jatkuvasti ja niitä voi opiskella tietoisesti, jolloin pystymme kehittämään taitoamme tunnistaa erilaisia vuorovaikutustilanteita. Kun tunnistamme tilanteet, pystymme toimimaan niissä muita kunnioittavalla tavalla. Jos

vuorovaikutustilanne havaitaan esimerkiksi herkäksi, pystymme ottamaan oppimamme vuorovaikutuksen keinot käyttöön. Näin pystytään välttämään tietynlaisia viestejä. Vuorovaikutuksen keinoja voidaankin käyttää ennaltaehkäisemään ristiriitojen muodostumista ja tukea ihmissuhteitamme. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikilla aloilla, koska melkein aina työskennellään yhdessä muiden kanssa. Vaikka työssä ei oltaisi tekemisissä suoraan asiakkaiden kanssa, voi työnteko tapahtua erilaisissa tiimeissä tai ryhmissä. Työn onnistumisen edellytys on, että ryhmien yhteistyö toimii, ja sen jäsenet, eri taustoista huolimatta, pystyvät työskentelemään yhdessä. Onkin tärkeää, että alasta riippumatta, kaikille työntekijöille pitäisi järjestää vuorovaikutustaitojen opiskelua. (Talvio – Klemola 2017: 10, 13.)

Still-kuvat toiminnallisena menetelmänä

Kun työyhteisön kolme tärkeintä vuorovaikutuksen kulmakiveä oli valittu, osallistujat tekivät niistä still-kuvat. Still-kuva on toiminnallinen menetelmä, jonka avulla edistetään yksilön ja ryhmän oppimista tekemisen ja toiminnan kautta. Still-kuvilla tuodaan esille tilanteita ja tapahtumia näyttämöllisin keinoin. Toiminnallisissa menetelmissä käytetään kehoa kohderyhmälle keskeisten asioiden sisäistämiseen ja käsittelyyn. (Ihanainen 1999.) Näillä menetelmillä voidaan fyysistä toimintaa hyväksikäyttäen synnyttää uutta ajattelua. Toiminnalliset menetelmät kehittävät ryhmän toimintaa, antavat yksilölle ja ryhmälle uskon omiin kykyihinsä sekä avaavat näkökulmia ja synnyttävät uusia prosesseja. Menetelmien avulla keskustelussa voidaan ottaa esille käsittelemättömiä asioita, ja saadaan ne näkyväksi ryhmälle. (Kataja ym. 2011: 30.) Menetelmillä voidaan lisätä ryhmän yhteistyötä sekä edesautetaan ryhmän jäseniä havainnoimaan omaa toimintaansa ja rooliaan ryhmässä (Liukkonen ym. 2006: 178).

Arvostuksen kehä

Viimeiseksi harjoitukseksi on valittava sellainen tehtävä, joka jää mieleen muistuttamaan hyvästä ryhmäkokemuksesta. Sen myötä osallistujille jää myönteinen lopputunnelma ja halu tehdä myöhemminkin vastaavia toimintaharjoituksia. (Kataja ym. 2011: 126; Liukkonen ym. 2006: 204.) Valitsimme työhyvinvointipäivän viimeiseksi harjoitteeksi Arvostuksen kehän. Harjoitteen tarkoituksena oli saada hyvää mieltä osallistujille, lisätä ryhmähenkeä ja vahvistaa osallistujien välistä kunnioitusta. Tehtävässä jokaiselle jaettiin tyhjä paperi. Jokainen kirjoitti nimensä paperiin ja antoi sen vieressään istuvalle henkilölle. Kukin piirsi vuorollaan lapulle yhden kasvopiirteiden niin, että syntyvän kuvan

tuli muistuttaa sitä, kenen nimi paperissa oli. Paperia kierrätettiin eteenpäin, kunnes kuva oli valmis. Kuva jäi muistoksi päivästä, ja se tuo mieleen hetkiä ryhmän yhdessä vietetystä päivästä. Kuvan piirtämisen jälkeen lappuun kerättiin asioita joita toinen arvostaa henkilössään. Kaikki käytiin läpi yhdessä ja niistä keskusteltiin. Osallistujat saivat kuulla positiivisia asioita itsestään, joita ei välttämättä itse ollut tullut ajatelleeksi. Ihmisten välinen kunnioitus vahvistuu, kun saa kuulla arvostuksesta ja ihailusta. Tehtävän avulla saatiin kevennettyä ilmapiiriä loppua varten, koska se vahvisti positiivista ajattelutapaa ja korosti hyviä asioita toisissa. (Heinonen ym. 2013: 264; Kataja ym. 2011: 126.) Harjoitteen jälkeen pidimme vielä loppukeskustelun, jossa kävimme läpi päivän antia. Päivän purku auttaa osallistujia refleктоimaan tapahtunutta ja korostaa päivän tärkeimpiä teemoja. Kun ryhmä pääsee keskustelemaan yhdessä koetuista asioista, ne saavat yhteisiä merkityksiä. Nämä asiat muistetaan pitkään, koska niihin liittyy aktiivinen yhdessä tekeminen ja kokeminen. (Kataja ym. 2011: 42.)

8 Työhyvinvointipäivän arviointi

Työhyvinvointipäivän rakenne oli toimiva, ja päivä onnistui kaikin puolin hyvin. Aikataulut toimivat, vaikka osallistujamäärä muuttui päivän alussa. Olimme varautuneet siihen, että osallistujia olisi ollut viisi, mutta kaksi osallistujaa jäi pois. Tämän vuoksi jouduimme hieman pohtimaan keskenämme aikatauluja ja tehtävien kulkua uudelleen. Työhyvinvointipäivän sijainti ja paikat olivat onnistuneita valintoja ja toimivat hyvin tarkoitukseen. Siirtymiset paikkojen välillä tapahtuivat sujuvasti. Myös sää suosi meitä, ja mahdollisti harjoitusten tekemisen ulkona. Ulkona oleminen oli alun perin kohderyhmämme toive.

Olimme valinneet työhyvinvointipäivän menetelmiksi harjoitteita, joiden avulla pyrimme vahvistamaan esimiesten kollegiaalista tukea ja nostamaan esiin työhyvinvoinnin merkitystä. Harjoitukset olivat tarkoin valittu tavoitteen saavuttamiseksi. Osa tehtävistä ei kuitenkaan soveltunut tarkoitukseensa, lähinnä toisiin tutustumisen osalta. Harjoitusten aikana kävi ilmi, että osallistujat tunsivat toisensa jo melko hyvin, joten uutta tietoa toisistaan ei juurikaan tullut ilmi, muutamia asioita lukuun ottamatta. Tutustumisharjoitus ei toiminut kovin hyvin, koska osallistujia oli vähän ja he tunsivat jo toisensa riittävän hyvin. Tutustuminen toisiin oli valittu tavoitteeksi, koska esimiestiimissä oli myös uusia jäseniä, mutta he eivät valitettavasti päässeet osallistumaan työhyvinvointipäivään.

Työhyvinvointipäivän menetelmissä vaadittiin ongelmanratkaisutaitoja. Tehtävät ratkaistiin yhteistyöllä ryhmässä. Ratkaisut vaativat eri roolien pohtimista ja mukaan heittäytymistä. Ryhmän piti ottaa huomioon jäsenten omat vahvuudet ja hyödyntää niitä. Sosiaalinen yhdessä tekeminen merkitsee erilaisten ajatusten yhteen tuomista. Ryhmän jäsenten on kuultava muiden mielipiteitä ja arvostaa niitä, mutta on uskallettava sanoa myös omat näkökulmansa asioista. Ryhmässä on osattava antaa tilaa, opeteltava sallivuutta ja hyväksyttävä erilaiset roolit. (Kataja ym. 2011: 22.) Kaikki harjoitukset suoritettiin hyvässä hengessä, ja erimielisyyksiä ei tullut. Virhesiirtoja tuli, mutta niistä keskusteltiin yhdessä ja kaikkien mielipiteitä kuunneltiin. Harjoituksista pidettiin paljon, ja osallistujilla oli hauskaa. Niiden aikana muodostui selkeä työnjako ja kaikki sopeutuivat hyvin rooleihinsa. Harjoitukset herättivät paljon keskustelua rooleista, työnjaosta, yhteistyöstä, vahvuuksista ja siitä miten hyvään ryhmään vaaditaan erilaisia ihmisiä ja osaamista sekä miten täydennetään toinen toisiaan. Osallistujat osasivat antaa tilaa toisille, jos eivät itse osanneet ratkaista tehtävää. Harjoitusten suorittamisessa näkyi

kollegiaalisen tuen merkitys. Ryhmän jäsenten välillä vallitsee myönteinen riippuvuus, jossa kaikki hyötyvät ja tarvitsevat toisistaan. Kun ryhmän jäsen onnistuu, myös muut hyötyvät siitä. Ryhmän yhteinen menestyminen edesauttaa kaikkia oppimaan uutta ja kehittymään, joka motivoi työskentelemään yhteisen tavoitteen suuntaan. (Kataja ym. 2011: 22.)

Ryhmän välinen toimiva vuorovaikutus näkyi harjoitusten teossa, varsinkin Työyhteisön vuorovaikutuspohdinnassa, jossa tehtävänä oli valita kolme vuorovaikutuksen tärkeintä tekijää. Keskustelusta nousi esiin toisen kunnioittaminen, aktiivinen kuuntelu ja kuuleminen sekä rehellisyys. Osallistujat päättivät ne hyvässä yhteisymmärryksessä, ja asioista oltiin melko samaa mieltä. Tehtävä sai aikaan monipuolista keskustelua. Osallistujat puhuivat muun muassa luottamuksesta toisen tapaan tehdä työtä, oman vuorovaikutuksen vastuusta, toisen kuuntelemista ja siitä, että ollaan läsnä siihen mitä toinen sanoo. Puhuttiin myös siitä, miten nämä kaikki asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Vuorovaikutus toimii parhaiten, kun ryhmässä vallitsee luottamus, avoimuus ja arvostus toisia kohtaan. Toiminnallisten tehtävien avulla voidaan tukea näitä vuorovaikutuksen elementtejä ja kehittää ilmapiiriä. Tehtävien on mahdollistettava tasavertainen kommunikaatio ryhmässä. (Kataja ym. 2011: 22.)

Työhyvinvointipäivän toiminta vastasi hyvin esimiesten asettamia tavoitteita. Yhteistoiminnallisissa harjoitteissa näkyi tavoitteeksi asetettu kollegiaalisen tuen vahvistaminen. Ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustehtävien kautta vahvistettiin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehet olivat motivoituneita ja osallistuivat aktiivisesti toimintaan. Työhyvinvointipäivässä syntyi esimiesten kesken monipuolista keskustelua muun muassa vuorovaikutuksesta, erilaisista rooleista ja työhyvinvoinnin edistämisestä. Kysyimme työhyvinvointipäivän lopuksi osallistujilta palautetta päivästä. He kokivat päivän mielekkäänä, ja se sai heidät ajattelemaan enemmän omaa työhyvinvointiaan. Osallistujat olivat tyytyväisiä siihen, että heille järjestettiin jotain, eikä tarvinnut olla itse vastuussa mistään. Harjoitteet olivat hauskoja, riittävän monipuolisia ja sopivia heille, ja päivä oli heidän mielestään onnistunut, vaikka kaikki eivät osallistuneetkaan. Päivä oli kuitenkin pituudeltaan lyhyt ja kertaluontoinen, joten he jäivät kaipaamaan säännöllisesti järjestettäviä työhyvinvointipäiviä esimiehille.

9 Tulokset

Kokosimme kehittämistehtävän tulokset sähköpostitse lähetetyistä palautekyselyistä. Kyselyn avulla halusimme selvittää, saiko kehittämistehtävä aikaan uutta ajattelua työhyvinvointiin liittyen, ja mitä ajatuksia työhyvinvointipäivä ja sen tehtävät herättivät. Kysyimme, oliko työhyvinvointipäivän jälkeen seurannut jotain konkreettista työhyvinvointiin liittyen. Halusimme kyselyn avulla tietää, lisääntyikö yhteenkuuluvuus kollegiaalisen tuen vahvistamisella.

Kyselyssä nousi jälleen esille, että esimiehet suunnittelevat ja järjestävät joka vuosi organisaatiossa pidettävät työhyvinvointipäivät. Ollessaan järjestämisvastuussa, esimiesten oma työhyvinvointi jää huomioimatta lähes kokonaan. Nämä työhyvinvointipäivät ovat kuitenkin ainoita työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tapahtumia myös esimiehille. Osallistujat kertoivat tämän ristiriidan korostuvan selvästi, kun he pääsivät osallistumaan ulkopuolisen järjestämään työhyvinvointipäivään ja luopumaan työrooleistaan ja omista vastuistaan. Työhyvinvointikyselyt ja ratkaisut kohdentuvat usein työntekijöihin, ei esimiehiin. Esimiehet kokivat tärkeänä, että heidän hyvinvointiinsa kiinnitetään huomiota ja esimiesten työhyvinvointi nostetaan esille.

Kollegioihin tutustuminen syvemmin, koettiin tärkeänä työhyvinvointipäivän antina. Esimiehet kertoivat, että tehtävät toivat esiin osallistujien vahvuuksia ja uusia puolia kollegoista. He huomasivat, että näitä vahvuuksia voidaan hyödyntää esimiesten tiimityöskentelyssä. Esimiehet kokivat mielenkiintoisena nähdä miten he toimivat yhdessä ryhmänä omien esimiesroolien ulkopuolella. Kyselyssä tuli ilmi, ettei osallistujien kesken ole ollut aikaisemmin käytössä tutustumiseen tai ryhmäytymiseen liittyviä toiminnallisia keinoja. Osallistujien mukaan heidän työhyvinvointinsa rakentuu oman työn ja tekemisen lisäksi kollegiaalisesta tuesta. Esimiehet kokivat, että vahvempi ryhmäytyminen yhteistoiminnallisten tehtävien kautta auttaa vahvistamaan kollegiaalista tukea.

Esimiehet kertoivat vastuun ja asioiden hallinnan työssä aiheuttavan kuormitusta, ja huomanneensa tuntevansa syyllisyyttä työhyvinvointipäivään osallistumisesta. Kesken jääneet työt ja työntekijät saivat ajatuksen palaamaan työpaikalle. Oman mielen muuttaminen vähemmän suorituskeskeiseksi olikin isoimpia ajatusprosessin tuloksia, koska myös esimies ansaitsee työhyvinvointia. Osallistujat kokivat heittäytymisen tehtävissä hyvänä tapana irrottautua hetkeksi esimiesrooleistaan. Tehtävissä

heittäytyminen edellytti kuitenkin esimiesten mielestä aikaisemmin muodostunutta luottamusta ja tuttavuus pohjaa. Koska osallistujat tunsivat toisensa jo aiemmin, olivat tehtävät tälle ryhmälle sopivia. Palautteissa pohdittiin myös ryhmän koon vaikutusta työhyvinvointipäivään ja ryhmähenkeen. Suuremmassa ryhmässä erilaiset ryhmäilmiöt olisivat voineet tulla selkeämmin esiin.

Työhyvinvointipäivän jälkeen järjestetyissä esimieskokouksissa osallistujat ovat tarkastelleet työn rakenteita, jotta he saavat tarkennettua esimiesten tehtäväkuvaa. Myös työn mielekkyys on ollut puheenaiheena, ja rakenteita keventämällä he pyrkivät saamaan esimiehille aikaa oman työnsä suunnitteluun. Esimiehet kertoivat, että työhyvinvoinnin teemaan on palattu työtiimissä työhyvinvointipäivän jälkeen. He kokivat, että työhyvinvointipäiviä esimiehille pitäisi järjestää useammin, ja olisi tärkeää, että niissä keskityttäisiin aidosti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Uutena ajatteluna nähtiin kollegiaalisen tuen merkitys myös työn rakenteiden ulkopuolella. Esimiesten mukaan yhdessä keskusteleminen ja vapaamuotoiset tilanteet voisivat toimia työhyvinvoinnin lisäajina.

10 Johtopäätökset

Tuloksissa ilmeni kollegiaalisuuden vaikutus työhyvinvointiin. Työyhteisöllä ja ympärillä olevilla ihmisillä on suuri vaikutus ihmisen motivaatioon ja hyvinvointiin. Toimiva työyhteisö, jossa koetaan keskinäistä arvostusta ja tuetaan kollegoita vaikeissa tilanteissa, synnyttää välittämisen kokemuksen. Kokemus siitä, että henkilö hyväksytään ja hänestä välitetään sellaisena, kun hän on, muodostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toimiva työyhteisö on hyvinvoinnin lähde. (Martela – Jarenko 2015: 60–61.) Ihmisten olemassaolo ja toiminta edellyttävät tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Yksilö saa voimavaroja yhteisöstä johon hän kuuluu, ja yhteisöllisyyden tunne puolestaan pitää yhteisöjä koossa. Yksilö tarvitsee yhteenkuuluvuuden tunnetta, jotta hän kykenee toimimaan yhteisössä tai yhteiskunnassa mielekkäästi. (Paasivaara – Nikkilä 2010: 21.)

Tuloksista nousi esille, että esimiesten työhyvinvointiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Kun työhyvinvoinnista puhutaan, nousee esille työntekijöiden jaksaminen, mutta harvoin puhutaan esimiesten työhyvinvoinnista, ja sitä jopa vähätellään. Heidän odotetaan huolehtivan työntekijöistä ja pysyvän vahvana vastoinkäymisissä. Kuitenkin myös esimiehet voivat uupua, ja he tarvitsevat tukea työhyvinvointinsa edistämiseksi. Kun esimiehen työssäjaksaminen kärsii, hän ei jaksaa johtaa. Tämä puolestaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. (Pirinen 2014: 150.) Tuloksissa tuli ilmi esimiestyön kuormittavuus, ja heihin kohdistuukin usein sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta erilaisia vaatimuksia ja odotuksia, jotka voivat heikentää hyvinvointia. (Pirinen 2014: 150, 153.)

Esimiehet eivät voi puhua vaikeuksistaan työntekijöille, ja eivätkä aina halua vaivata omaa esimiestään, ja näin ollen jäävät helposti yksin ongelmien ja päätösten kanssa. Sosiaalisen tuen puute voi heikentää työssäjaksamista. Olisikin tärkeää, että esimies voisi keskustella vaikeista tilanteista kollegoiden kanssa, jotta voidaan vähentää työn kuormittavuutta. (Pirinen 2014: 175; Virolainen 2012: 201.) Refleктоimalla yhdessä esimieskollegoiden kanssa, voidaan jakaa hyvinvoinnin edistämisen keinoja ja kehittää itsensä johtamisen taitoja. Erilaiset yhteiset tapaamiset ja koulutukset toimivat hyvänä alustana omien kokemusten jakamiselle. (Pirinen 2014: 155.) Esimiehen on hyvä huomata, että myös muut ovat kohdanneet samanlaisia asioita. Esimiesten välinen vertaistuki on tärkeää, ja se toimii esimiesten hyvinvoinnin tukena. Vertaisryhmissä esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan avoimesti ja luottamuksellisesti. Ne toimivat myös paikkana ongelmien, ideoiden ja tunteiden jakamiselle, ja niissä esimies saa

mahdollisuuden puhua omasta hyvinvoinnistaan työssä. (Pirinen 2014: 175.) Tuloksissa korostui se, että esimiehille ei ole ennen järjestetty työhyvinvointipäivää. Myös työhyvinvointikyselyt ja -ratkaisut kohdistuvat usein työntekijöihin. Esimiehet kuitenkin tarvitsevat ulkopuolisen järjestämiä valmennuksia tai tapahtumia, jossa he voivat jakaa johtamiskokemuksiaan ja keskustella vaikeista tilanteista. Monesti esimiehet eivät omatoimisesti ota yhteyttä toisiinsa ja pyydä apua. (Pirinen 2014: 155.) Tästä syystä oli tärkeää, että heille järjestettiin työhyvinvointipäivä, ja etteivät he itse olleet vastuussa sen järjestämisestä. Esimiehet kokivat, että työhyvinvointipäiviä sekä vapaamuotoisia tilanteita tulisi lisätä ja yhdessä keskusteleminen voisi toimia työhyvinvoinnin lisääjänä. Osallistujat kaipasivat vahvempaa ryhmäytymistä, joka auttaisi vahvistamaan kollegiaalista tukea. Vapaamuotoisten tilanteiden parissa kollegat voivat tutustua toisiinsa yksilöinä (Martela – Jarenko 2015: 124). Vertaistuesta saa apua työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja voi löytää ratkaisuja ongelmiinsa. Tärkeä vertaisryhmien anti on itseluottamus, joka syntyy, kun ryhmän jäsenet tukevat toisiaan ja luovat uskoa ongelmien selvittämiseksi. Ryhmän kautta voidaan myös kertoa hyvistä käytännöistä, joita kaikki voivat hyödyntää työssään. (Pirinen 2014: 176.)

Tulosten mukaan kollegiaalisuudella voidaan tukea esimiesten työhyvinvointia. Yhdessä vietetty aika saa kollegat tutustumaan toisiinsa syvemmin. Kun kollegat pääsevät puhumaan muista kuin työasioista ja saavat tietää toistensa kiinnostuksenkohteista ja elämästä, vahvistuu kollegoiden välinen luottamus. Näin voidaan oppia myös toisen vahvuuksista. On olennaista, että työyhteisön jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa myös työtehtävien ulkopuolella. (Martela – Jarenko 2015: 124.) Kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, he voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia tiimityöskentelyssä. Mitä paremmin jäsenet tuntevat toisensa, sitä parempi luottamus ryhmässä muodostuu. Näin pystytään hyödyntämään jäsenten kokonaispotentiaalia. Tutustumista voidaan vahvistaa erilaisilla toiminnallisilla menetelmillä. (Martela – Jarenko 2015: 125–126.) Kollegoihin tutustumisen merkitys nousi esiin tuloksissa, ja sitä pidettiin tärkeänä päivän antina. Työhyvinvointipäivän yhteistoiminnalliset tehtävät olivat tuoneet esiin osallistujien vahvuuksia ja uusia puolia kollegoista. He huomasivat, että näitä vahvuuksia voidaan hyödyntää jatkossa esimiesten tiimityöskentelyssä. Kollegiaalisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan vahvistaa järjestämällä työyhteisölle erilaisia tilaisuuksia, jossa he saavat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Tätä varten voidaan esimerkiksi järjestää yhteistoiminnallisia tehtäviä sekä työajalla että sen ulkopuolella. (Liukkonen ym. 2006: 141.) Tuloksista tuli ilmi, että osallistujat kokivat tarvetta yhteistoiminnallisille tehtäville, koska heillä ei ole ollut aikaisemmin käytössä

tutustumiseen tai ryhmäytymiseen liittyviä toiminnallisia keinoja, ja he kokivat tarvetta tutustua toisiinsa paremmin. Työhyvinvointipäivän yhteistoiminnalliset tehtävät vastasivat tähän tarpeeseen ja olivat auttaneet vahvistamaan kollegiaalista tukea. Tulosten mukaan osallistujien työhyvinvointi rakentuu oman työn ja tekemisen lisäksi kollegiaalisesta tuesta.

11 Pohdinta

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli lastensuojelulaitoksen esimiesten työhyvinvoinnin vahvistaminen yhteenkuuluvuutta lisäämällä. Toiminnallinen opinnäytetyö koostui tavoitekeskustelusta, työhyvinvointipäivästä ja palautekyselystä. Tarve työhyvinvoinnin vahvistamiselle lähti lastensuojelun esimiehiltä. Pyrimme vahvistamaan yhteenkuuluvuutta kollegiaalisen tuen avulla. Kollegiaalisuus on yhteenkuuluvuutta, jossa ammattihenkilöt jakavat samoja ammatillisia arvoja (Leino-Kilpi – Välimäki 2009: 88).

Työhyvinvointipäivä toteutettiin esimiesten asettamien tavoitteiden mukaisesti. Esimiehet kokivat kollegiaalisen tuen merkityksen vahvana työhyvinvoinnin lisääjänä. Kollegiaalista tukea vahvistettiin yhteistoiminnallisten tehtävien avulla. Tehtävissä käytettiin tavoitteiden toteuttamiseksi vuorovaikutukseen ja ongelmanratkaisuun liittyviä harjoitteita. Vuorovaikutus on sidoksissa hyvinvointiin, ja se käsittää arkisia asioita, kuten toisten kuuntelemisen, huomioimisen, auttamisen, arvostuksen ja yhteishengen. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö vaikuttavat työhyvinvointiin, ja ne näkyvät työyhteisön ilmapiirissä. (Juholin 2015: 136; Pirinen 2014: 177.) Ongelmanratkaisuun liittyvät harjoitteet puolestaan lisäävät ryhmän kykyä vastata haasteisiin. Niissä ryhmä pääsee hyödyntämään yhteistyötä ja luovuutta sekä kokeilemaan uusia näkökulmia. (Kataja ym. 2011: 59.) Sujuva yhteistyö kasvattaa ryhmän kiinteyttä (Liukkonen 2006: 196). Työhyvinvointipäivän jälkeen lähetimme osallistujille kyselyn, jossa selvitettiin, lisääntykö yhteenkuuluvuus kollegiaalisen tuen vahvistamisella.

Sekä tavoitekeskusteluun että työhyvinvointipäivään osallistui kolme kuudesta lastensuojelulaitoksen esimiehestä. Koska tavoitekeskustelussa oli paikalla vain puolet esimiestimistä, ei tavoitteet olleet koko työyhteisön asettamat. Poissaolevien mielipiteet olisivat voineet erota paikalla olleiden ajatuksista. Jos kaikki esimiehet olisivat olleet paikalla, olisi työhyvinvointipäivän teema voinut olla eri. Tavoitekeskustelussa osallistujat asettivat työhyvinvointipäivän tavoitteeksi kollegiaalisen tuen vahvistamisen. Työhyvinvointipäivän osallistujamäärä oli kuitenkin hieman ristiriitainen teemaan nähden. Voidaanko vahvistaa ryhmän keskinäistä yhteenkuuluvuutta, jos kaikki ryhmän jäsenet eivät ole paikalla? Tuloksista tuli ilmi, että päivän avulla onnistuttiin vahvistamaan kollegiaalista tukea, mutta poissaolevat esimiehet jäivät ilman tätä kokemusta. Jäimme pohtimaan, että vahvistamalla kolmen ryhmän jäsenen yhteenkuuluvuutta, kokevatko

ne, jotka eivät osallistuneet päivään, ulkopuolisuuden tunnetta. Minkälaisia vaikutuksia sillä on, että osa ryhmästä osallistuu järjestettyyn toimintaan ja osa ei?

Olisimme voineet varautua paremmin siihen, että kaikki eivät osallistuneet työhyvinvointipäivään. Päivän kannalta oli oleellista toisiin tutustuminen, mutta uusimmat esimiestiimin jäsenet eivät päässeet paikalle. Työhyvinvointipäivän osallistujat puolestaan tunsivat toisensa melko hyvin. Tuloksista tuli kuitenkin ilmi, että osallistujat pystyivät harjoitteiden avulla tutustumaan toisiinsa syvemmin ja he oppivat uusia asioita toisistaan, joten tutustumiseen liittyvät harjoitteet eivät olleet turhia. Harjoitteet olisivat kuitenkin voineet olla tavoitteiltaan erilaisempia. Nyt jotkin tehtävistä olivat hieman liian samankaltaisia. Tosin kaikissa tehtävissä pyrittiin vahvistamaan kollegiaalista tukea, joten ne vastasivat päivälle asetettuun tavoitteeseen. Työhyvinvointipäivän harjoitteiden avulla osallistujat oppivat uusia asioita toisistaan, joita voi hyödyntää työelämässä.

Opinnäytetyön seurauksena lastensuojelulaitoksen esimiehet ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomioita työhyvinvointiin. Työhyvinvointipäivä on herättänyt keskustelua siitä, että he tarvitsevat enemmän kanavia työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen, koska nykyisellään esimiesten työhyvinvointiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Tarvitaan lisää mahdollisuuksia keskustelulle ja vapaamuotoisille tilanteille, jotta voidaan pysähtyä aidosti työhyvinvoinnin äärelle. Kehittämistehtävän jälkeen organisaatiossa on alettu tarkastella rakenteita, ja niiden vaikutusta esimiesten työnkuvaan. Ammattitaitoinen esimies tunnistaa oman hyvinvointinsa tilan ja edistää sitä. Hän tekee konkreettisia tekoja hyvinvointinsa edistämiseksi. (Pirinen 2014: 157.)

Kun työhyvinvoinnin kehittämiseen ei kiinnitetä huomiota, aiheuttaa se moninaisia kustannuksia organisaatioille ja yhteiskunnalle. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi lähteä organisaatiotasolta, ja se tulisi sisältyä organisaation investointeihin, jotta työhyvinvoinnin parantamiselle olisi aidosti aikaa. Organisaation pitäisi sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä suunnitelmallisesti että pitkäjänteisesti, ja sen pitäisi läpäistä koko organisaation henkilöstön, esimiehet mukaan lukien. Kehittämistoimet tuottavat pitkällä aikavälillä positiivisia tuloksia, kun ne nähdään investointeina. Kuitenkin monet kehittämistoimet lopetetaan, koska ne koetaan ylimääräisinä kuluerinä. (Virolainen 2012: 121,134–135.) Työhyvinvointipäivä työhyvinvoinnin vahvistajana herätti ajatuksia sen kelpoisuudesta. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla pitkäjänteistä toimintaa, jotta sen vaikutukset olisivat mahdollisimman pysyviä (Virolainen 2012: 134–135). Pitämämme päivä oli kertaluonteinen, joten sen vaikutukset

työhyvinvointiin ovat rajalliset. On kuitenkin tärkeää, että päivä herätti ajatuksia työhyvinvoinnista, ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Osallistujat saivat eväitä siihen, millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, ja mitä voisi lähteä kehittämään. Lastensuojelulaitoksen esimiesten tulisi panostaa kollegiaalisen tuen vahvistamiseen. Sen kautta on mahdollista lisätä yhteenkuuluvuutta, joka puolestaan lisää työhyvinvointia kyseisessä kohderyhmässä.

Mielestämme, niin lastensuojelun, kuten kaikkien alojen, tulisi kehittää enemmän esimiesten työhyvinvointia. Taustateoriasta sekä esimiesten kommentoissa nousi esiin, ettei esimiesten työhyvinvointiin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Esimiehet kertoivat, että työhyvinvointikyselyt kohdistuvat enemmän työntekijöihin kuin heihin. Esimiesten työhyvinvoinnista on kuitenkin tehty erilaisia tutkimuksia. Kontiainen (2006) esittelee artikkelissaan Tilastokeskuksen teettämien työolotutkimusten tuloksia, joissa on huomioitu esimiehet omana ryhmänään. Myös Virolainen (2012) kokoaa eri tutkimuksia esimiesten työhyvinvoinnista. Onkin mielenkiintoista huomata, että esimiesten työhyvinvointiin ei ole kuitenkaan panostettu. Työhyvinvointi on ilmiö, joka koskee kaikkia työelämässä olevia ihmisiä. Kaikilla työelämän ihmisillä on tarve viihtyä työssään. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin esimiehiä. Myös esimies voi uupua ja tarvitsee työhyvinvointia tukevaa toimintaa. (Pirinen 2014: 150; Virolainen 2012: 9.) Esimiehet toivoivat, että järjestäisimme heille työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevaa toimintaa. Tästä syystä oli perusteltua järjestää työhyvinvointipäivä esimiehille, ja kehittämistehtävä vastasi onnistuneesti lastensuojelulaitoksesta tulleeeseen tarpeeseen.

Opinnäytetyön tulokset näyttivät, että työhyvinvointia voidaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta lisäämällä. Myös opinnäytetyön taustateoria tukee tätä ajatusta. Tavoitekeskustelussa ja palautekyselyssä tuli vahvasti esille se, että esimiehet kokevat kollegiaalisen tuen vahvistamisen kehittävän työhyvinvointiaan. Jatkokehittämistä ajatellen, mielestämme esimiesten olisi hyvä palata kollegiaalisen tuen vahvistamiseen. Heidän olisi hyvä myös saada kaikki kuusi esimiestä mukaan asettamaan tavoitteita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Heidän tulisi ottaa huomioon jokaisen subjektiivinen kokemus työhyvinvoinnista. Tavoitteiden avulla sekä yhdessä keskustelemalla, he voisivat löytää heille sopivat keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Arvioimme mukaan, opinnäytetyön tulokset vastasivat kehittämistehtävän tavoitteisiin, ja valitut menetelmän olivat soveltuvia sen kannalta. Mielestämme onnistuimme opinnäytetyön avulla vastaamaan työelämästä nousseisiin työhyvinvoinnin

kehittämistarpeisiin. Koemme, että opinnäytetyömme kaltaista työhyvinvointia edistävää toimintaa voisi hyödyntää myös muissa organisaatioissa, joissa olisi tarvetta esimiesten työhyvinvoinnin vahvistamiselle. Kohderyhmämme esimiesten osalta oli tärkeää vahvistaa yhteenkuuluvuutta, ja sitä voisi käyttää myös muissa organisaatioissa perustana työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointitoimia suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon kyseisen kohderyhmän tarpeet ja lähtökohdat.

Opinnäytetyön prosessi on ollut mielenkiintoinen ja antoisa. Olemme päässeet tutustumaan esimiestyöhön ja sen tuomiin haasteisiin. Ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä, ja siihen vaikuttavista tekijöistä, on kasvanut. Esimiehet antavat paljon itsestään, ja odotukset heitä kohtaan ovat korkeita, mutta silti heidän työhyvinvointiinsa kiinnitetään liian vähän huomiota. On hienoa nähdä, että esimiehet arvostavat työtämme ja ovat siitä kiitollisia. Vaikka työhyvinvointipäivä oli kertaluonteinen meidän osalta, oli mukava huomata, että se sai esimiehet miettimään enemmän omaa työhyvinvointiaan ja sen kehittämistä. Työhyvinvoinnin vahvistamisesta on etua niin työntekijöille, työnantajille kuin koko yhteiskunnalle (Virolainen 2012: 9). Toivomme, että tulevaisuudessa esimiehet saavat mahdollisuuden osallistua työhyvinvointipäiviin ilman järjestämisvastuuta, ja he pääsevät vahvistamaan työhyvinvointiaan myös muilla keinoin.

Lähteet

Aalto, Pirjo – Koskimaa, Tapio – Kurtti, Juha – Sillanpää, Kirsi 2015. Kollegiaalisuuden vahvistaminen hoitotyössä. Teoksessa Fioca Oy (toim.): Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Porvoo: Fioca Oy. 43–49.

Alexandrova, Anna 2017. A Philosophy for the Science of Well-Being. United States of America: Oxford University Press.

Alhanen, Kai 2014. Vaarantunut suojelevalta. Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 21/2014. Tampere: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116722/URN_ISBN_978-952-302-278-2.pdf>. Luettu 1.11.2018.

Arala, Katariina – Kangasniemi, Mari – Suurtala, Anna – Haapa, Toni – Tilander, Eva 2015. Kollegiaalisuuden eettinen perusta. Teoksessa Fioca Oy (toim.): Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Porvoo: Fioca Oy. 9–23.

Arki, arvot ja etiikka 2017. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Talentia ry. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta: <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf>. Luettu 28.3.2018.

Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11 (4). 227–268. Saatavana myös sähköisesti osoitteesta: <<http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>>. Luettu 1.11.2018.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heinonen, Hanna – Sinko, Päivi 2014. Onnistuneen lastensuojeluprosessin johtaminen. Lastensuojelun Keskusliitto. Verkkodokumentti.

<https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Onnistuneen_lastensuojeluprosessin_johtaminen_LSKL.pdf>. Luettu 1.11.2018.

Heinonen, Sirkku – Klingberg, Rea – Pentti, Päivi 2013. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy.

Hyvinvointi 2015. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 7.12.2015. <<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>>. Luettu 2.11.2018.

Hämäläinen, Juha 1999. Johdatus sosiaalipedagogiikkaan. Liite 1. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Ihanainen, Pekka 1999. Lähikouluttajataidot. Toiminnalliset menetelmät. Verkkodokumentti. <<http://www.ihanova.fi/lahikot1/lahikot1-17.htm>>. Luettu 8.10.2018.

Ikkuna kahteen suuntaan 2013. Joharin Ikkuna. Valmennus Oy Liitos. Verkkodokumentti.

<http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html>. Luettu 27.9.2018.

Isotalus, Pekka – Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Johtaminen ja esimiestyö n.d. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti.

<https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö>. Luettu 11.9.2018.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkodokumentti.

<<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3aNBN%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 26.2.2018.

Juholin, Elisa 2015. Vastuullinen dialogi vahvistaa kollegiaalisuutta. Teoksessa Fioca Oy (toim.): Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Porvoo: Fioca Oy. 129–145.

Kangasniemi, Mari – Haapa, Toni – Tilander, Eva – Arala, Katariina – Suutarla, Anna 2015. Ammattien välinen kollegiaalisuus. Teoksessa Fioca Oy (toim.): Kollegiaalisuus hoitotyössä. Hoitotyön vuosikirja 2015. Porvoo: Fioca Oy. 25–42.

Kataja, Jukka – Jaakkola, Timo – Liukkonen, Jarmo 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kontiainen, Noora 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja

Lagerspetz, Eerik 2011. Hyvinvoinnin filosofia. Teoksessa Saari, Juho (toim.): Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 79–105.

Lastensuojelulaitokset n.d. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. <<https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>>. Luettu 20.2.2018.

Lastensuojelulaki 2007/417. Annettu Helsingissä 13.4.2007.

Lastensuojelun ympärivuorokautinen hoito ja kasvatusta 2012. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014. Valvira. Valvontaohjelmia 4:2012. Verkkodokumentti. <http://www.kukkakeha.fi/kukkakeha/Sijaishuollon_valvontaohjelma.pdf>. Luettu 31.10.2018.

Leino-Kilpi, Helena – Välimäki, Maritta 2009. Etiikka hoitotyössä. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löf, Kaisa 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Sosiaalityön pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Saatavana myös sähköisesti osoitteessa:
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84072/gradu06292.pdf>>. Luettu 26.2.2018.

Manka, Marja-Liisa – Kaikkonen, Maija-Leena – Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. Saatavilla myös sähköisesti osoitteesta:
<https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf>. Luettu 8.10.2018.

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mielenterveys voimaksi -kuvakortit n.d. Mieli. Suomen Mielenterveysseura. Verkkodokumentti. <<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/julisteet-ja-kortit/mielenterveys-voimaksi-kuvakortit>>. Luettu 25.9.2018.

Mitä on lastensuojelu? 2016. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 25.1.2016. <<https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu>>. Luettu 23.4.2018.

Mäki, Tiina – Liedenpohja, Anna-Maija – Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Osallisuus 2017. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkodokumentti. Päivitetty 24.4.2017. <<https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/osallisuus>>. Luettu 23.3.2018.

Paasivaara, Leena – Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pessi, Anne Birgitta – Seppänen, Marjaana 2011. Yhteisöllisyys. Teoksessa Saari, Juho (toim.): Hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan perusta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 288–313.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Raivio, Helka – Karjalainen, Jarno 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Osallisuuden rakentuminen 2010-luvun tavoite- ja toimintaohjelmissa. Teoksessa Era, Taina (toim.): Osallisuus - Oikeutta vai pakoa? Jyväskylä: Jyväskylän

ammattikorkea-koulun julkaisuja 156. 12-34. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64153/JAMKJULKAISUJA1562013_wb.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 23.3.2018.

Salus, Marsha K. 2004. Supervising Child Protective Services Caseworkers. Child abuse and Neglect user manual series. Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services, Children's Bureau. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/supercps.pdf>>. Luettu 12.9.2018.

Sharma, Gunjan — Tolani, Babita 2015. Subjective well-being for employees in an organization. Indian Journal of Health & Wellbeing 6 (5). 529-533. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c82f334c-4cab-4623-ac84-bed08cc3f7e0%40sessionmgr4007>>. Luettu 2.11.2018.

Sosiaalihuoltolaki 2014/1301. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Stressi ja työuupumus n.d. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>>. Luettu 22.2.2018.

SWOT-analyysi n.d. Opetushallitus. Verkkodokumentti. <http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi>. Luettu 23.3.2018.

Talvio, Markus — Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Työhyvinvointi n.d. Työterveyslaitos. Verkkodokumentti. <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>>. Luettu 16.10.2018

Työhyvinvointijohtamisen SWOT 2014. Keva. Verkkodokumentti. <http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/73/EOM_TyohyvinvointijohtamisenSWOT.pdf>. Luettu 19.4.2018.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, Anna-Maija — Sutela, Hanna — Miettinen, Arto (toim.): Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Helsinki: Tilastokeskus. 155—176.

Vesa, Pirjo 2009. Aineistolähtöinen teoria hyvää oloa ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede. Saatavilla myös sähköisesti osoitteessa: <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66537/978-951-44-7895-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Luettu 28.9.2018.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD — Books on Demand.

Virtanen, Petri — Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vuorilehto, Maria – Larri, Tuulevi – Kurki, Marjo – Hätönen, Heli 2014. Uudistuva mielenterveystyö. Helsinki: Fioca Oy.