

Jenna Ahlberg

Riitta Korhonen

TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMINEN LAPPEENRANNAN NUORISOTOIMESSA

Opinnäytetyö

Humanistisen alan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Nuorisokasvatuksen johtamisen ja kehittämisen koulutus
(ylempi amk)

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Yhteisöpedagogi (YAMK)
Tekijät	Jenna Ahlberg ja Riitta Korhonen
Työn nimi	Työhyvinvoinnin vahvistaminen Lappeenrannan nuorisotoimessa
Toimeksiantaja	Lappeenrannan kaupunki
Vuosi	Joulukuu 2021
Sivut	62 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja	Katja Komonen

TIIVISTELMÄ

Tässä kehittämistyössä vahvistettiin Lappeenrannan kaupungin nuorisotoimen työhyvinvointia. Kehittämistyön kohderyhmänä olivat yhteisöllisen nuorisotyön yksikön tiimien työntekijät. Kehittämisen tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvointia vahvuustyöskentelyn ja positiivisen psykologian avulla.

Ratkaisukeskeinen ajattelu ja positiivinen psykologia pyrkivät auttamaan ihmisiä voimaan paremmin ja edistävät ihmisten omaa aktiivisuutta suhteessa omaan hyvinvointiinsa. Kehittämistyön tavoitteena oli myös itsensä johtaminen ja ratkaisukeskeisen ajattelutavan esille tuominen. Keskeisenä kehittämisteemana olivat vahvuustyöskentely sekä omien vahvuuksien löytäminen ja niiden käyttäminen.

Kehittämistyö toteutettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamisen interventiona, jossa keskityttiin yksilön ja työtiimien vahvuuksien tarkasteluun. Intervention tarkoituksena oli työntekijöiden tutustuminen omaan itseensä ja toisiinsa erilaisten persoonallisuus-, luonnekuvaus- ja työhyvinvointiharjoitteiden avulla sekä tuoda reflektointi osaksi työtä. Intervention tarkoituksena oli laajentaa kohderyhmän ajattelua ja itsetutkiskelua vahvuustyöskentelyn avulla. Intervention harjoituksissa keskityttiin harjoitusten muokkautuvuuteen ja sovellettavuuteen, jotta osallistujat voisivat hyödyntää harjoitteita myös nuorten kanssa työskennellessään tai muissa työtilanteissa intervention jälkeenkin.

Kehittämistyössä havaittiin, että kommunikointi ja vuorovaikutustaidot ovat todella tärkeitä tiimityön kannalta. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla asenteellaan ja toiminnallaan koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimintaan. Työhyvinvoinnin vahvistaminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa, ja se on koko työyhteisön asia. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut, ja tämä näkyy myös työn laadussa. Toimiva työyhteisö voi antaa voimaa ja tukea työtiimin jäseniä. Intervention aikana työtiimien me-henki näkyi ja vuorovaikutus oli positiivista. Kokonaisuudessaan osallistujat olivat tyytyväisiä interventioon ja sen harjoitteisiin.

Asiasanat: työhyvinvointi, hyvinvointi, vahvuudet, luontenvahvuudet

Degree	Master of Humanities
Authors	Jenna Ahlberg and Riitta Korhonen
Thesis title	Well-being of the employees of the Department of Youth Affairs of Lappeenranta city
Commissioned by	City of Lappeenranta
Time	December 2021
Pages	62 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Katja Komonen

ABSTRACT

The objective of this thesis was to develop strengthening the well-being at work in the Department of Youth Affairs of Lappeenranta. The target group were employees in teams of the community youth work unit. The aim of the development work was to strengthen well-being at work by means of strength work and positive psychology.

Solution-oriented thinking and positive psychology will help people empower themselves and promote people's own activity in relation to their own well-being. Another aim of development work was to lead oneself and adopt a solution-oriented way of thinking. The key theme was strength work as well as finding and using one's own strengths.

The development work was carried out as an intervention to strengthen the well-being of employees at work, focusing on examining the strengths of the individual and the work teams. The purpose of the intervention was to make employees to know themselves and each other through different exercises, including personality, character and well-being exercises as well as including reflection in the work. Another purpose of the intervention was to expand the target group's thinking and self-examination by means of strength work. Exercises of intervention focused on the adaptability and applicability of the exercises so that participants could later utilize them when working with young people or in other work situations even after the intervention.

It was found that communication and interaction skills are very important for teamwork. Each employee contributes to the well-being and operations of the entire work community through their own attitude and activities. Strengthening well-being at work is long-term and continuous, and it is a matter for the entire work community. A motivated employee is committed, and this is also reflected in the quality of the work. A well-functioning work community can empower and support team members. During the intervention, the team spirit of the work teams was visible and the interaction was positive. Overall, participants were satisfied with the intervention and its exercises.

Keywords: well-being at work, welfare, strengths, character strengths

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE	7
3	KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA.....	9
3.1	Keskeiset käsitteet.....	9
3.1.1	Työhyvinvointi	9
3.1.2	Positiivinen psykologia.....	12
3.1.3	Luonteenvahvuudet	14
3.1.4	Itsensäjohtaminen työelämässä.....	16
3.1.5	Työturvallisuus.....	23
3.2	Aiemmat tutkimukset	24
4	KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	27
4.1	Kehittämistyön tavoite.....	27
4.2	Toimenpide.....	28
4.3	Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen	29
4.4	Pedagogisena tulokulmana ratkaisukeskeinen työote	30
4.5	Kehittämistyön interventio.....	32
4.5.1	Intervention suunnittelu.....	32
4.5.2	Harjoitekerta I	35
4.5.3	Harjoitekerta II	36
4.5.4	Harjoitekerta III	41
4.5.5	Palautteen keruu.....	44
4.5.6	Vahvuustehtäväpakki.....	46
5	TULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI	47
5.1	Palautekyselyn tulokset ja tulosten pohdinta	47
5.2	Kehittämistyön itsearviointi	51
5.3	Kehittämisehdotukset	54
	LÄHTEET.....	56

LIITTEET

Liite 1. Luonteenvahvuudet 360, Seurantalomake

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on tärkeä osa työssä viihtymistä ja työkyvyn ylläpitämistä. Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijä itse, työyhteisö sekä työyhteisön johtamiskulttuuri. Työhyvinvointia ei voida delegoida yhdelle työntekijälle tai esimiehelle, vaan jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä ja sen ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutusta muun muassa työn tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, asiakaspalautteeseen sekä työntekijän sairaspöissaoloihin. (Työterveyslaitos 2021.) Näistä syistä kehittämistyön aiheeksi valikoitui työhyvinvoinnin vahvistaminen Lappeenrannan nuorisotoimessa, jossa kehittämistyön tekijät työskentelevät.

Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Lappeenrannan nuorisotoimen henkilöstön työhyvinvointia erilaisten persoonallisuus-, luonnekuvaus- ja työhyvinvointiharjoitteiden sekä omien luonteenpiirteiden havainnoinnin avulla. Kehittämistyö rakentuu työntekijöiden ja työtiimien vahvuuksien hyödyntämiselle. Kehittämistyön tuloksena syntyy vahvistettu ja reflektoitu työyhteisö, joka tarjoaa vakaan perustan tiimityölle, sekä työyhteisön, joka tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan työelämässä ja kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Työterveyslaitos 2021). Kehittämistyö toteutetaan työntekijöiden työhyvinvoinnin vahvistamisen interventiona, jossa keskitytään yksilön ja työtiimin vahvuuksien tarkasteluun. Kehittämistyön interventio toteutetaan huhti- ja toukokuussa 2021. Kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan työntekijöiden osallistumista työhyvinvoinnin vahvistamisen interventioon.

Kehittämistyön tarkoituksenmukaisuus näyttäytyy siten, että työhyvinvointi on nuorisotoimessa vakaalla pohjalla. Yhtenä kehittämistyön tavoitteena on, että työntekijät voivat toteuttaa nuorisotyötä omana itsenään ja omalla persoonallaan. Työntekijöiden lähtiessä mukaan työhyvinvoinnin vahvistamisen interventioon, on kehittämisprosessi lähtenyt käyntiin ja tavoite saavutettu. Pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamista pystytään seuraamaan vasta tulevien vuosien työtyytyväisyyden ja työtiimien toimivuuden tarkastelulla.

Työntekijöiden arki on hyvin hektistä ja kiireistä, joten reflektoinnille ei aina löydy johdonmukaisesti aikaa. Tämän kehittämistyön kautta on tarkoituksena tuoda reflektointi osaksi työtä ja työntekijää, jolloin työntekijät voivat tiimeittäin tutustua toisiinsa sekä omaan itseensä erilaisten harjoitteiden avulla. Tälle kehittämistyölle on tarvetta, koska työntekijöiden työhyvinvointia halutaan ylläpitää ja henkilöstön tyytyväisyyttä tukea erilaisin keinoin. Hyvinvoivassa työyhteisössä kannustetaan työkaveria ja säilytetään työtiimin toimintakyky erilaisissa muutostilanteissa (Työterveyslaitos 2021).

Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen työssään. Työntekijä pääsee tällöin käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä kehittymään ammatillisesti. Kun työn tavoitteet tiedetään ja työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi, niin yksilönä kuin työyhteisön jäsenenä, tämä auttaa työntekijää työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijän onnistumiset työssä lisäävät työmotivaatiota ja innostusta. (Työterveyslaitos 2021.)

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TARVE

Kehittämistyön ympäristönä on Lappeenrannan kaupungin nuorisotoimen yhteisöllinen nuorisotyön yksikkö ja yhteisöllisen nuorisotyön työtiimit. Lappeenrannan nuorisotoimi kuuluu kaupungin hyvinvointi- ja sivistyspalveluihin, joihin kuuluu nuorisotoimen lisäksi varhaiskasvatus, opetustoimi, liikuntatoimi sekä kulttuuritoimi. Nuorisotoimi jakautuu yhteisölliseen nuorisotyöhön, kohdennettuun nuorisotyöhön, yhteiskunnalliseen nuorisotyöhön ja harrastustoiminnan yksikköön. Nuorisotoimessa työskentelee kaikkiaan kausittain noin 40 työntekijää. (Lappeenrannan kaupunki 2021.)

Yhteisölliseen nuorisotyöhön kuuluvat pääsääntöisesti alueelliset nuorisohjaajat, jotka työskentelevät Sammonlahden, Lauritsalan, Joutsenon ja keskustan alueilla. Keskustan alueella on kaksi nuorisotilaa, joten siellä on kaksi omaa työtiimiä. Jokainen alueellinen nuorisotila muodostaa oman työtiiminsä. Nuorisotiloja on Lappeenrannassa viisi eri puolilla kaupunkia. Tämän lisäksi yhteisölliseen nuorisotyöhön kuuluu koulunuorisotyöntekijöitä, nuorisotilojen iltaohjaajia, osa-aikaisia kerho-ohjaajia, osallisuus- ja

digityöntekijä sekä käynnissä olevien hankkeiden hanketyöntekijöitä. Kohdennetussa nuorisotyössä työskentelevät ohjaamokoordinaattori ja ohjaamonuorisotyöntekijät, sekä etsivän nuorisotyön työntekijät. Kohdennetun nuorisotyön tiimit jakautuvat etsiviin nuorisotyöntekijöihin sekä ohjaamon työntekijöihin. Harrasteyksikössä työskentelee koordinaattori ja hanketyöntekijöitä sekä iltapäivätoiminnan ohjaajat. Lisäksi nuorisotoimessa työskentelee esimiestiimi. (Lappeenrannan kaupunki 2021.) Tämä kehittämistyö suunnattiin yhteisöllisen nuorisotyön nuoriso-ohjaajille ja koulunuorisotyöntekijöille, koska he tekevät pääsääntöisesti kohtaavaa nuorisotyötä ja työskentelevät tiimeittäin. Lisäksi nuoriso-ohjaajien henkilöstön vaihtuvuus voi olla muita suurempi, koska nuoriso-ohjaajat tekevät myös kausityötä. Tästä syystä työtiimien keskinäiset vuorovaikutussuhteet ja työkaverin tunteminen ovat tärkeässä asemassa. Kehittämistyön tarkoituksena oli saada intervention harjoitteet luontevaksi osaksi työtiimejä.

Muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi on hyvä turvata tiimien toimiva keskinäinen yhteistyö ja sitä kautta koko nuorisotoimen työhyvinvoinnin vahvistaminen. Kehittäminen tapahtuu pääosin pienissä tiimeissä, joissa työntekijät pääsääntöisesti tekevät työtänsä. Tiimeissä tapahtuu muutoksia kausittain, joten tiimien keskinäisille suhteiden vahvistamiselle on tarvetta.

Työhyvinvoinnin vahvistaminen ja työtiimien työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen on suuntaus, jota on hyvä ylläpitää ja jatkaa. Kehittyvässä ja muuttuvassa organisaatiossa ja kunta-alan työssä työntekijän työhyvinvointiin liittyvät pienet panostukset voivat olla työntekijälle hyvin tärkeitä asioita. Työhyvinvoinnin tukemisen ja edistämisen kautta työnantaja voi osoittaa työntekijälle arvostavansa häntä ja välittävänsä työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista.

3 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA

3.1 Keskeiset käsitteet

3.1.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on määritelty hyvin monella eri tavalla. Työhyvinvointi voidaan määritellä yksilön hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön.

Työhyvinvoinnin kokemus koostuu positiivista tunteista, innostuksesta ja ihmissuhteista. Lisäksi siihen vaikuttaa merkityksellisyyden tunne ja tavoitteiden saavuttaminen. Hyvinvoiva työntekijä saa enemmän aikaan.

Työhyvinvointi ilmenee työntekijän toiminnassa muun muassa työntekijän työtehona, tuottavuutena sekä luovuutena, ja se näkyy työn tuloksessa.

(Mäkinieniemi ym. 2015, 11.)

Työyhteisössä eri henkilöiltä ja työntekijöiltä toivotaan keskinäistä ja toimivaa yhteistyötä, joka näkyy myös työn laadussa ja lopputuloksessa. Toimiva yhteishenki, ryhmädynamiikka ja me-henki ovat monesti onnistuneen tuotoksen tulos. Monesti työyhteisön pulmana voi olla se, miten työyhteisö keskittyy ja pysyy yhteisessä työtehtävässään. Työyhteisössä toimiminen voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan: työn maailmaan ja sisäiseen maailmaan. Työn maailmassa keskipisteenä on toiminnan ja työyhteisön yhteinen työtehtävä, joka edellyttää kaikilta työntekijöiltä itsenäistä ajattelua ja jonka työnjako on sovittua. Sisäisessä maailmassa työskentelyn keskipisteenä on jokin muu kuin toiminnan yhteinen päämäärä ja työtehtävä, jolloin toiminta on tiedostamatonta, spontaania ja lyhytjänteistä. Jokainen työyhteisö kuitenkin liikkuu ja vuorottelee näiden kahden työskentelymaailman välillä. Sisäisessä maailmassa oleminen ei ole haitallista, mikäli se on vain satunnaista vierailua. Työtiimien vaarana on kuitenkin työyhteisön jämähtäminen sisäiseen maailmaan, jolloin työyhteisö ei ole kiinnostunut työn teosta tai tuloksesta. Esimiehen ja työnjohdon on hyvä tiedostaa nämä kaksi eri maailmaa, jolloin esimies voi omalla toiminnallaan ja suunnitelmallisuudellaan ohjata työyhteisöä. (Järvinen 2014, 38–42.)

Jokainen työyhteisö on erilainen ja omanlainen yksikkönsä, ja jokainen työyhteisöön kuuluva työntekijä vaikuttaa osaltaan työyhteisöön, sen toimintaan ja työhyvinvointiin. Työyhteisön jäsen on vastuussa omasta

toiminnastaan ja vastaa omalta osaltaan työyhteisön toimivuudesta sekä vaikuttaa sen työilmapiiriin. Kaikki alkaa työntekijän omasta itsensä johtamisesta, ja työntekijän on ymmärrettävä hänen oma vaikutuksensa työyhteisöön sekä työilmapiiriin. (Mäkisalo 2003, 181.)

Itsensä johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työntekijän tulee ymmärtää, että hän on itse vastuussa oman työnsä hallintaan ottamisesta ja että kukaan muu ei kehitä työntekijän työskentelyä kuin hän itse. Työntekijän tulee tunnistaa omat voimavaransa sekä huolehtia omasta jaksamisestaan: välillä tarvitaan kykyä sanoa "ei". Toisinaan ero työnteon ja yksityiselämän välillä voi vaatia tasapainoilua ja tasapainon löytämistä. Itsensä johtamisessa on kyse omien vahvuuksien tunnistamisesta sekä niiden hyödyntämisestä työelämässä. Työyhteisössä tulee sitoutua yhteisiin päätöksiin, vaikka ne eivät olisikaan työntekijästä mieluisia. Työntekijän on tärkeää ottaa vastuu omista sanoistaan ja teoistaan. Itsensä johtaminen edellyttää työntekijältä tietoisuutta, vastuullisuutta, myönteisyyttä ja itsenäisyyttä. (Mäkisalo 2003, 181–182.)

Ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttaa se, kuinka hyvin itsensä tuntee. Itsetuntemusta voi opetella pitkin elämää, ja sen opettelu on jatkuva prosessi. Itsensä tuntemiseen liittyvät muun muassa elämäntilanteen muutokset ja arvomaailman muuttuminen. Ihminen kehittyy jatkuvasti. (Leino 2020, 11). Omien arvojen pohtiminen voi lisätä hyvinvointia ja itsensä tuntemista sekä vähentää stressiä (Leino 2020, 142).

Ihmissuhteiden tunneilmapiiri on tärkeä osa ihmisen hyvinvointia. Jokainen luo tunneilmapiiriä ympärilleen ja on näin vastuussa myös siitä, millaisen ilmapiirin luo. Positiivinen tunneilmapiiri sallii kaikki tunteet ja pyrkii näyttämään negatiivisetkin tunteet rakentavasti. Turvallisessa ilmapiirissä jokainen saa olla oma itsensä sekä tuntea olonsa vapaaksi ja turvallisiksi. (Leino 2020, 132–133.) Mielellä on valtava voima ja vaikutus ihmisen elämänlaatuun. Monesti mielen merkitys tiedostetaan, mutta silti siihen kiinnitetään vain vähän huomiota. Oma mieltään voi kuitenkin harjoittaa hyvin monenlaisin keinoin. Tällöin mieltä pystyy ohjaamaan ja muokkaamaan haluttuun suuntaan. Mieltä tulisi hoitaa ja huomioida samalla tavoin kuin esimerkiksi kehoa hoidetaan kuntosalilla, joogaamalla tai tenniksen pelaamisella. Mielen merkitystä ei tulisi

väheksyä, vaan sen vaikutus kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tulisi hyväksyä. Mielenterveyteen vaikuttaa kyky palautua ja tyyntyä. (Kallio 2018, 10–11.)

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa työntekijän, työn ja työolojen kehittämistä sekä muuttamista parempaa suuntaan (Leskinen & Hult 2010, 79). Hyvinvoiva työyhteisö ei ole itsestään syntynyt tila, vaan jokainen työntekijä työyhteisössä vaikuttaa omalla käytöksellään ja asenteellaan koko työyhteisön toimivuuteen. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on hyvän ja turvallisen työilmapiirin ylläpitäminen. (Havunen & Lavikkala 2010, 17–18, 21–23.) Kuten elämässä yleensä, myös työelämässä kohdataan hyvin erilaisia tilanteita. Toisiin tilanteisiin osataan varautua etukäteen, osa tilanteista taas tulee hyvinkin yllättäen. Osa työelämän tilanteista menee nopeasti ohi, mutta jotkut tilanteet taas voivat venyä harmittavan pitkiksiin ajoiksi. (Furman ym. 2014, 10–11; Pehrman 2010, 135.) Ratkaisukeskeisyydessä huomio keskitetään juuri tilanteen parantamiseen ja haluttuun ratkaisuun. Tällöin pohditaan myös tulevia toimintatapoja. (Ahola & Furman 2015, 7.)

Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa työpaikan työilmapiiriä, työssäjaksamista tai henkilön työkykyä. Työhyvinvointi on ajankohtainen ja keskustelua herättävä aihe, ja sitä tarkastellaan ja tutkitaan paljon. Työhyvinvointia voidaan tarkastella muun muassa työn turvallisuuden, työntekijän henkisen tai fyysisen jaksamisen, työtiimien toimivuuden, työsuojelun tai työn johtamisen näkökulmasta. Usein työ muodostaa osan ihmisen identiteetistä, ja ammatti-identiteetti rakentuu usein työssä suoriutumisen varaan. Työhyvinvointia tulisikin monesti tarkastella sekä yksilötason että työyhteisötason näkökulmista. (Niiranen ym. 2011, 150–151.)

Työhyvinvoinnin tilaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa johtamis-, organisaatio-, työyhteisö- ja työtasoihin. Organisaatiotasolla työhyvinvointiin vaikuttavat työn tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö sekä tulevaisuuden osaamiskartoitus ja riskiarvio. Johtamistasolla tulee huomioida osallistava ja kannustava johtaminen sekä johtajan oma arviointikyky ja vertikaalisesti sosiaalinen pääoma. Työyhteisötasolla keskiössä ovat avoin vuorovaikutus, työyhteisötaidot, ryhmän toimivuus sekä psykologisesti ja horisontaalisesti sosiaalinen pääoma. Työtasolla tulee kiinnittää huomio työn imuun, vaikuttamismahdollisuuksiin,

oppimiseen sekä monipuolisuuteen. Kaiken tämän keskiössä on työntekijä yksilönä: työntekijän asenteet, psykologinen pääoma, työkykyindeksi eli terveys ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2016, 215–216.)

Työhyvinvointiin liittyy myös erilaisia uhkakuvia. Kielteisesti työoloihin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa kiire sekä suorittamispakko, epävarmuus työn jatkumisesta sekä huonot työskentely ja johtamisjärjestelyt. Työpaikalla työyhteisöön voivat vaikuttaa sosiaalisina ristiriitoina juuri epävarmuus sekä työstä aiheutuvat paineet. Hyvinvoinnista vastaa koko yhteisö, eikä työnantaja voi yksin olla vastuussa hyvinvoinnista, mutta työnantaja voi tehdä erilaisia toimia hyvinvoinnin eteen. Hyvinvoiva henkilöstö luo työyhteisöön menestyksen perustan. (Viitala 2013, 224–225.) Työyhteisön kulttuuri, yhteisön arvot sekä työntekijöiden toimintamotiivit ovat suurimpia esteitä työhyvinvoinnille. Henkilöstön sekä johdon tulisi olla tietoisia siitä, että henkilöstön ammattitaito ja työkyky ovat perusta henkiselle ja fyysiselle työhyvinvoinnille ja että se parantaa kokonaisvaltaisesti elämänlaatua. (Kauhanen 2012, 199–200.)

3.1.2 Positiivinen psykologia

Hyvinvointi ja onnellisuus ovat positiivisen psykologian keskiössä (Ojanen 2014, 25). Ratkaisukeskeinen ajattelu ja positiivinen psykologia linkittyvät tiiviisti toisiinsa, eikä niitä ole helppo erottaa toisistaan. Sekä positiivinen psykologia että ratkaisukeskeinen ajattelu pyrkivät auttamaan ihmisiä voimaan paremmin ja edistävät ihmisten omaa aktiivisuutta suhteessa omaan hyvinvointiinsa. Positiivisesta psykologiasta alettiin puhumaan vuosituhaten vaihteessa. Tällöin havahduttiin pohtimaan myönteisiä ilmiöitä ja ihmisten kukoistuksen lisäämistä. Positiivinen psykologia pyrkii lisäämään ihmisten hyvinvointia. Positiivinen psykologia kiinnostaa tutkijoita, mutta vielä ei ole luotuna tarkkaa määritelmää, mihin koulukuntaan positiivinen psykologia kuuluu. Ihmisten kokonaisvaltainen hyvinvointi sekä intervention ja tuloksen yhteys liittyvät vahvasti positiivisen psykologian ajatusmalliin. (Lipponen 2014, 201–205.)

Positiivinen psykologia tutkii inhimillisiä prosesseja ja olosuhteita, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen juuri positiivisessa ja suotuisassa merkityksessä.

Tällä tarkoitetaan ihmisten, ryhmien ja instituutioiden toimintaa. Positiivinen pedagogiikka keskittyy sekä yksilöiden että yhteisöiden välisiin käytäntöihin ja lähestyy niitä positiivisesta näkökulmasta, mutta ei kuitenkaan vähättele vastoinkäymisiä tai vaikeuksia. (Kumpulainen ym. 2014, 227–228.)

Positiiviseen psykologiaan ja ratkaisukeskeisuuteen liittyy tiiviisti omasta ja toisten onnistumisesta iloitseminen. Onnistumisen iloa voi opetella. Onnistumisen ilo vaatii sen, että huomaa omat ja toisen onnistumiset. Huomaamisen jälkeen onnistumista on hyvä analysoida ja pohtia, ja sen jälkeen onnistumisen ilo kannattaa jakaa. Onnistumisen ilo ei tarkoita vain suuria ja mittavia onnistumisia, vaan myös pieniä arkielämän onnistumisia. Onnistumisia analysoitaessa huomataan helposti, että onnistuminen tarvitsi toisen ihmisen apua. Tällöin on hyvä osata sanoittaa ja kiittää toista. Onnistumisen ilo on taito, joka vaatii yhteistyötä. (Furman 2020, 12–15.)

Jokaisella ihmisellä on voimavaroja, eikä niitä ole aina helppo huomata. Voimavarojen tiedostamista voi myös harjoitella, ja harjoittelun myötä ihminen alkaa näkemään ja tiedostamaan niitä enemmän. Tässä voimavaroilla tarkoitetaan henkilön omia kykyjä, taitoja ja luontevahvuuksia sekä muita ihmisiä. Voimavarat voivat olla hyvin erilaisia eri ihmisillä. Voimavarat voivat olla lähes mitä tahansa, jotka antavat ihmiselle voimaa ja auttavat häntä elämässään. (Furman 2020, 19–21.)

Eletty elämä ja menneisyys kuuluvat kokonaisuutena ihmisen elämänkaareen. Menneisyys on osa ihmistä ja tämän historiaa. Menneisyys tulisi osata nähdä voimavaran kautta elämäntaitona ja elämäkokemuksena. Menneisyyttä ei tarvitse vähätellä tai piilotella, vaan sen ymmärtäminen voi auttaa jäsentämään sekä selkiyttämään nykyhetken tunnetiloja. (Furman 2020, 32–35.)

Elämässä tulee tilanteita, joissa ihminen haluaa syystä tai toisesta vaikuttaa ja puuttua jonkun ihmisen toimintaan toiveena, että tämä toimisi toisella tavalla. Toisen ihmisen toimintaan ja käytökseen vaikuttaminen on haastavaa, muttei mahdotonta. Toiselle ihmiselle tulisi tulla tunne, että häntä ei arvostella. Kunnioittavalla ja hyvällä kommunikoinnilla saavutetaan vuorovaikutuksessa paljon. (Furman 2020, 45–46.)

Jokainen ihminen saa elämässään useita kertoja kritiikkiä. Kritiikin antaja voi olla lähes kuka vain ja missä tilanteessa tahansa. Se, kuinka kritiikkiä osaa vastaanottaa, on yksi elämäntaidoista. Toisinaan kritiikki on ansaittua, toisinaan taas epäoikeudenmukaista. Kritiikin vastaanottamista voi harjoitella ja siinä voi kehittyä. Mallia voisi ottaa esimerkiksi kaupan asiakaspalvelijoista, jotka kohtaavat toisinaan paljonkin aiheutonta kritiikkiä. Kritiikin vastaanottajan tulisi antaa kritiikin antajalle kuulluksi tulemisen tunne, jolloin voitaisiin päästä maltilliseen ja sovitteluun keskusteluun. (Furman 2020, 59–61.)

Ihmisten välisessä kommunikaatiossa tulee väistämättä tilanteita, joissa toinen osapuoli loukkaa toista. Ratkaisukeskeisellä tavalla loukkaantumisesta ja siihen liittyvästä tapauksesta tulisi voida keskustella siten, että kommunikointi on mahdollisimman rauhallista ja sovinnollista. Monesti tunteet ottavat kuitenkin vallan, mutta itsensä rauhoittaminen jo ennen tilannetta ja halu päästä ratkaisuun voivat auttaa tässä. Kaikilla ihmisillä on opittavaa kommunikoinnissa ja riitatilanteissa. Asiasta keskusteleminen ja siihen liittyvien tunteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asia etenee ratkaisukeskeisesti. Ihmisten väliset kommunikaatiopulmat ratkaistaan monesti parhaiten ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla. Tällöin ei niinkään tarvitse miettiä, mistä ongelma johtuu, vaan sitä, miten asia ratkaistaan. (Furman 2020, 67–79.) Geenit, kulttuuri, tapahtumat, ympäristö, persoonallisuus ja omaehtoiset toimintatavat vaikuttavat onnellisuuteen. Kolmeen ensimmäiseen tekijään ei juurikaan voi itse vaikuttaa. Persoonallisuus kehittyy ja sitä voi tietoisesti kehittää, vaikkakaan persoonallisuuden kehittäminen ei aina ole helppoa. Omaehtoiseen toimintaan, kuten harrastuksiin ja mielekkääseen tekemiseen ihminen voi vaikuttaa edellä mainituista tekijöistä eniten. Yksilölliset tekijät vaikuttavat jokaiseen ihmiseen eri tavalla. (Ojanen 2014, 56–57.)

3.1.3 Luontevahvuudet

Niemiec (2018) on luokitellut luontevahvuudet 24 osa-alueeseen. Nopeasti ajateltuna voisi luulla, että vahvuuksista tulee käytettyä vai muutamaa päivittäin. Todellisuudessa kuitenkin parin päivän aikana on voinut käyttää kaikkia vahvuuksia huomaamattaan. Ne ovat osa ihmisyyttä. (Niemiec 2018, 11–12.) Vahvuuksia voi myös yli- ja alikäyttää. Tämä tarkoittaa sitä, ettei

olemassa olevia vahvuuksia hyödynnetä tarpeeksi tai ne eivät tule tilanteessa ilmi. Ylikäyttö puolestaan voi viedä voimavaroja niin itseltä kuin muiltakin. Luontevahvuuksia voi yli- tai alikäyttää jopa vuosia itse sitä huomaamatta. Vääränlainen vahvuuksien niin sanottu väärinkäyttö pitkällä aikavälillä voi olla haitallista myös mielenterveydelle. Vahvuuksien oikeanlainen käyttö tarkoittaa sitä, että luontevahvuuksia yhdistetään oikeassa määrin ja oikeaan aikaan tarkoituksenmukaisessa tilanteessa. Oikea-aikaisuus ja oikea yhdistelmä hyödyttää itseä ja toisia. Vahvuuksien hyödyntäminen sekä niiden oikeanlaisen käytön löytäminen voi vaatia tietoista läsnäoloa, tarkkaavaisuutta sekä harjoittelua. Tähän voi myös kulua jonkin verran aikaa. (Niemiec 2018, 94–97.)

Vahvuuksien ylikäytöllä tarkoitetaan sitä, että vahvuutta tuodaan tilanteessa esille liian voimakkaasti ja se vaikuttaa kielteisesti itsen tai muihin. Ylikäyttö voi aiheuttaa sokeutta omalle toiminnalle, eikä sitä itse välttämättä helposti edes huomaa. Se voi vaikuttaa laajasti moniin ihmisiin sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Ylikäyttöä voi hallita olemalla läsnä sekä kiinnittämällä huomioita omaan käytökseen eri tilanteissa. (Niemiec 2018, 94.) Esimerkkinä vahvuuksista voidaan ottaa ”reiluus”. Ylikäytettynä tämä voi ilmentyä siten, että henkilö on erillään muista ihmisistä eikä piittaa oikeudenmukaisuudesta. Tällöin henkilö on liian reilu jotakin toista kohtaan, eikä tasapuolisuus tällöin toteudu. Tämä voi johtaa siihen, että sosiaaliset suhteet kärsivät ja henkilö itse ei edes huomaa, että syy sosiaalisiin ongelmiin voi olla tämän vahvuuden ylikäyttö. (Niemiec 2018, 98.)

Vahvuuksien alikäytöllä puolestaan tarkoitetaan sitä, että vahvuutta ei käytetä tilanteessa ollenkaan tai tarpeeksi ja siitä syntyy kielteinen vaikutus itsen tai muihin. Myös alikäyttöä voi kontrolloida tietoisella läsnäololla. ”Reiluus” näkyy toisille ihmisille alikäyttönä siten, että henkilö voi olla ennakkoluuloinen tai omahyväinen. Tämä myös voi johtaa ongelmiin sosiaalisissa suhteissa, jos tätä ei itse tiedosta. (Niemiec 2018, 96.)

Vahvuuksien käytön oikeanlaista keskitietä ei voi absoluuttisesti määritellä, sillä vahvuuksien käyttö on jatkuvasti suhteessa kontekstiin sekä tilanteisiin (Niemiec 2018, 94). Esimerkki vahvuus ”reiluus” optimaalisesti käytettynä tarkoittaisi sitä, että henkilö ajattelee ja toimii niin, että kaikilla on yhtäläiset

mahdollisuudet eri asioissa ja tilanteissa. Vahvuuksien optimaalinen käyttö on opettelua ja tilanteisiin sidonnaista. Vahvuuksien kultainen keskitie on tasapainoilua tilanteiden ja omien tilannetulkintojen kanssa. (Niemiec 2018, 97–98.)

Values in Action Inventory (VIA) Survey of Character Strengths on yksi esimerkki luonteen vahvuustutkimustestistä. Yhdysvalloissa kehitetty VIA-luonnetesti on internetissä tehtävissä oleva ilmainen testi, joka antaa testin tekijälle henkilökohtaisen ja perusteellisen analyysin positiivisen psykologian näkökulmasta. VIA-luonnetesti keskittyy vahvuuksien hyödyntämiseen, henkilökohtaiseen itsereflektointiin sekä hyvinvoinnin edistämiseen. VIA-luonnetestissä keskitytään löytämään ja vahvistamaan luonteenvahvuuksia. Kaikki 24 luonteenvahvuutta ovat olemassa kaikissa ihmisissä, mutta se, miten paljon ne ovat kulloinkin näkyvillä, voi vaihdella. Elämäntilanne ja se, minkälaisessa mielentilassa testin tekijä on, vaikuttaa myös testin tulokseen. Testin tulos voi myös luonnollisesti vaihdella testiä tehdessä ja testiä voi tehdä useamman kerran. VIA-luonnetestistä on olemassa myös oma versio 10–17-vuotiaille. (VIA-institute on character 2021.)

3.1.4 Itsensäjohtaminen työelämässä

Työ mahdollistaa toimeentuloa, rytmittää elämää sekä tarjoaa sosiaalisia suhteita. Ihmiset viettävät työssä ison osan ajastaan. Tästäkin syystä on hyvä kiinnittää huomiota työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työhyvinvointi muodostaa kokonaisuuden turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä. Työntekijän työhyvinvointi perustuu pitkälti hänen omaan kokemukseensa työhyvinvoinnista. Tällöin on tärkeää, että työntekijä itse ymmärtää oman vastuunsa ja velvollisuutensa työelämäänsä ja työhyvinvointia kohtaan. Työntekijän tulee itse ottaa vastuuta niistä asioista, joihin hän pystyy vaikuttamaan. Jokaisen työntekijän tulee itse huolehtia omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, johon kuuluu kiinteästi myös työhyvinvointi. (Pennonen 2021, 16 & 88.)

Työssä rakenteet voivat olla hyvinkin kunnossa, mutta silti työntekijän työhyvinvointikokemus voi olla huono. Jokaisella työntekijällä on keskeinen rooli omassa työhyvinvoinnissaan. Itsetuntemuksen kannalta on tärkeää

tulkita itseään ja huomata omia ajatuksiaan ja tuntojaan. Persoonallisuus, itsetunto ja omat ajatukset ja tunteet vaikuttavat kaiken toiminnan taustalla. Onkin tärkeää ymmärtää, että näitä voi kehittää ja samalla voi kehittää omaa suhtautumistaan eri asioihin. (Pennonen 2021,113.)

Työntekijän hyvä työkyky tukee työntekijän työhyvinvointia. Työkyky tarkoittaa työntekijän edellytyksiä selviytyä työssään sekä työn vaatimusten ja tavoitteiden kohtaamista. Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveys, toimintakyky ja osaaminen. Työntekijän omat arvot, asenteet, motivaatio sekä työpaikan johtaminen, työyhteisö sekä työolot vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. (Pennonen 2021,19.)

Ihmisen kehittäessä itseään hänellä on kaksi vastakkaista suuntausta: kiinnitetäänkö huomio heikkouksien parantamiseen vai vahvuuksien vahvistamiseen. Varsinkin strategisissa yritystoiminnoissa panostetaan juuri yrityksen vahvuuksien nostamiseen ja niiden vahvistamiseen. Kilpaurheilussa taas harmittavan usein on kehitetty heikkouksia, jolloin virheitä välttää on ylletty keskikertaisiin tuloksiin. Heikkouksia ei saisi laittaa toiminnan tai kehittymisen esteeksi, vaan niitä tulisi lähteä kehittämään vahvuuksista käsin. Tunnistamalla vahvuudet ja osaaminen ja tuomalla niitä esille voidaan synnyttää ilmapiiri, jossa on tahtotilaa ja menestystä. Työilmapiirinä tämä tarkoittaa sitä, että vahva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri ruokkivat menestystä sekä osaamista ja vahvistavat koko tiimin työtä. (Aaltonen ym. 2005, 166–167.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee muistaa, että ihmisen fyysinen, psyykinen ja henkinen puoli nivoutuvat toisiinsa. Hyvinvoiva ihminen tarvitsee kaikki kolme puolta ollakseen tasapainossa. Mikäli jokin puoli voi huonosti, heijastuu tämä myös muihin puoliin ja sitä kautta myös työelämään. Fyysinen terveys, sosiaalinen aktiivisuus ja mielen vireys liittyvät vahvasti toisiinsa. Monesti hyvä olo ruokkii positiivisuutta ja paha olo taas kartuttaa negatiivisuutta. Mikäli työntekijä saadaan huomioimaan ja toteuttamaan jo pieniä muutoksia ajatuksissaan ja toiminnoissaan, voivat nämä pienet muutokset toimia suuremman muutoksen käynnistäjinä. Jo pienetkin muutokset auttavat katkaisemaan noidankehän. Työntekijä toimii työelämässä luultavammin aikuismaisesti ja ammatillisesti, jos hänellä on voimavaroja

käytettävissään. Tämä näkyy myös työn tuloksessa. Hyvinvoiva ja terve työntekijä tekee tuloksia. (Juuti & Vuorela 2015, 85–87.)

Työelämässä johtamisella on yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtamistapa ja -kulttuuri ovat työpaikkasidonnaisia asioita, mutta avoimessa ja turvallisessa vuorovaikutuksessa näihin pystyy myös vaikuttamaan. Kaikki ihmiset haluavat onnistua työssään ja saavuttaa työn asettamat tavoitteet, oli kyse sitten työntekijästä tai johtajasta. Monesti johtaja kohtaa paljon kritiikkiä ja se voi henkilöityä. Työntekijän ja johtajan kokemus ja näkökulma eri tilanteissa voi poiketa toisistaan paljonkin. Tällöin myös työntekijän on muistettava oma vastuunsa ja työelämätaidot. Asiat on hyvä suhteuttaa oikeisiin mittasuhteisiin ja pyrkiä tarkastelemaan asiaa objektiivisesti. Hyvä ja avoin vuorovaikutus lisää luottamusta ja avaa eri ihmisten näkökulmia asioihin. Näkökulmia voi olla monia ja jokaisen näkökulma on "oikea". Organisaatiot ja työelämän arki ovat hyvin monitahoisia ja moniäänisiä. Avoin dialogisuus ja keskusteleva työyhteisö lisää koko työyhteisön hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.)

Jokainen ihminen on ainutkertainen yksilö, jonka persoonallisuus ja psyyke muovautuvat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Persoonallisuuden piirteet ja temperamenttipiirteet voivat osittain olla pysyviä hermostoon ja fysiologiaan liittyviä geneettisiä piirteitä. Toisaalta piirteet voivat muuttua ja niitä voi harjoittaa. Osa piirteistä voi olla voimakkaita, ja osa piirteistä voi olla taka-alalla, mutta aktivoitua tietyissä tilanteissa. Vuorovaikutus ympäristön kanssa kehittää piirteitä ja muovaa niitä eri tilanteisiin sopiviksi. Ihminen pystyy harjoittamaan psyykkistä vahvuuttaan ja tällöin vaikuttamaan siihen. Psyykkisen vahvuuden taitoina ja ominaisuuksina voidaan pitää vireystilan säätelyä, motivaatiota, itseluottamusta, keskittyneisyyttä ja rentoutumista. (Liukkonen 2017, 12–21.) Työelämässä käytetään monesti ilmaisua *tiimi*, joka on lähtökohtaisesti positiivisena tunnettu ilmaisu. Toimiva työtiimi tuottaa työhön lisäarvoa ja tukee esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja projektityössä. Monesti ihminen haluaa kuulua joukkoon ja olla osa tiimiä. (Eklund ym. 2019, 25.)

Työhyvinvointi ei ole itsestään syntynyt tila, vaan se vaatii jatkuvaa kehittymistä ja vastaamista eri tarpeisiin. Usein hyvinvoiva työyhteisö on

tavoitteellinen ja suunnitelmallinen. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa strategioihin sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön sekä vaikuttaa työn tulokseen. Monesti työpaikan arvojen sanotaan olevan esimerkiksi asiakaslähtöisyys, innovatiivisuus, dynaamisuus, rehellisyys ja luotettavuus. Näitä arvoja on hyvä tarkastella, jotta koko työyhteisö tietää ja sitoutuu arvomaailmaan. Työhyvinvointia ei kannattaisi kehittää organisaation tavoitteista käsin, koska työntekijöiden työhyvinvointi heijastuu suoraan organisaation tuloksiin. (Manka & Manka 2016, 80–81.)

Työelämän jatkuvat ja nopeat muutokset vaativat työntekijöiltä paljon sopeutumiskykyä ja kykyä toimia itsenäisesti. Monessa työyhteisössä työntekijä voi vaikuttaa merkittävästi omaan ja lähityöyhteisön työhön. Tämä vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta. Psykologinen pääoma liittyy juuri työntekijän omaan mahdollisuuteen olla vaikuttamassa työelämäänsä ja työyhteisöönsä. Psykologisella pääomalla on merkitystä ja vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen työpaikalla sekä sitä kautta myös työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työssä suoriutumiseen. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat perimä ja olosuhteet. Psykologinen pääoma voi olla sitoutunut myös työyhteisöön, joten se on hyvä tunnistaa ja tiedostaa myös työhyvinvoinnin kannalta. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Psykologisen pääoman ulottuvuudet ovat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. Itseluottamuksella tarkoitetaan työntekijän luottamusta itseensä, omaan suoriutumiseensa sekä uskoa motivoitumiseen. Hyvä itseluottamus auttaa työntekijää asettamaan työelämässä korkeita tavoitteita sekä ottamaan mielellään haasteita vastaan. Esteitä kohdatessaan työntekijä osaa suhteuttaa ne oikeisiin mittasuhteisiin ja uskaltaa jatkaa eteenpäin. Toiveikkuus työelämässä liittyy haluun asettaa tavoitteita sekä saavuttaa niitä. Toiveikas työntekijä löytää eri vaihtoehtoja tavoitteiden ratkaisemiseksi ja osaa myös asettaa tavoitteita itse. Työntekijä nauttii vaativien tavoitteiden saavuttamisesta. Toiveikas työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja on hyvin itseohjautuva. Optimistinen työntekijä odottaa positiivisia tapahtumia ja luottaa asioiden positiivisiin muutoksiin. Optimistilla on elämässään enemmän asioita hyvin kuin huonosti. Optimistinen työntekijä kannustaa itsekuriin, analysointiin, tulevaisuuden suunnitteluun sekä ennakoivaan huomiseen.

Optimistin ja pessimistin ero on selittää onnistuminen ja epäonnistuminen eri tavoin. Optimistisuutta voi myös kehittää erilaisilla menetelmillä. Tärkeintä on tiedostaa oma optimistisuutensa tai pessimistisyytensä. Sitkeydellä tarkoitetaan joustavuutta ja lannistumattomuutta. Sitkeä työntekijä jaksaa yrittää uudelleen ja sopeutuu uusiin tilanteisiin. (Manka & Manka 2016, 158–168.)

Työntekijän omat tunteet vaikuttavat väistämättä työelämään. Eletty elämä ja sen tuoma kokemus heijastuvat tunteisiin, jotka näkyvät myös työssä. Työntekijän on tärkeää osata tunnistaa omat tunteensa ja käsitellä tunnetaitoja. Tunteiden kolme ulottuvuutta jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Tunteita voi tuntea kehon eri puolilla, ja jokainen ihminen kokee tunteet omalla tavallaan. Fyysiset tunnereaktiot voivat näkyä esimerkiksi hikoiluna, punasteluna tai tärinänä. Fyysisiä reaktioita voi myös tunnistaa ja oppia hallitsemaan esimerkiksi rauhallisella hengityksellä. Psyykkiseen tunneulottuvuuteen vaikuttavat tulkinnat ja arviot mielensisäistä havainnoista ja suhtautumisesta havaittuihin asioihin. Tiedonkäsittelyn toiminnat (kognitiivinen), tunteet (emotionaalinen) ja toiminnan vaikuttimet (motivaationaalinen) kuuluvat psyykkiseen toimintaan. Sosiaalinen ulottuvuus ohjaa ihmisten toimintaa, koska ihmisellä on synnynnäinen tarve vuorovaikutukseen. Suurin osa ihmisen toiminnasta on vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin, ja ihminen säätelee omia tunteitaan ja toimintojaan suhteessa toisiin ihmisiin. (Seppänen 2021, 14–16.)

Ihmiset ovat temperamentiltaan erilaisia. Monesti ajatellaan, että ihmisen temperamentti on perintötekijöiden muokkaama ja sitä kautta se on pysyvä. Ihmisen persoonallisuus kuitenkin muuttuu ja kehittyy ympäristön vaikutuksesta sekä henkilökohtaisista kokemuksista. Yksilöiden väliset temperamentit näkyvät muun muassa tunteiden ilmaisussa, keskittymiskyvyssä, häiriintyvyydessä, aktiivisuudessa sekä tavassa reagoida uusiin tilanteisiin. Jokainen ihminen ilmaisee tunteitaan eri tavoin. Sillä, miten ihminen kokee myönteisiä ja kielteisiä tunteita ja ilmaisee niitä, on yhteys ihmisen temperamenttiin. Ihminen pystyy säätelemään omia tunteitaan ja niiden ilmaisemista ja oppii näyttämään sekä käyttämään niitä eri tilanteissa. Tämä on itsetuntemusta parhaimmillaan. (Seppänen 2021, 34–35.)

Ihminen havainnoi ympäristöään jatkuvasti. Työelämässä työntekijän on hyvä oppia havainnoimaan ja tunnistamaan tunteitaan, niin omia kuin muidenkin tunteita. Tunteiden havainnointi edellyttää kykyä hyväksyä ja sallia tunteita. Sallimista ja hyväksymistä voi myös harjoitella. Tunteiden herättämä reaktio tulee ensin havaita, minkä jälkeen tulee pysähtyä kuuntelemaan sekä pohtimaan, miltä tunne ja tilanne tuntuvat. Tämän jälkeen tunteen voi nimetä ja rauhassa tutkiskella, mitä kyseinen tunne itsessä herättää tai miten tilanne ja tunne vaikuttaa toisiin. Erilaisia tunteita on hyvä pysähtyä pohtimaan, ja omaa kehoaan kannattaa kuunnella. (Seppänen 2021, 44–45.)

Kuten edellä on mainittu, tunteet kuuluvat ihmisen elämään, eikä työelämä ole poikkeus. Jokainen työntekijä saapuu työpaikalle omien tunteidensa ja kokemustensa kanssa. Nämä vaikuttavat väistämättäkin työyhteisöön. Monesti työelämä on hektistä ja työn suorittaminen vaatii työntekijältä monia eri taitoja. Tällöin olisi hyvä tiedostaa, että myös tunnetilat tarttuvat toisiin työntekijöihin. Työntekijä on itse vastuussa omista tunteistaan, eikä hänen tule tartuttaa omia negatiivisia tunteitaan työkavereihin. Ihmisen tulee oppia tunnistamaan, jos esimerkiksi nälkä tai väsymys aiheuttavat hänessä kielteisiä tunteita. Tunteitaan pystyy kyllä hallitsemaan ja sitä voi myös opetella. Ihmiset käyttävät jatkuvasti sanatonta tai sanallista viestintää, sen vuoksi sanavalinnoilla on suuri merkitys puheissa. Se, mitä korostaa tai pitää tärkeänä, näkyy myös viestinnässä. Sanaton viestintä on viestintää ilman sanoja. Kasvojen ilmeet, silmien liikkeet, äänensävy- ja voimakkuus, eleet, liikkeet sekä ulkoinen vaikutelma vaikuttavat kaikki sanattomaan viestintään ja tunneilmaisuuksiin. Työntekijän tulee hallita sanatonta viestintäänsä, jotta ei anna tahatonta, saati tahallista kielteistä viestiä. Työssä on työelämän käyttäytymissäännöt, joten keskustelu ja asioiden sanoittaminen on tärkeää. (Seppänen 2021, 49–51.)

Omia tunteita ja käyttäytymistä tarkastellessa on hyvä pohtia, miten puhuu itselleen. Sisäisen puheen tulisi olla positiivista ja kannustavaa. Sävy tulisi olla itseä arvostava ja eteenpäin vievä. Sisäinen puhe vaikuttaa siihen, miten työelämässä ja vuorovaikutustilanteissa kokee ja käyttäytyy. Oman sisäisen puheen tulisi olla itseä ja toisia kohtaan hyväksyvää ja lempeää. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden tulee kiinnittää huomiota omiin minäviesteihin, jotka muodostavat perustan sosiaalisille taidoille. Minäviesteissä

työntekijä osaa tunnistaa omat tarpeensa ja puhua omasta lähtökohdastaan käsin. Samalla työntekijä osaa olla joustava, mutta tilanteen vaatiessa jämäkkä omia oikeuksiaan ja rajojaan kohtaan. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijä joutuu monesti toimimaan myös asiakkaan apuna, hänen omia rajojaan ja minä-viestejään tukien. (Seppänen 2021, 52–55.)

Työelämässä jokainen yhteyden luominen työkavereihin on tärkeää. Uuden kollegan tapaamisessa tulisi tulla tunne, että hänen kanssaan on varmasti mukava ja helppo tehdä töitä. Yhteyden luominen työkavereihin on työyhteisön ja työn teon kannalta oleellista. Työntekijän oma asenne ja mielentila vaikuttavat työpaikan vuorovaikutukseen. Jos työyhteisössä on positiivinen ja kannustava ilmapiiri, saa työntekijä tästä voimaa työssä jaksamiseen ja läsnäoloon. (Seppänen 2021, 107 & 132.)

Vuorovaikutuksessa tulisi olla toista kohtaan inhimillinen ja myötätuntoinen: kuunnella ja kohdata arvostavasti ja kunnioittavasti. Sosiaali- ja terveysala on jatkuvasti muutoksen ja kehityksen tilassa. Tämä vaatii myös työntekijöiltä kouluttautumista ja uusien työtapojen omaksumista. Työntekijän tulisikin osata olla inhimillinen ja myötätuntoinen myös itseään kohtaan. (Seppänen 2021, 126–127.) Kuten aiemmin on todettu, tunteet tarttuvat myös työyhteisössä. Positiiviset tunteet lisääntyvät, ja toimiva työyhteisö kasvaa. Haastavat tunteet tarvitsevat pienentämistä, joten jokaisen työntekijän tulisikin osata itse tunnistaa tunteensa, koska vain hän itse on niistä vastuussa. Tunteiden jakaminen voi tiivistää työyhteisöä ja saada aikaan yhdessä tekemisen ja mekokemuksen. Tunteiden jakamisella voi saada uusia näkökulmia, ja se voi toimia myös vertaistukena. Hyvää tunneilmapiiriä ja myönteistä työyhteisöä edistetään kannustamalla, rakentamalla ja avoimella viestinnällä. (Seppänen 2021, 276–278.)

Yleiset käytöstavat ohjaavat asiallisuuteen sekä toisen arvostamiseen. Toisen huomioimen, hymyileminen, kohteliaisuudet, tervehtiminen ja kuunteleminen ovat toimivan työyhteisön kulmakiviä. Arvostavassa työyhteisössä ollaan kiinnostuneita työkaverin mielipiteistä sekä ymmärretään vuorovaikutuksen tärkeys. (Seppänen 2021, 147.)

3.1.5 Työturvallisuus

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä ja työpaikalla. Työnantajalla on oltava ohjelma työntekijän työterveyden ja -turvallisuuden edistämiseksi sekä keinoja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Lain tarkoitusta kuvataan seuraavasti: *“Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.”* (Työturvallisuuslaki 738/2002). Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös olennaisena osana työhyvinvointi. Jos työntekijä voi hyvin, ei ole stressaantunut ja tukea ja apua on saatavilla työkavereilta ja johdolta, voidaan olettaa, että inhimillisten tekijöiden määrä työssä vähenee. Näin ollen terveys- ja jaksamisongelmia on vähemmän.

Jokaisen työntekijän oikeuksiin kuuluu terveellinen ja turvallinen työympäristö. Pelkkä turvallinen fyysinen ympäristö ei riitä, vaan työyhteisön täytyy olla kunnossa myös sosiaalisesti ja psyykkisesti. Lain mukaan organisaation on hoidettava työsuojeluasiat. Tämä ei kuitenkaan ole tärkein motiivi vaan se, että panostamalla työolojen ja työhyvinvoinnin parantamiseen saadaan kustannuksia pienemmäksi, kun sairauspoissaolot vähentyvät. Hyvinvoiva työyhteisö on myös tuottava työyhteisö. (Kauhanen 2012, 196–197.)

Arvion mukaan 80–90 prosentissa sattuneista tapaturmista taustalla on inhimillinen virhe: jokin asia on jäänyt huomaamatta, jotain on unohtunut tai toimintamalli on ollut väärä. Inhimillisille virheille on monenlaisia syitä, ja virheitä on monenlaisia. Inhimillisiä virheitä selvitetessä tulisi keskittyä virheeseen johtaneisiin tekijöihin eikä niinkään yksittäisiin työntekijöihin. Hyvällä ennakoivalla suunnittelulla saadaan vähennettyä inhimillisten virheiden määrää ja syitä, jotka ovat johtaneet virheisiin. Työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kannalta tärkeitä elementtejä ovat lepo sekä tarpeellisten taukojen pitäminen. Väsyneenä ihminen tekee helposti vääriä tulkintoja ja havainnointikyky on heikompi. Siten inhimillisten virheiden määrä kasvaa. Työnantajan tulisikin huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä avoimesta keskustelukulttuurista työpaikoilla. (Kalakoski ym. 2014, 13, 47–

48.) Myös erilaiset tunteenpurkaukset ja konfliktit ovat osa työelämää. Konflikteja ei tulisi välttää, vaan tulisi löytää keino, jolla niitä voisi käsitellä. On tärkeää, että kaikki työntekijät saavat mielipiteensä kuuluville. (Seppänen 2021, 70.)

Nykypäivän hektisessä ja vaativassa työmaailmassa inhimillisten tekijöiden vaikutus turvallisuuteen kasvaa huomattavasti. Työn laadusta riippumatta kiire ja paine saada tulosta aikaiseksi kuormittaa työntekijöitä. Yleisimpiä inhimillisiä tekijöitä ovat työntekijän uupumus ja stressi. Ihmisen kyky havaita asioita ympäristössään on rajallinen, ja kiireessä tämä voi aiheuttaa unohduksia ja tarkkaavaisuuden puutetta. Kiireessä ja stressaantuneena työntekijä kiinnittyy tuttuihin ja rutiininomaisiin työskentelytapoihin ja siten voi jäädä muu ympärillä tapahtuva havainnoimatta. Myös pitkät työvuorot ja työputket aiheuttavat väsymystä, joka puolestaan lisää inhimillisten virheiden määrää. (Helovuori ym. 2012, 76–85.)

Aiemmin on ajateltu, että työntekijä on tehnyt virheen. Nykypäivänä turvallisuusajattelu lähtee siitä, että koko organisaatiolla voi olla merkitystä inhimillisten virheiden syntymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että rakenteita ja toimintatapoja tulisi muuttaa. Nykyään turvallisuuden yhteydessä puhutaan resilienssistä. Työyhteisön pitäisi mukautua joustavasti ja virheistä oppien kehittää turvallisempaa työympäristöä. Muun muassa tulisi oppia ennakoimaan vaarallisia tilanteita muuttuvassa työympäristössä. (Teperi ym. 2021,9.) Ennen turvallisuudesta ajateltiin, että asioita voi mennä väärin. Nykyään pyritään suunnittelemaan siten, että mahdollisimman moni asia menisi oikein. Aiemmin ihmiset nähtiin syyksi onnettomuuksiin. Nykyään ajatellaan, että ihminen on välttämätön resurssi järjestelmän joustavuudessa sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. (Hollnagel 2014, 147.)

3.2 Aiemmat tutkimukset

Työyhteisön vuorovaikutusta ja työyhteisöön kuulumista on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Rajamäki ja Mikkola (2017) totesivat, että työhön ja työyhteisöön kuulumista on aiemmin kuvattu ja tutkittu monin eri käsittein, mutta aina yhteisenä asiana on ollut vuorovaikutus. Myös tässä tutkimuksessa tulokset kuvaavat haastateltavien henkilöiden käsityksiä työn

vuorovaikutusilmiöistä. Tutkimuksessa havaittiin organisaatioympäristön vuorovaikutustekijät, joilla tarkoitetaan työn luonnetta, fyysistä ympäristöä sekä organisaation vuorovaikutuskäytänteitä. Näillä organisaation vuorovaikutustekijöillä havaittiin olevan vaikutusta henkilökunnan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Toinen tutkimuksissa havaittu vuorovaikutustekijä oli työyhteisön interpersonaaliset vuorovaikutustekijät, joilla tarkoitetaan henkilöstön ryhmäytymistä ja vuorovaikutussuhteita, vaikutelmien hallintaa, palautteen antoa ja tukea sekä henkilökunnan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tutkimuksessa ei pyritty vertailemaan vastauksia, vaan kerättiin kokemuksia ja pyrittiin ymmärtämään työyhteisön ja vuorovaikutuksen käsitysten kirjoa, ja sitä miten ne kytkeytyvät toisiinsa. (Rajamäki & Mikkola 2017, 250–263.)

Väisänen (2017) tarkastelee omassa kandidaattityössään työhyvinvoinnin edistämistä yksilön näkökulmasta. Tutkimuksessa todetaan positiivisen psykologian vaikuttavan työntekijän työhyvinvointiin sekä asenteeseen työssä ja työtä kohtaan. Työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa korostuu työntekijän yksilöllisyys ja kokemuksen yksilöllisyys. Työssä kohdataan vaihtelevasti paineita ja turhautumisia, ja stressinsietokyky voi olla koetuksella. Näiden negatiivisten tunteiden lisäksi tulisikin tiedostaa omat suojaavat tekijät, jotka korostuvat työntekijän hyvinvoinnissa. Tutkimuksessa todetaan, että vahvuuksien kehittämisen lähtökohtana on ihmisen itsensä ottama vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja omasta kehittymisestään. Ihminen tarvitsee toista ihmistä kehittyäkseen ja nähdäkseen itsensä eri valossa. Työssä käytävät kehityskeskustelut esimiehen kanssa sekä refleктоivat keskustelut työkavereiden kesken tukevat ihmisen omaa kasvua. Työelämäntilanteiden jakaminen vahvistaa sekä työyhteisöä että työntekijää. (Väisänen 2017, 1–26.)

Työntekijä on itse vastuussa oman itsensä kehittämisestä. Työnantaja ja esimies ovat vastuussa työolojen kehittämisestä. Jos molemmat osapuolet sitoutuvat kehittämiseen, saadaan aikaan vahvaa työhyvinvointia. Työnantajalle ei ole merkitystä sillä, miten työntekijä omasta hyvinvoinnistaan huolehtii. Merkityksellistä on se, että hyvinvoiva työntekijä on työnantajalle ja yritykselle arvokas. Työhyvinvointia ei siis voida aina kehittää kaikille työntekijöille sopivaksi samalla konseptilla. Työntekijän tulee myös itse löytää

tapoja jaksamisensa ja hyvinvointinsa tukemiselle. Mikäli työntekijä ja työnantaja huolehtivat yhteisvastuullisesti työntekijöiden työhyvinvoinnista, he mahdollistavat menestyksekkään työntöön ja työssä suoriutumisen. Hyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Leskinen & Hult 2010, 79–80.)

Kaikki työyhteisöt toimivat ja elävät omalla tavallaan. Jo pienenkin työyhteisön sisällä voi olla hyvin erilaisia toimintatapoja. Toimintatapoihin vaikuttavat sosiaalisen mallioppisen kautta organisaation vakiintuneet käytännöt sekä toimintakulttuuri, jotka uusi työntekijä helposti omaksuu itselleen. Työyhteisöt muodostavat kokonaisuuden, joihin vaikuttaa muun muassa työyhteisön elämäntapa ja konkreettinen toiminta. Työntekijöiden ja esimiesten asenteet, arvot ja toiminta vaikuttavat työskentelykulttuuriin. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.)

Hietalahden ja Puseniuksen (2012, 56–64) pro gradu -tutkielman mukaan työntekijän vastuulla on vaikutusta työntekijän omaan ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Lähiesimiehen toiminta korostuu johtamisessa ja työntekijän vastuu tässä asiassa on saada myönteistä ja kriittistä palautetta, jonka avulla tuodaan lisää intoa sekä jaksamista. Tutkimuksen mukaan palautetta esimieheltä odotettiin ja sitä pyydettiin. Esimiehen kiinnostus työntekijän hyvinvointia kohtaan ja hänen halunsa kuunnella työntekijää koettiin tutkimuksessa tärkeiksi ja työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Tärkeäksi koettiin myös esimiehen kyky puuttua konfliktitilanteisiin sekä luoda turvallista ilmapiiriä. Yhtenä osa-alueena nostettiin esiin työntekijän halu oppia ja saada koulutusta sekä työnhallinnan tuntu. Jotta työtä pystytään tekemään laadukkaasti myös kiireessä, oppimisella ja koulutuksilla työntekijä itse voi vaikuttaa työn mielekkyyteen. Työntekijät kokivat olevansa itse vastuussa työpaikan ilmapiiristä. Työntekijää auttoi jaksamaan työn hallinnan keinot, joten tulevaisuudessa työhyvinvointikoulutuksissa tulisi kiinnittää niihin enemmän huomioita. Näiden lisäksi esille nousi työn autonomian merkitys. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä koettiin tärkeiksi. Jotta työnteko on mielekästä, on tärkeää myös tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä. Työhyvinvointia nostaa työn arvostus sekä uudet haasteet. (Hietalahti & Pusenius 2012, 56–64.)

Itsensä johtamisen tärkeys on noussut esille nykytyöelämässä selviytymisessä. Esille on noussut, että tarvittavia elementtejä ovat muun muassa joustavat elementit, kuten haastavista tehtävistä suoriutuminen, usko omiin mahdollisuuksiin sekä omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen. Tuloksista ilmeni tärkeäksi hyvinvoinnin luojaksi myös sinäjohtajuus, jossa työntekijällä on vastuullinen ja rakentava suhtautuminen muihin työyhteisön jäseniin. (Hietalahti & Pusenius 2012, 72.)

Omien henkisten voimavarojen vaikutus työhyvinvointiin on suuri. Henkilökohtaisissa voimavaroissa korostuu työn merkityksellisuuden kokeminen, kyky kohdata muutoksia, henkinen työkyky, hyvä fyysinen kunto ja työilo. Työhyvinvointia alentaa työpäivän aikana koettu henkinen kuormitus, joka vaikuttaa palautumiseen vapaa-aikana. Ammatillinen kasvu ja sen myötä oppimisen ilo sekä hyvä työyhteisö luovat pohjan hyvällä työhyvinvoinnille. (Holappa 2018, 81–82.)

4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

4.1 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Lappeenrannan nuorisotoimen henkilöstön työhyvinvointia. Tavoitteena on, että henkilöstö pääsee itse pohtimaan omia asenteitaan ja arvojaan suhteessa tehtävään työhön sekä erilaisiin ihmistyyppeihin. Toista ihmistä ei voi muuttaa, mutta omiin asenteisiin ja toimintatapoihin ihminen pystyy vaikuttamaan. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on, että jokainen työntekijä pääsee pohtimaan ja tarkastelemaan itseään itsereflektoinnin avulla sekä jakamaan omia ajatuksiaan oman tiiminsä kesken.

Tunteet ovat työpaikalla aina läsnä, ne määrittävät tuntuuko elämä hyvältä vai ei. Ne määrittävät myös sen, kuinka suoriudut haastavista tilanteista sekä työtehtävistä. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, millainen tunneilmasto työpaikalla vallitsee. Henkilö, joka kokee negatiivisia tunteita, on työteholtaan heikompi. Hänen muistinsa ja keskittymisensä voi heikentyä. Tunneilmastoltaan hyvät työtiimit ovat tuottavampia, kuin tiimit, joiden tunneilmasto on heikompi. Työhyvinvointia tiimissä lisäävät positiiviset tunteet. Toisissa tiimeissä vältellään tietoisesti negatiivisista tunteista keskustelua.

Tutkimusten mukaan ne työyhteisöt, joissa puhutaan myös negatiivisista tunteista, olivat ilmapiiriltään parempia ja tuottavampia. Näissä tiimeissä tuli esiin myös vahvempaa yhteenkuuluvuuden tunne ja toisten tukeminen. (Rantanen ym. 2020, 29–38.)

4.2 Toimenpide

Toimenpiteenä kehittämistyössä toteutetaan interventio. Työntekijät pohtivat omissa työtiimeissään omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan suhteessa työhön ja työkavereihin. Kehittämistyössä suunnataan ratkaisukeskeisesti tulevaisuuteen eikä pohdita mennyttä. Tavoitteena on tiimien kesken tutustua erilaisiin persoonallisuuksiin erilaisten harjoitteiden avulla. Harjoitteiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään erilaisia ihmisiä ja heidän toimintatapojaan, joka helpottaa tiimityöskentelyä ja siten samalla vahvistaa koko nuorisotoimen hyvinvointia. Työn tuloksena syntyy hyvinvoiva työyhteisö.

Kehittämistyön tavoitteena on työhyvinvoinnin vahvistamisen kehittäminen. Kehittämistyön toimenpiteenä on järjestää työntekijöille mahdollisuus itsereflektointiin sekä tiimin keskinäiseen reflektointiin. Interventiolla pyritään lisäämään omien vahvuuksien käyttöä, sekä erilaisten persoonallisuuksien ymmärtämistä ja niiden hyödyntämistä nuorisotyössä.

Kehittämistyön toivottuna vaikutuksena on työntekijöiden omat oivallukset erilaisista persoonallisuuspiirteistä ja toimintatavoista. Tämän lisäksi toivottavaa on, että työntekijöiden työtiimit jakavat keskenään omia persoonallisia piirteitään ja ihmistyyppejään. Tämän asioiden toisille jakamisen myötä, on toivottuna vaikutuksena työntekijöiden yhteistyön paraneminen sekä toisen työntekijän toimintatavan ymmärtäminen. Kehittäminen tuottaa mahdollisesti uutta ymmärrystä omasta itsestä ja omista toimintatavoista sekä työkaverin luonteenpiirteistä ja toimintatavoista. Mikäli kehittämistyön harjoitteiden ja tiimien kesken käytävien keskustelujen todetaan olevan työhyvinvointia vahvistavia elementtejä, on tämänkaltainen malli mahdollista ottaa pysyväksi käytännöksi aina toimintakauden alussa sekä silloin, kun tiimiin liittyy uusi työntekijä.

4.3 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Kehittämisoitteena käytetään työyhteisölähtöistä prosessikehittämistä. Interventiossa työkaluina käytetään erilaisia harjoitteita, joiden avulla työntekijät pääsevät tutkimaan omaa persoonaansa. Tarkoituksena on saada työntekijät kokeilemaan muun muassa VIA-luonnetestausta, erilaisia ratkaisukeskeisiä harjoitteita sekä huomioimaan positiivinen keskustelu. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen tukee kehittämistyötä, koska siinä huomioidaan koko työyhteisön osallistuminen, toimijalähtöisyys, arkeen integroitu prosessi sekä arvioiva työote (Vataja 2012, 70). Kehittämistyössä sovelletaan työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen metodeja.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteitä ovat toimijalähtöisyys, arkeen integroitu prosessi, koko työyhteisön osallistuminen sekä arvioiva työote. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on kehittämisote, jota voidaan käytännössä toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin.

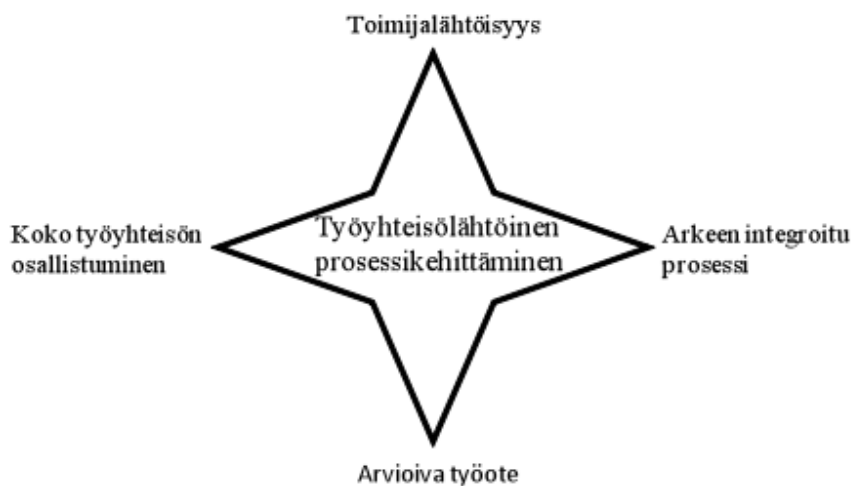
Työyhteisölähtöisyys määrittää kehittämisotteen avainkysymyksiä: kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa. Kehittämisote perustuu näkemykseen toimijalähtöisyydestä. Toimijalähtöisyys viittaa työntekijöiden sisällöllisen asiantuntijuuden tunnustamiseen. (Vataja 2012, 70–71.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on osallistavaa ja prosessikeskeistä kehittämistä. Kehittämisotteen keskiössä ovat työolojen ja työhyvinvoinnin yhteisölliset ulottuvuudet. (Vataja 2012, 75–77.) Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä painottuu tiivis yhteys työntekijän perustehtävään ja prosessin integroituminen arjen työhön ja sen käytäntöihin.

Prosessikehittämisessä painotetaan myös arvioivaa työtettä sekä koko työyhteisön osallistumista kehittämiseen. Työntekijöiden osallistuminen kehittämistyöhön edistää parhaimmillaan työtiimien osaamisen arvioimista ja kehittämistarpeiden tunnistamista. (Vataja 2012, 104.) Kuvassa 1 on esitelty työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteet.

Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009) toteavat, että prosessilähtöinen kehittäminen tulisi nähdä alhaalta ylöspäin tapahtuvana kehittämisenä, johon osallistuu kokonaisvaltaisesti koko työyhteisö. Prosessilähtöisen kehittämisen menetelmä tukee demokraattisuutta, jolloin jokaisen ääni tulee kuuluville.

Prosessilähtöisessä kehittämisessä koko työyhteisön välinen dialogi edesauttaa kehittämisprosessia. Tärkeäksi nähdään myös kehittämisprosessin jatkuvuus, toimijalähtöisyys, itsearviointi ja palautteen antaminen sekä saaminen. Työyhteisölähtöinen kehittäminen painottuu yksilöiden ja ryhmän tarpeisiin. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 107–111.) Hapulahti (2018) toteaa opinnäytetyössään työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen olevan viitekehys työtehtävien ja -menetelmien kehittämiseen. Tällöin kehittäminen tulee osaksi päivittäistä työskentelyrutiinia pitkällä aikavälillä. (Hapulahti 2018, 25.)



Kuva 1. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteet (Vataja 2012, 70)

Työyhteisölähtöinen prosessikeskeinen lähestymistapa valikoitui kehittämistyöhön juuri sen vuoksi, että se on helposti integroitavissa arkeen ja kehittäminen lähtee työyhteisöstä itsestään. Kehittämistyöllä pyritään myös pitkäaikaisiin vaikutuksiin ja pysyvyyteen työyhteisön arjessa. Tässä kehittämistyössä se tarkoittaa sitä, että harjoitteet on valittu siten, että interventioon osallistuneet tiimit keskustelevat yhdessä vahvuuksista ja, että he voivat löytää toisistaan vahvuuksia, joita voi hyödyntää entistä paremmin. Harjoitteita voi myös hyödyntää intervention jälkeen.

4.4 Pedagogisena tulokulmana ratkaisukeskeinen työote

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan kehittivät 1980-luvun alussa Steve de Shazer ja Insoo Kim Berg. Ratkaisukeskeisestä ajattelutavasta ei haluttu tulevan valtavirtaa, mutta sitä on alettu käyttää monilla eri aloilla eri

puolilla maailmaa. Termi ratkaisukeskeisyys voi tuoda mieleen sen, ettei lähestymistavassa saa ollenkaan puhua ongelmista. Ratkaisukeskeisyyttä käytetäänkin juuri ongelmien ratkaisemiseen. Väärinkäsityksiä termistä voi tulla myös siinä, että ratkaisukeskeisyys on kokoelma erilaisia temppuja, joilla ongelmat koetetaan ratkaista. Ratkaisukeskeisessä ajattelussa valmentaja opettaa oppijaa oppimaan uudelleen, jotta hän voisi ratkaista ongelmat itse. Ratkaisukeskeinen ajattelupata tarjoaa taidon, jossa jo opitun voi yhdistää olemassa oleviin tietoihin ja taitoihin. Ratkaisukeskeisyydessä koetetaan löytää omat voimavarat sekä hyödyntää niitä, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tarkoitus on luopua vanhasta ajatusmallista ja kääntää katse tulevaisuuteen. (Cauffman 2017, 9–18.)

Ratkaisukeskeisyys on olennainen osa nuorten kanssa tehtävässä työssä, mutta välillä se unohtuu tiimien välisessä vuorovaikutuksessa.

Ratkaisukeskeinen ajattelu on myös voimavarakeskeistä ajattelua. Siinä pyritään hyödyntämään sekä huomioimaan vähemmän käytössä olevia voimavaroja ja vahvuuksia ja löytämään uusia mahdollisuuksia.

Ratkaisukeskeisessä ajattelutavassa tärkeinä piirteinä ovat muun muassa toisen arvostaminen, myönteisyys, ratkaisujen ideoiminen, voimavarojen etsiminen ja hyödyntäminen sekä tulevaisuussuuntautuneisuus. (Huotari & Tamski 2013, 59–60.)

Aiemmin perinteisessä ohjauksessa ja valmennuksessa keskityttiin helposti ongelmanratkaisuun ja määrittelyyn. Ratkaisukeskeinen työote poikkeaa tästä. Ratkaisukeskeisellä työotteella muutoksen on havaittu tapahtuvan nopeammin. Ratkaisukeskeisessä työotteessa asiakas pyrkii kuvailemaan halutun muutosprosessin. Asiakasta kannustetaan muutoksen kuvailuun, jolloin asiakas ei kiinnitä huomiota negatiiviseen ongelmaan, vaan haluttuun ratkaisuun. (Yusuf 2020.)

Ratkaisukeskeinen työote keskittyy jo toimivien asioiden tarkasteluun ja niiden lisäämiseen. Ratkaisukeskeisyydessä tehdään pienet toimivat asiat näkyviksi. Pienet onnistumiset ja edistymiset ovat merkityksellisiä, ja siksi ne on hyvä havaita. Ratkaisukeskeisessä työotteessa käytetään paljon erilaisia asteikkoja, listoja ja mittareita, joiden avulla pienet edistykset saadaan näkyviksi. Kannustaminen ja motivointi ovat tärkeä osa ratkaisukeskeistä

työtettä. Onnistumisen kokemukset lisäävät ja ylläpitävät motivaatiota. Asiakkaalla tulee olla tunne, että asia etenee ja edistyy. (Yusuf 2020.)

4.5 Kehittämistyön interventio

4.5.1 Intervention suunnittelu

Idea kehittämistyön aiheesta ja toteuttamisesta lähti liikkeelle kehittämistyön tekijöiden osallistuessa Juhli vahvuksiasi -koulutukseen 18.11.2020. Siinä keskityttiin ihmisen vahvuuksiin ja niiden hyödyntämiseen. Koulutuksen jälkeen kehittämistyön tekijät tutustuivat lisää vahvuustyöskentelyyn ja lisäksi osallistuivat 17.2.2021 järjestettyyn Juhli vahvuksiasi -seurantatyöpajaan. Kunnallisen nuorisotyön osaamiskeskus Kanuuna järjesti molemmat koulutukset. Vallitsevan covid-19-pandemian vuoksi koulutukset järjestettiin Microsoft Teams -alustaa käyttäen ja osallistujia oli ympäri Suomen.

Juhli vahvuksiasi -koulutuksen tarkoituksena oli herätellä osallistujia löytämään omia vahvuuksiaan ja ne tunnistettuaan käyttämään niitä laajemmin. Koulutuksen kouluttajana toimi Mari Laakso (YTM, tohtorikoulutettava) Folkhälsanin tutkimuskeskuksesta. Laakso on tuonut paljon esille positiivista psykologiaa ja vahvuuksien hyödyntämistä. Osa interventioon osallistuneista oli myös mukana Etelä-Karjalan maakunnallisen nuorisotyöhankkeen järjestämässä Juhli vahvuksiasi -koulutuksessa 25.2.2021.

Microsoft Teamsin ansiosta myös pandemian aiheuttamana poikkeusoloaikana pystyttiin järjestämään kokouksia ja koulutuksia. Ihmiset pystyivät osallistumaan etäyhteyksien avulla erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin. Intervention harjoitteet suunniteltiin siten, että ne pystyttiin toteuttamaan Microsoft Teamsin kautta. Microsoft Teams oli etukäteen tuttu alusta kaikille interventioon osallistuneille työntekijöille sekä kehittämistyön tekijöille.

Microsoft Teams on maailmanlaajuinen interaktiivinen ja digitaalinen palvelukokonaisuus, jonka avulla ihmiset voivat olla yhteydessä toisiinsa ja jakaa materiaaleja. Microsoft Teamsin kautta pystyy soittamaan puheluita ja videopuheluita, keskustelemaan chat-palvelussa, jakamaan erilaisia

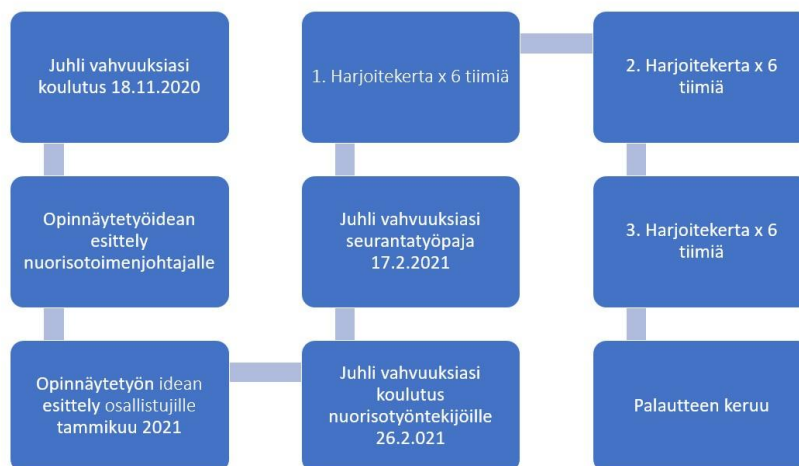
tiedostoja, videoita ja materiaaleja. Tämä kaikki onnistuu kahden ihmisen kesken tai koko työyhteisön kesken. (Microsoft 2021.)

Covid-19-pandemia alkoi, kun joulukuussa 2019 Kiinasta lähti leviämään keuhkokuume, jonka aiheuttajaksi todettiin uusi koronavirus SARs-Cov-2. Koronavirukset ovat viruksia, jotka yleensä aiheuttavat lievän hengitystieinfektion. Vakavamman muodon ja jopa kuolemaan johtavia muotoja ovat SARS, MERS ja uusi Covid-19-pandemiaan johtanut SARs-Cov-2. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.) Suomeen Covid-19-pandemia saapui alkuvuodesta 2020, eikä sen leviämistä voitu estää. Suomen hallitus totesi yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa 16.3.2020 Suomeen poikkeusolot ja otti käyttöön valmiuslain. Poikkeustilan julistaminen oli ensimmäinen kerta sotien jälkeen. Poikkeusolojen ja valmiuslain johdosta Suomeen asetettiin suosituksia sekä rajoituksia viruksen leviämisen hillitsemiseksi. Tilanteen johdosta muun muassa koulut siirtyivät etäopetukseen, etätyösuositus tuli voimaan sekä monet palvelut kuten teatterit ja nuorisotilat sulkivat ovensa kokoontumisrajoitusten myötä. (Valtioneuvosto 2021.) Etätyösuositus ja osa rajoituksista olivat voimassa koko intervention toteutuksen ajan.

Tammikuussa 2021 kehittämistyön aihe ja idea esiteltiin intervention kohderyhmälle eli Lappeenrannan nuorisotoimen yhteisöllisen nuorisotyön tiimien työntekijöille. Kyseisiä työntekijöitä pyydettiin mukaan kehittämistyöhön. Kehittämistyöhön osallistuminen oli kohdehenkilöille vapaaehtoista toimintaa, johon sai käyttää omaa työaikaansa. Kehittämistyön interventio-osiossa kohderyhmälle annettiin erilaisia harjoitteita ja tehtäviä, joiden tarkoituksena oli herätellä ajatuksia omista vahvuuksista sekä luonteenpiirteistä. Nämä harjoitteet annettiin huhti- ja toukokuun aikana yhteisöllisen nuorisotyön nuoriso-ohjaajille sekä koulunuorisotyöntekijöille. Nämä kohdehenkilöt valikoituivat mukaan, koska heidän työnsä on pääosin kohtaavaa nuorisotyötä. He kaikki työskentelevät myös oman tiiminsä kanssa, joten intervention uskottiin tukevan tiimityötä. Osallistujat olivat mukana kehittämistyössä vapaaehtoisesti, ja heidän anonymiteettinsä säilytettiin. Kaikkiaan kehittämistyön interventio-osuuteen osallistui 16 työntekijää. Kehittämistyössä käytetyt harjoitteet valittiin siten, että ne tukevat työntekijän omia vahvuuksia ja auttavat työtiimejä löytämään myös tiimin yhteisiä

vahvuuksia. Harjoitteita valitessa huomioitiin harjoitteiden jatkokäyttö, sovellettavuus ja muunneltavuus. Kuvassa 2 on esitelty kehittämistyön prosessin eteneminen.

Kehittämistyön prosessi



Kuva 2. Kehittämistyön prosessi

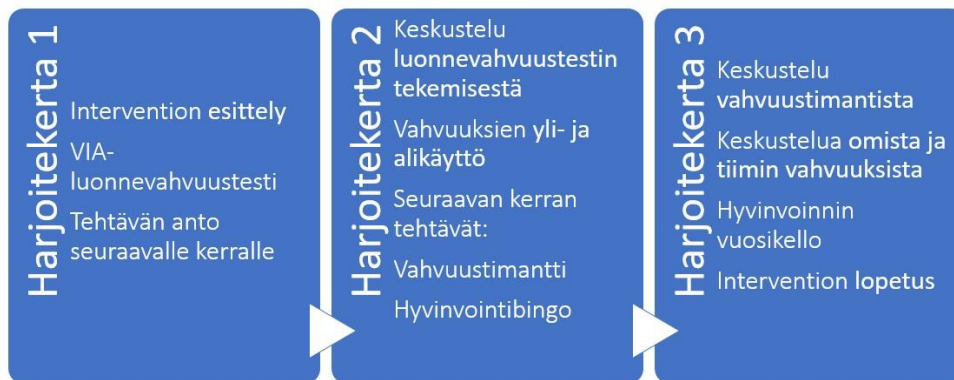
Kehittämistyössä käytetyt harjoitteet pyrittiin valitsemaan siten, että ne tukevat vahvuuksia ja auttavat työtiimejä löytämään myös tiimin vahvuuksia. Harjoitteita valitessa huomioitiin niiden soveltuvuus erilaisille työryhmille. Interventiossa käytetyt harjoitteet olivat kehittämistyön tekijöiden ideoimia tai muunnelmia useammasta eri harjoitteesta. Tavoitteena oli, että harjoitteet ovat monipuolisia ja että ne herättävät keskustelua. Harjoitteet valittiin siten, että ne tukevat ratkaisukeskeistä työtettä sekä positiivista psykologiaa. Harjoitteita valitessa kiinnitettiin huomiota harjoitteiden sovellettavuuteen ja niiden jatkokäyttöön. Harjoitteita voisi mahdollisesti hyödyntää myös nuorten kanssa tehtävässä työssä sekä aina tiimin rakenteiden muuttuessa vahvistamaan tiimin keskinäistä vuorovaikutusta.

Kehittämistyön tekijät tutustuivat erilaisiin harjoitteisiin ennen interventiota ja valitsivat interventioon soveltuvat harjoitteet. Harjoitteita myös sovellettiin ja muokattiin interventioon soveltuviksi. Tällöin interventioon räätälöidyt harjoitteet tukisivat mahdollisimman paljon intervention tavoitteita ratkaisukeskeisesti.

Interventioon osallistui 16 työntekijää, joista muodostui kuusi eri tiimiä. Kehittämistyön tekijät lähettivät kaikille interventioon osallistuneille

työntekijöille yhteisen sähköpostin, johon oli koottu intervention aihe ja tarkoitus sekä käytännön ohjeistus. Kaikille tiimeille sovittiin jokaiselle harjoituskerralle oma Microsoft Teams -kokousaika. Jokaisella tiimillä oli kolme harjoitekertaa. Kehittämistyön tekijät toteuttivat yhteensä 18 tapaamiskertaa koko intervention aikana. Työtiimeissä työskentelee 2–3 työntekijää, jotka osallistuivat harjoitteisiin yhdessä kehittämistyön tekijöiden kanssa. Työtiimit osallistuivat harjoitekertoihin olemalla koko työtiimi saman tietokoneen äärellä tai kukin omilla koneillaan eri paikoissa. Kehittämistyön tekijät osallistuivat omilta tietokoneiltaan harjoitekertoihin. Intervention vaiheet ovat kuvattuna kuvassa 3.

Intervention vaiheet



Kuva 3. Intervention vaiheet

4.5.2 Harjoitekerta I

Ensimmäisen harjoitekerran tavoitteena oli aloittaa interventio ja antaa ohjeet jatkotyöskentelyyn. Ensimmäinen tapaamiskerta oli kaikkien tiimien kanssa tiivis ja napakka. Tapaaminen koostui kehittämistyön intervention ja käytännön asioiden esittelystä sekä osallistujien kysymyksiin vastaamisesta. Tunnelma tapaamisissa oli innostunut ja odottava. Kohderyhmä vaikutti olevan positiivisin mielin mukana ja valmis heittäytymään intervention harjoitteisiin.

Seuraavaksi harjoitekerraksi työntekijöiden tehtäväksi annettiin tehdä VIA-luonnevahvuustesti (ks. <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>) itsestä sekä täyttää vahvuuslomake (liite 1) toisista työtiimin jäsenistä. Lomakkeeseen oli listattuna VIA-luonnevahvuustestin 24 luonteenvahvuutta. Vahvuuslomakkeeseen tuli laittaa työtiimin jäsenten vahvuudet

numerojärjestykseen, siten että ensimmäisenä oli esillä olevin vahvuus. Omia tuloksia ei saanut näyttää muille, etteivät ne ohjailleet tiimin jäsenten vastauksia. Kun tiimin jäsenet olivat saaneet toistensa vastaukset, tuli jokaisen täyttää koontilomake, johon olin laitettu omat ja tiimin jäsenten antama vahvuudet. Tämän jälkeen työtiimien tuli keskenään pohtia ja keskustella luonnevahvuuksistaan ja koontilomakkeen vastauksista. Osallistujien vahvuuslomakkeet oli tarkoitettu vain heidän käyttöönsä, eivätkä kehittämistyöntekijät keränneet niitä itselleen. Vahvuuslomake ja keskustelunaiheet mukailivat Mari Laakson Juhli vahvuusiasi -koulutuksen harjoitetta. Seuraavassa harjoitekerrassa pohdittiin ja keskusteltiin työtiimien kanssa tuloksia.

4.5.3 Harjoitekerta II

Harjoitekerran tavoitteena oli käydä keskustelua edelliskerran VIA-luonnevahvuustestistä sekä siitä nousseista asioista ja oivalluksista. Tapaamiskerralla annettiin kolmannen harjoitekerran harjoitteet sekä keskusteluaiheet. Kehittämistyön tekijät olivat etukäteen sopineet, minkä osuuden harjoitekerralla ohjaavat.

Tiimi 1

Osallistujat olivat pitäneet VIA-luonnevahvuustestistä, joka oli ollut mukava tehdä itsestään, mutta työkaverin vahvuuksia oli ollut hankala laittaa järjestykseen. Tämä oli ajoittain tuntunut epämukavalta, koska tiimin jäsenet eivät kokeneet vielä tuntevansa tarpeeksi hyvin toisiaan. Vaikka kyseessä olikin vahvuuksien tunnistaminen, testissä laitettiin vahvuuksien käyttöä numerojärjestykseen. Keskustelimme vahvuuksien yli- ja alikäytöstä sekä siitä, miten on hyvä tunnistaa itsestään ne tilanteet, jolloin yli- tai alikäyttöä esiintyy. Yli- ja alikäytön keskustelu koettiin tiimissä miellyttävänä, ja samalla keskustelu antoi lisätietoa luonnetestistä.

“Tuntui epämukavalta laittaa työkaveria numerojärjestykseen.”

Tiimi 2

Osallistujat olivat kokeneet luontevahvuuksien löytämisen itsestään helpoksi. Työtiimiläisten vahvuuksien järjestykseen laittaminen koettiin hankalaksi. Osallistujat kokivat, että mikäli tehtävänä olisi ollut löytää koko työtiimin vahvuuksia, olisi vahvuuksien löytäminen ollut helpompaa. Tiimiläisillä oli yllättävän paljon samoja vahvuuksia, ja he olivat tunnistaneet toistensa vahvuudet samalla tavalla. Yli- ja alikäyttöösio koettiin oikein hyväksi, ja sieltä osallistujat osasivat heti löytää itseensä sopia asioita.

“Oli helppoa pohtia omia vahvuuksiaan, koska tuntee itsensä jo niin hyvin.”

Tiimi 3

Osallistujat kertoivat pitäneensä vahvuustestistä, ja heistä oli mukava pohtia myös työkaverin vahvuuksia. Eräs tiimin jäsen koki, että oli helpompi täyttää työkaverin vahvuuksia, kuin omia vahvuuksiaan. Tiimi totesi, että heillä on hyvin “pehmeät arvot”, jotka toistuvat kaikkien työntekijöiden tuloksissa. Kävimme läpi yli- ja alikäyttöä, jotka kiinnostivat paljon tiimiä. Keskustelimme, missä tilanteissa osallistujat tunnistavat omassa itsessään yli- tai alikäyttöä. Pohdimme korona-ajan tuomia haasteita, jotka voivat näkyä myös vahvuuksien käyttämisessä.

“Ystävällisyys, rakkaus, rehellisyys. Ihanaa!”

Tiimi 4

Tiimissä nousi esille hyvin erilaisia luontevahvuuksia. Tämä koettiin tiimityössä hyväksi ja ne näkyvät myös arjen työssä. Ensimmäisten vahvuuksien tunnistaminen koettiin helpoksi, mutta mitä pidemmälle vahvuuslistassa edettiin, sitä haastavammaksi vahvuuksien tunnistaminen kävi. Vaikka työtiimiläisten vahvuuksien tunnistaminen oli osittain haastavaa, oli myös mukava antaa positiivista palautetta tiimiläisten vahvuuksista. Yli- ja alikäytön pohtiminen koettiin todella mielenkiintoiseksi ja tiimi pohti aikovansa jatkaa vahvuuksien tutkiskelua tämän intervention jälkeenkin.

“Ehkä ihminen pitää jotakin piilossa – tarkoituksenmukaisesti.”

Tiimi 5

Osallistujien kanssa keskusteltiin vahvuuksista ja siitä, miten kaikki piirteet eivät näy töissä. Olisiko vahvuustestin vastaukset erilaisia, jos sen täyttäisi työelämän ulkopuolella esimerkiksi ystävä, puoliso tai oma lapsi?

Keskustelimme siitä, miten osa vahvuuksista tuntui olevan heti oikealla kohdalla ja osa tuntui hyvinkin kaukaisilta, niin itsellä kuin työkaverillakin. Keskusteluissamme nousi esille korona-ajan haasteet ja se, miten pandemia voi vaikuttaa omiin vahvuuksiin ja niiden käyttöön. Kehittämistyön tekijät huomasivat, että nuorisotilojen sulkeutuminen vaikutti vahvasti työtehtävien ja työmenetelmien muuttumiseen.

“Osan kohdalla tuli yllättävä tulos, vähän kun pingistä pelaisi.”

Tiimi 6

Osallistujien kanssa keskusteltiin siitä, miten luontevahvuuksia pitäisi välillä pysähtyä pohtimaan, kuten myös selityksiä ja perusteluja, miksi jotakin tehdään. Eri tilanteissa kuuluukin käyttää eri vahvuuksia ja tilanteet ovat asiakohtaisia. Tiimi kertoi, että he keskustelevat keskenään paljon ja pohtivat asioita hyvin erilaisista näkökulmista käsin. Tällöin he saavat kokonaiskuvan tilanteesta ja pystyvät yhdessä pohtimaan parhaan lähestymistavan tilanteeseen. Kaikki tavat eivät sovi kaikissa tilanteissa, vaan ihmissuhdetyössä tulee osata luovia. Yli- ja alikäyttö mietitytti, ja niiden ilmenemistä tunnistettiin.

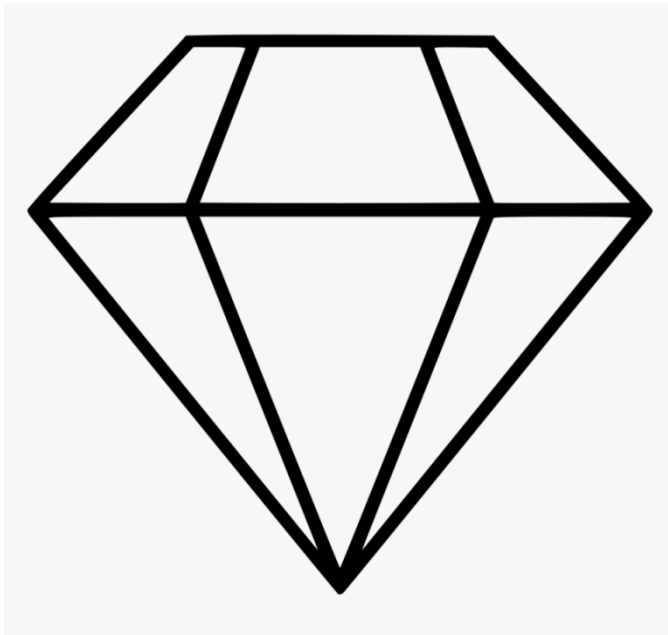
“Myönnän. On yli- ja alikäyttöä.”

Tehtävänanto

Seuraavalle tapaamiselle kehittämistyön tekijät suunnittelivat vahvuustimantin (ks. kuva 4), joka osallistujien tuli itsestään tehdä. Vahvuustimanttiin tuli kirjata omia ydinvahvuuksia tai muita huomaamiaan vahvuuksia sekä tilanteita, joissa kyseistä vahvuutta on käyttänyt. Vahvuustimantin tavoitteena on saada

osallistuja tunnistamaan ja nimeämään tilanteita, joissa on toiminut oman vahvuutensa mukaisesti. Timantit tuovat onnistumiset näkyväksi niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Timanttia voi soveltaa ja käyttää harjoitteena myös nuorten tai nuorten ryhmän kanssa.

Itsetuntemus on osa tunneälyä, johon tämän lisäksi kuuluvat itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus sekä ihmissuhteiden hallinta. Itsetuntemukseen kuuluu olennaisesti tietoisuus omista tunteista, omien kykyjen arviointi sekä itseluottamus. Itsetuntemuksella tarkoitetaan vahvuuksien, heikkouksien ja tunteiden tunnistamista sekä arvojen ja motiivien tekemistä ymmärretyksi. Päätöksiä tehdään yleensä näiden pohjalta. Itsensä tuntevat ihmiset ovat usein ajattelevaisia ja itsereflektoivia. (Seppänen 2021, 41–42.) Timantin tekemisellä pyrittiin myös siihen, että osallistujat löytäisivät itsestään asioita, jotka kuuluvat heidän kykyynsä toimia erilaisissa tilanteissa ja tehdä näissä tilanteissa oikeita päätöksiä.



Kuva 4. Timanttiset luontevahvuudet

Toiseksi tehtäväksi annettiin kehittämistyön tekijöiden tekemä hyvinvointibingo (ks. kuva 5). Hyvinvointibingon tarkoituksena on rastia ne kohdat, joita on tehnyt tai toteuttanut kevään aikana. Viiden vaakasuoran, pystysuoran tai vinottain olevan rastin jälkeen, saa bingon eli viisi peräkkäistä merkintää. Keskellä olevalla jokerilla voi itse keksiä hyvinvointia lisäävän toiminnon.

Kehu työkaveria	Tee luontoretki	Tee taukojumppa	Kuuntele lempimusiikkiasi	Tee jotain luovaa
Syö lempiruokaasi	Opettele jotain uutta	Hymyile, tartuta hymy työkavereihin	Sain kehuja työkaverilta	Malta mennä ajoissa nukkumaan
Lue kirjaa tai kuuntele äänikirjaa	Kiitä työkaveria	Jokeri	Nauti ulkoilmasta	Naurakaa yhdessä työkavereiden kanssa
Kirjoita ylös kolme asiaa, josta olet kiitollinen	Venyttele	Soita ystävälle tai sukulaiselle	Jätä työkaverille viesti yllätykseksi	Katso elokuva
Kerro työkaverille hänen onnistumisestaan	Ota päiväunet	Tee jotain mikä tuo sinulle iloa	Mieti, mitä haluat tehdä kesällä	Vietä kiireetön ruokailuhetki työkavereiden kanssa

Kuva 5. Hyvinvointibingo

Työhyvinvointia on pyritty edistämään erilaisilla aktiviteeteilla. Pitkä paikallaan olo ja runsas istuminen rasittaa tuki- ja liikuntaelimistöä. Lisäksi pitkäkestoinen paikallaan olo heikentää aineenvaihduntaa ja lihasten verenkiertoa. Pitkään jatkuvalla istumisella ja paikallaan ololla on yhteys myös muihin pitkäaikaisiin sairauksiin, joten runsas istuminen aiheuttaa riskin ja vaaratekijöitä elimistölle. Työn teon tauottamisella on suuri merkitys sairauksien ehkäisemiselle ja liikkuvuuden edistämiseksi. Istumatyötä tulisi tauottaa, ja taukoja tulisi pitää noin puolen tunnin välein. Taukojummat ja tauot tulisikin ottaa osaksi arkea ja työntekoa. (Selkäliitto 2021.) Tästä syystä yhdeksi bingon aktiviteetiksi valittiin taukojumppa.

Luonto ja metsä voidaan kokea rauhalliseksi ja rauhoittavaksi ympäristöksi. Metsälenkki tai kävely metsässä voi tuoda rauhallisuutta ja mielekkyyttä. Rauhallisessa ja uudessa ympäristössä työskentely voi tuoda tiimille vapautta

ja rentoutta sekä mahdollisuuden tunteiden ilmaisuun helpommin. Toki luonto ja metsä eivät toimi kaikille viihtyisänä ympäristönä. (Paavola 2017, 32–33.) Tästä syystä bingoon valittiin vaihtoehdoksi luonnon ja metsän kokemukset.

Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa monia asia. Yksi näistä on työn palkitsevuus. Työstä saadun palkan lisäksi työn palkitsevuuteen kuuluu aineettomat palkitsemiset, kuten työpaikan tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työn haastavuus sekä tehdystä työstä saatu palaute. Palkitseminen kuuluu osaksi työelämää ja työorganisaatiota. Palkitsemisen avulla työnantaja osoittaa arvostuksensa työntekijää kohtaan sekä huolehtii työntekijän työssäjaksamisesta. (Lappalainen 2013, 2.) Työn palkitsevuus huomioitiin hyvinvointibingossa muun muassa palautteen antamisella työkaverille tai palautteen saamisella työkaverilta.

4.5.4 Harjoitekerta III

Harjoitekerran tavoitteena oli vahvuustimantin tarkasteleminen sekä vahvuuksien sanoittaminen ääneen tiimin kesken. Lisäksi keskusteltiin hyvinvointibingon osioista, jos tiimi tai osallistuja oli jo ehtinyt sen tehdä. Kehittämistyön tekijät olivat sopineet etukäteen, miten kyseinen harjoitekerta ohjataan, ja molemmilla oli omat osuutensa selvillä. Kolmannella harjoitekerralla osallistujille kerrottiin hyvinvoinnin vuosikellosta sekä intervention palautteen keruusta. Interventio päätettiin ja osallistujille kerrottiin vahvuustehtäväpakista, joka heille toimitettiin kehittämistyön tekijöiden toimesta.

Tiimi 1

Osallistujat kertoivat vahvuustimantin olevan helppo täyttää. He kokivat, että sen avulla oli mukava saada näkyviksi omat vahvuutensa. Vaikka omat vahvuudet tiedostettaisiin, ei niiden näkyväksi tekeminen ole aina helppoa. Monesti omaa osaamista vähätellään, vaikka omat vahvuutensa ja osaamisensa tulisi näyttää muillekin. Itsensä tunnistaminen ja tunteminen ovat tärkeitä taitoja. Tiimin jäsen kertoi, että hänen oli helppo löytää vahvuustimanttiin neljä vahvuuttaan, mutta niiden jälkeen oli haastavampaa.

Keskustelimme yli- ja alikäytöstä ja niiden tunnistamisen tärkeydestä. Aina ei tunnista, jos on yli- tai alikäyttöä, ja se voi kuormittaa jaksamista.

“Tunnistin itseni.”

Tiimi 2

Osallistuja kertoi, että hän on yllättävän itsekriittinen itseään kohtaan, ja tämä näkyi myös vahvuustimantin teossa. Hän koki, ettei halunnut kirjata vahvuuksia näkyväksi, jotta ei olisi ylimielinen. Hän pelkäsi myös, että joku muu tiiminjäsen ajattelisi, että ne eivät ole hänen vahvuuksiaan.

Keskustelimme siitä, miten jotkut asiat voivat tulla kaukaakin omasta historiasta ja miten ne näkyvät edelleen omassa toiminnassa ja luonteessa.

Toinen tiimin jäsen kertoi taas päinvastaisesti, että vahvuustimanttia tehdessä löysi selityksen jollekin vahvuudelle omasta historiastaan. Itsensä tunteminen ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä seikkoja vuorovaikutustyössä ja ihmissuhteissa ylipäätensä.

“Jotkut olleet yllättäviä vastauksia.”

Tiimi 3

Tiimi ei ollut ehtinyt paneutua vahvuustimantin käyttöön. Asiasta käytiin yhteistä keskustelua, jonka jälkeen omat vahvuudet löytyivätkin helposti. Oli mielenkiintoista huomata, että tiimin jokaisella jäsenellä oli yksi sama vahvuus, huumorintaju.

“Kaikilla on sama. Huumorintaju!”

Tiimi 4

Keskustelimme siitä, miten tiimi panostaa jo nyt yhteiseen hyvään ja yhdessä toimijuuteen. Työyksikkö on selvästi oma tiiminsä, jossa jokaisella on oma paikkansa. Vahvuustimantti toi esille uusia piirteitä työkaverista ja perusteluja, milloin ja miksi työkaveri on jotakin vahvuutta käyttänyt. Toisaalta timantin vahvuudet ja tilanteet koettiin itsestäänselvyksiksi, eikä uusia piirteitä

työkaverista tai itsestä tullut. Timantin teko koettiin kuitenkin mielekkääksi ja kevyeksi, vaikka elettiin loppukevättä ja koronapandemian muutoksia.

“Timantti antoi uskoa omaan itseen. Miehän osaan.”

Tiimi 5

Osallistujat olivat tehneet omat vahvuustimantit ja keskustelleet jo ennakkoon timanttien vastauksista. He olivat perustelleet toisilleen tilanteita, joissa jotakin vahvuutta on käyttänyt ja esimerkinomaisesti kertonut, miksi vahvuus näkyy juuri siinä tilanteessa. Tämä oli juuri se, mitä intervention oli tarkoituskin olla: pohditaan yhdessä ja perustellaan päätöksiä ja toimintoja.

“Osa vahvuustimantin vahvuuksista oli itsestään selviä, toisia joutui taas pohtimaan.”

Tiimi 6

Osallistujat eivät olleet ehtineet tehdä vahvuustimanteja, koska töissä oli ollut kiirettä. Toisaalta intervention tarkoitus ei ollutkaan itse tehtävien teko, vaan se, että niistä keskustellaan ja niitä pohditaan itse sekä tiimin kesken. Keskustelimme vahvuustimantin vahvuuksista, joita tiimin jäsenet nostaisivat itsestään esille. Tiimin jäsenten pohdinnoissa nousi esille arvot, joita he haluavat edustaa ja edistää.

“Rehellisyys.”

Tehtävänanto

Kolmannella eli viimeisellä kerralla tehtäväksi annettiin työtiimin yhteisen hyvinvoinnin vuosikellon tekeminen, jonka pohjan kehittämistyön tekijät olivat tehneet (ks. kuva 6). Tavoitteena oli, että pitkin tulevaa vuotta, työtiimi voi pitää mielessä työhyvinvoinnin vahvistamisen. Hyvinvoinnin vuosikellon toteuttamisen tarkoituksena oli lisätä tiimin yhteistä tekemistä ja yhteishenkeä. Hyvinvoinnin vuosikellon tekemisessä tiimit pystyivät hyödyntämään samoja teemoja, kuin aiemmassa hyvinvointibingo-tehtävässä oli esimerkkeinä.

Hyvinvoinnin vuosikelloa ei käyty yhteisesti läpi, mutta osallistujia pyydettiin lähettämään siitä kopio kehittämistyön tekijöille intervention tuloksia varten.



Kuva 6. Hyvinvoinnin vuosikello

4.5.5 Palautteen keruu

Kehittämistyön intervention toteuttamiseen osallistuvilta työntekijöiltä pyydettiin palautetta intervention jälkeen. Palautekyselyn tulokset kuvataan luvussa 5. Palaute-linkki lähetettiin kaikille 16 osallistujalle, ja palautetta antoi 11 osallistujaa. Palaute-linkki oli avoinna kaksi viikkoa. Palautteen keruussa käytettiin interaktiivista esittämissovellus Mentimeteria, jonne kehittämistyön tekijät olivat luoneet kyselyn. Palautteen keruulla oli tavoitteena saada palautetta harjoitteista sekä koko interventiosta.

Mentimeter on interaktiivinen digitaalinen sovellus, jonka avulla voi tehdä erilaisia ja monipuolisia toimintoja digitaalisessa muodossa. Mentimeterin avulla voi tehdä muun muassa interaktiivisia kyselyitä, äänestyksiä ja esityksiä. Mentimeter on kansainvälinen sovellus ja sen käyttäjiä on yli 200 miljoonaa. (Mentimeter 2021.)

Mentimeterin käyttö palautteen keruussa osoittautui melko nopeasti haastavaksi. Toiset pääsivät vastaamaan palautekyselyyn, mutta toisille järjestelmä ei jostain syystä toiminut. Kehittämistyön tekijät olivat kokeilleet kyselylomakkeen toimivuuden etukäteen, mutta palaute-lomake ei silti kaikilla

toiminut. Haasteet tietotekniikassa olivat harmittavia.

Palautteenkeruujärjestelmää ei kuitenkaan enää vaihdettu, koska osa osallistujista oli jo tallentanut sinne vastauksensa.

Palautteenkeruun kysymykset

Ensimmäisen palautteenkeruun kysymykset olivat *“Mikä fiilis harjoitteisiin?”* ja *“Miten koet tämän tyypiset harjoitteet?”*, ja niihin vastattiin fiilisjanalla.

Fiilisjanan vastakohtina olivat yhden pisteen väittämä *“Nyt ei olisi kyllä jaksanut”* ja viiden pisteen väittämä *“Täähän piristi”*. Vastaja sai itse liikuttaa merkin sopivaan kohtaan, mihin itse koki fiiliksensä kuuluvan.

Palautteen keruun toisessa osiossa oli kyllä/ei-väittämiä. Vastaja sai valita väittämien välillä, kuinka lähelle kyllä- tai ei-vastausta hän koki väittämän olevan.

Osion kysymykset olivat seuraavat:

- Saitko prosessista tukea tiimidynamiikkaan?
- Saitko prosessista tukea itsepohdinnassa ja itsereflektoinnissa?
- Auttoivatko löytämään itsestä jotain uutta?
- Auttoiko löytämään työkaverista joitain uutta tai ymmärtämään hänen toimintaansa?
- Teitkö kaikki harjoitteet?
- Veikö prosessi paljon työaikaa?
- Vastasiko prosessi oletusta?

Palautteenkeruun viimeiset kysymykset muodostuivat avoimista kysymyksistä, joilla pyrittiin kartoittamaan intervention toiveita ja ajatuksia työhyvinvoinnista sekä sen vahvistamisesta.

Kysymykset olivat seuraavat:

- Mitä olisit toivonut prosessin sisältävän?
- Kuinka tärkeänä pidät työtiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja toisen ymmärtämistä?

- Pitäisikö työnantajan panostaa enemmän työntekijän työhyvinvointiin? Miten?

4.5.6 Vahvuustehtäväpakki

Palautteenkeruun jälkeen kaikille nuorisotiloille toimitettiin vahvuustehtäväpakit, jotka kehittämistyön tekijät olivat koonneet. Kehittämistyön tekijät olivat tutustuneet erilaisiin vahvuusmateriaaleihin ja koonnet niiden pohjalta vahvuustehtäväpakit. Vahvuustehtäväpakit sisälsivät Myönteistäjät-korttisarjan, Voimauttavat kysymykset -kortit, Hyvän mielen kortit ja Hyvän mielen tehtäväpakin ammattilaisille. Vahvuustehtäväpakkien materiaalit ovat kaikkien työntekijöiden käytössä, ja niitä voidaan käyttää eri ryhmien tai yksilöasiakkaiden kanssa. Lisäksi tehtäväpakkien materiaaleja voidaan hyödyntää työyhteisön omissa kehittämishetkissä.

Myönteistäjät-korttisarja on Suomen psykologisen instituutin korttipakka, jonka tarkoituksena on asioiden positiivinen tarkastelu ja uudelleen määrittely. Korttipakka sisältää 100 kaksipuolista korttia. Toisella puolella on negatiivisesti ilmaistu ominaisuus ja kortin toisella puolella on sama ominaisuus positiivisemmin ilmaistuna. Tällöin samaa ominaisuutta voidaan katsoa kahdelta eri näkökannalta. (Suomen psykologinen instituutti 2021.)

Voimauttavat kysymykset -korttipakka on Hidasta Elämää verkko- ja blogiyhteisön ja sen toisen perustajan Sanna Wikströmin luoma korttisarja. Korttien avulla voidaan tutkia omia ajatuksia ja tunteita. Voimauttavat kysymykset auttavat dialogiin itsensä kanssa sekä antavat positiivista ja ratkaisukeskeistä suuntaa pohdintoihin. Korteja voi käyttää itsekseen, parin tai ryhmän kanssa. (Hidasta elämää 2021.)

Hyvän mielen tehtäväpakki ammattilaisille on kirjailija, mentori ja muutosvalmentaja Maaretta Tukiaisen tekemä tehtäväkirja, joka sisältää erilaisia voimauttavia ja voimavarakeskeisiä harjoitteita. Positiivinen psykologia ja kokonaisvaltainen ihmiskuva muodostavat perustan kirjan harjoitteille. Kirjan harjoitteet sopivat monen eri kohderyhmän käyttöön, ja ne ovat helposti sovellettavissa. (Tukiainen 2018 6–7.)

Hyvän mielen kortit ovat positiiviseen psykologiaan, ihmisen voimavaroihin sekä elinikäiseen oppimiseen perustuvia kortteja, joiden avulla voi harjoitella hyvän mielen taitoja. Kortit sisältävät tunnelmallisen valokuvan ja siihen sopivan mietelauseen. Kortteja voi käyttää Hyvän mielen tehtäväpakki ammattilaisille -tehtäväkirjan kanssa yhdessä tai erikseen. (Tukiainen 2018, 7.)

5 TULOKSET JA KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

5.1 Palautekyselyn tulokset ja tulosten pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena oli toteuttaa interventio, joka vahvistaisi osallistujien työhyvinvointia. Interventioon osallistuttiin tiimeittäin ja pohdittiin sekä omia, että työtiimiläisten vahvuuksia. Vahvuustyöskentely ja ratkaisukeskeinen työote olivat vahvasti läsnä interventiossa.

Vahvuustyöskentelyn kautta osallistujat pääsivät refleктоimaan omaa toimintaansa sekä löytämään työssä hyödynnettäviä vahvuuksia.

Vahvuustyöskentely herätti osallistujissa keskustelua ja reflektointia. Täten voidaan todeta intervention tavoite saavutetuksi ja työhyvinvointi vahvistuneen. Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia, johon jokaisen tulee kiinnittää huomiota omalla toiminnallaan. Työhyvinvoinnin ylläpito on jatkuva prosessi.

Palautteenkeruusta kävi ilmi, että interventio koettiin positiiviseksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi. Interventioon osallistuneet olivat kokeneet harjoitteet mielekkäiksi, mutta myös haastaviksi. Kohdehenkilöitä oli yhteensä 16, joista 11 henkilöä vastasi palautteen keruuseen.

Palautteen ensimmäisistä kahdesta kysymyksestä saatiin keskiarvoksi 4,4 (asteikolla 1–5). Vastajat olivat siis kokeneet harjoitteet hyvinä ja olleet mukana hyvällä mielellä. Seuraavissa kysymyksissä tuli ilmi, että harjoitteiden ei koettu vievän paljon työaikaa ja että työkaverista oli löytynyt uusia piirteitä. Harjoitteet auttoivat ymmärtämään myös työkaverin toimintaa. Noin puolet vastaajista koki löytäneensä uusia puolia myös itsestään sekä apua itsereflektointiin. Palautteeseen vastanneista puolet oli tehnyt kaikki annetut harjoitteet.

Intervention sisältöön ei kaivattu mitään uutta, ja se koettiin kokonaisuutena hyväksi. Harjoitteet olisi haluttu saada kaikki kerralla eikä osissa. Harjoitteiden kautta lisääntyi ymmärrys työkaveria kohtaan sekä tietoisuus siitä, mitä työkaverit toisistaan ajattelevat. Tämän lisäksi koettiin, että harjoitteet vahvistivat omaa itsetuntemusta ja toivat esiin osallistujasta itsestään uusia puolia.

Tiimin keskinäistä vuorovaikutusta ja työkaverin ymmärtämistä pidettiin erittäin tärkeinä asioina. Osallistujat kokivat, että tiimityön edellytys on juuri näissä asioissa. Kommunikaatiota pidettiin avainasemassa tiimityön sekä tiimin toimivuuden kannalta.

Työnantajan panokseen työhyvinvointiin liittyvissä asioissa oltiin pääasiassa erittäin tyytyväisiä. Vastaajat kokivat myös, että työhyvinvointiin täytyy panostaa jatkuvasti, esimiesten tulisi kuunnella työntekijöitä ja varmistaa, että työmäärä ei ylitä työntekijän kantokykyä. Palautteessa toivottiin työyhteisön yhteistä tekemistä, sillä edellytyksellä, että työntekijä itse haluaa siihen osallistua. Yhteinen tekeminen koettiin ryhmää yhdistäväksi tekijäksi.

“Tässä työssä tiimityö ja kommunikaatio ovat kaikki kaikessa, joten on erittäin tärkeää osata kommunikoida muiden työtiimiläisten kanssa.”

Interventio perustui positiiviseen psykologiaan sekä ratkaisukeskeiseen työtapaan. Ratkaisukeskeinen työtapa on osa Lappeenrannan nuorisotoimen strategiaa, ja työskentelytapa on nuorisotyölle luontainen. Vahvuustyöskentely ja ratkaisukeskeinen työtapa ovat menetelmiä, jotka lähes kaikki muistavat, mutta joiden käytössä voi vielä kehittyä.

Työyhteisöön kuulumisen lisää työntekijän työssä viihtyvyyttä ja sitoutumista työtä kohtaan. Työyhteisön sisäisellä vuorovaikutuksella on tässä iso rooli. Hyvä ja toimiva vuorovaikutus työtiimin kesken näkyy myös työn laadussa ja työssä viihtymisessä. Oman työtiimin jäsenten toimintatavan tunteminen voi lisätä edellä mainittuja seikkoja. (Rajamäki & Mikkola 2017, 250.) Intervention aikana kohderyhmän ja jokaisen tiimin hyvä ryhmähenki näkyi. Harjoitekertojen aikana huomasi selvästi, miten keskustelukumppanina oli sekä yksilöitä että koko tiimi. Tiimien selvä me-henki näkyi ja kuului.

Harjoitekerrat tuntuivat seesteisiltä ja avoimilta. Tapaamiskerroilla puhuttiin sekä menneistä tapahtumista että tulevaisuudesta. Kaikki tapaamiskerrat olivat ratkaisukeskeisiä ja innovatiivisia, kohti uutta suuntaavia.

Ennen työhyvinvoinnista puhuttaessa kiinnitettiin huomio ongelmiin, nykyään pyritään tukemaan mielekkyyttä ja voimaantumista. Vaikeissa työolosuhteissa voi myös innostua ja nauttia työstään, joka siten edistää työn tuloksellisuutta ja työssä viihtyvyyttä. Työntekijän käyttäessä vahvuuksiaan innostus ja työn tulos näkyvät selvemmin. Innostava ja kehittymistä tukeva työyhteisö tukee työntekijän työhyvinvointia sekä sitouttaa työhön. (Viitala 2013, 212.)

Ratkaisukeskeinen työyhteisö keskittää huomionsa asioiden ratkaisuun ja toivottuun muutokseen. Työyhteisön avoin keskustelu ja vuorovaikutuskulttuuri auttavat jokaista työntekijää tulemaan kuulluksi, joka lisää myönteistä suhtautumista niin työntekijää kuin koko työyhteisöä kohtaan. Tällöin koko työyhteisön on mahdollista visualisoida haluttua lopputulosta. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja sovittuihin käytänteisiin. (Into 2015.)

Interventio toteutettiin koronapandemian aikaan, joten maailman tilanne näkyi myös toteutuksessa. Ajankohtana interventiolle oli loppukevät. Tämä ajankohtana ei ollut paras mahdollinen, koska kevään toimintoja oltiin jo saattamassa päätökseen ja kesän toiminnot olivat jo suunnitteilla. Loppukevät on aina hektistä aikaa nuorisotyössä, joten kiire näkyi myös yhteisten aikojen löytämisessä, vaikkakaan harjoitekerrat eivät sinänsä olleet pitkiä. Jos toteutusajankohta olisi ollut joku toinen, tämä olisi voinut näkyä myös interventiossa ja sen tuloksissa. Toisaalta loppukeväältä työtiimi on usein jo työskennellyt syksystä lähtien, joten työkaverin toimintatavat ovat jo tuttuja. Loppukevään tuoma hektisyys ja kiire ovat kuitenkin isoja asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon tuloksissa ja pohdinnoissa. Ajankohdan haastavuus tuli esille myös osallistujien palautteissa.

Pandemian tuomat epävarmuudet ja jatkuvat muutokset voivat olla myös syynä intervention ajankohdan haastavuudelle. Olisi mielenkiintoista tietää, miten pandemia vaikutti intervention kohderyhmän ajatuksiin ja kokemuksiin omasta minäkuvasta. Muuttiko pandemia henkilöiden ajatuksia tai

toimintatapoja? Onko pandemia tuonut uusia vahvuuksia esille tai onko se osoittanut kehittämisen kohteita vai lamauttanut toimintakykyä tai -ajatusta? Pandemia kosketti koko maailmaa, ja tietoa siitä ei voinut välttää. Tämä saattoi aiheuttaa myös aikuisissa pelkoa, epävarmuutta ja avuttomuutta. Tunteet ovat olleet ristiriitaisia niin oman kuin toistenkin turvallisuuden vuoksi.

Harjoituksissa keskityttiin tehtävien muokkautuvuuteen ja sovellettavuuteen, jotta harjoitteita voisi tehdä myös nuorten kanssa työskennellessä. Nuorten voi olla hankala tunnistaa ja löytää omia vahvuuksiaan, joten esimerkiksi kesätyöhakemusta tehdessä voi käyttää VIA-luonnetestiä apuna. VIA-luonnetestistä on versio myös 10–17-vuotiaille (VIA-institute on character 2021). Monesti myös työtiimit voivat vaihtua kausittain, ja myös uuden tiimin jäsenet voivat oppia tuntemaan toisiaan paremmin VIA-testin avulla. Tai vaikka uusi tiimi ei kävisikään kokonaisuudessaan VIA-luonnetestiä läpi, voivat tiimin aikaisemmat jäsenet kertoa uudelle jäsenelle heidän luonteenvahvuutensa. Tiimin uusin jäsen voi myös itse tehdä luonnetestin ja jakaa tuloksen uusien työtiimiläisten kanssa. Kun tiimi on keskenään tutumpi, voi tiimi tehdä myös työkavereista luonnevahvuusarvion. Tällöin on hyvä tarkkaan pohtia, kuinka pitkän ajan jälkeen työkaverista voi tehdä luonnevahvuusarvion. Työkaveri ei välttämättä osaa kertoa toisesta vielä vahvuuksia. Tämä voi olla hyväkin asia, jolloin tulee keskustelua tiimin kesken. Mutta toisaalta tämä voi myös hankaloittaa tiimityöskentelyä, jos toisesta tehdään olettamuksia liian aikaisin.

Kehittämistyön tekijät olivat etukäteen suunnitelleet jokaisen harjoitekerran sekä sopineet, kumpi tekijöistä ohjeistaa minkäkin osion. Tällä työnjaolla pyrittiin myös huomioimaan se, että jokainen työtiimin jäsen saa äänensä ja ajatuksensa kuuluviin. Keskustelu sujui tiimissä luonnostaankin hyvin, mutta kehittämistyön tekijät olivat myös halunneet varautua mahdollisiin haasteisiin.

Kehittämistyön tarkoituksena oli toteuttaa interventio, jolla vahvistettiin työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä tavoite toteutui suunnitelman mukaisesti ja aikataulussa. Työhyvinvoinnin vahvistamisessa käytettiin vahvuustyöskentelyä sekä ratkaisukeskeistä työskentelyotetta. Interventioon osallistuivat kaikki tiimeissä työskentelevät ja kohtaavaa nuorisotyötä tekevät työntekijät. Tällöin johtopäätöksenä voidaan todeta intervention onnistuneen.

Se, miten onnistuneesti interventiossa toteutetut harjoitteet jäävät kohderyhmän käyttöön, näkyy vasta tulevaisuudessa. Harjoitteet olivat yksinkertaisia ja helposti muokattavissa eri ryhmien ja yksilötyön käyttöön. Harjoitteita valitessa tähän kiinnitettiin erityistä huomiota.

Intervention perusteella voidaan todeta, että toimiva tiimityö tarvitsee tiimin jäsenten jatkuvaa vuorovaikutusta sekä dialogia. Tiimit tuntuivat arvostavan keskustelua ja kertoivatkin keskustelevansa asioista paljon. Toki eroja tiimien kesken oli. Tähän voi vaikuttaa myös työn hektisyys sekä työvuorojen eriaikaisuus. Tiimit keskustelevat myös toisten tiimien kanssa. Etäaikana toisia tiimejä ei ole voinut tavata, mutta työntekijät ovat olleet etäyhteyksien avulla toisiinsa yhteydessä. Kaikilla työntekijöillä on kuitenkin sama kohderyhmä eli nuoret ja työtapana nuorisotyö, eli tässä tapauksessa nuorisotilatyö tai koulunuorisotyö. Kaikki tiimit totesivat, että yhteisöllisen nuorisotyön me-henki on hyvä. Toiset auttavat, jos apua tarvitaan. Reflektiota ja pohdiskelua on aina tarjolla, niin oman kuin koko yhteisöllisen yksikön kesken.

Luonnevahvuustesti sekä luonteenpiirteiden yli- ja alikäyttö herättivät tiimeissä paljon keskustelua intervention aikana sekä sen jälkeenkin. Kun työtiimi laittaa toistensa vahvuuksia esiintymisjärjestykseen, tulee ottaa huomioon, että kyseessä ovat vain yhden ihmisen arviot ja ehkä jopa arvelut. Vaikka tiimit tekisivätkin yhdessä paljon työtä, arjen työtilanteissa ei välttämättä ehdi huomioida, mitä työkaveri tekee ja miksi. Ilman avointa keskustelua työkaveri ei tiedä, miksi hänen työkaverinsa toimii tietyssä tilanteessa jollakin tavalla. Tästä syystä olisikin äärimmäisen tärkeää että, ihmissuhdetyötä tekevät työntekijät kertoisivat perusteluja omille toiminnoilleen. Vain tällöin työtiimi saa vastaukset ja perustelut tietyille toimintatavalle. Itsestäänselvyyksiä tai oletuksia ei kannata tehdä, vaan keskustelu pienistäkin asioista auttaa toista ymmärtämään ja hahmottamaan syy-seuraus-suhteen.

5.2 Kehittämistyön itsearviointi

Koronapandemia vaikutti osaltaan kehittämistyön rakenteeseen ja toteutukseen. Monet työnantajat olivat linjanneet maaliskuusta 2020 alkaen vahvan etätyösuosituksen sekä suosituksen välttää kaikkia sosiaalisia kontakteja. Tämä suositus ja ohjeistus koski myös kehittämistyön

kohderyhmään. Tästä syystä koko interventioprosessi toteutettiin etänä Microsoft Teams -alustaa käyttäen. Kehittämistyön tekijät eivät kertaakaan tavanneet kohderyhmää muuten kuin etäpalveluita käyttäen. Tällöin osa luonnollisesta keskustelusta ja vuorovaikutuksesta voi olla hieman vähäisempää ja tarkemmin harkittua. Etävälineiden käytön kautta vuorovaikutuksen spontaanit ilmeet, eleet ja nopeat reagoinnit eivät välity niin selvästi, kuin samassa tilassa vuorovaikutustilanteissa olevien kesken. Etätyö ja etätyövälineet olivat entuudestaan tuttuja intervention kohderyhmälle, joten uusia digitalisaation välineitä ei intervention aikana enää opeteltu. Olisi mielenkiintoista tietää, miten paljon etätapaamiset vaikuttivat intervention sujuvuuteen ja tuloksiin. Oliko tapaamisten lähestymistavalla merkitystä vai ei?

Intervention yhdeksi haasteeksi muodostui etäyhteyksien käyttö. Jokaisen tiimin kohdalla kehittämistyön tekijöiden lähettämät tehtävät ja tiedostot eivät syystä tai toisesta toimineet, vaikka kehittämistyön tekijät olivat testanneet tiedostot ja niiden toimivuudet aina etukäteen. Mikäli tapaamiset olisi voitu toteuttaa lähitapaamisina, tiedostot olisi voitu toimittaa fyysisesti. Kehittämistyön tekijät halusivat tarkoituksella toimittaa tiedostot aina kyseisellä harjoitekerralla, jotta osallistujat eivät voineet etukäteen tutustua harjoitteisiin. Tällä pyrittiin ennalta ehkäisemään jo syntyneitä mielikuvia, tiimien luomia mielikuvia ja etukäteistyöskentelyä.

Tämä kehittämistyö käsitteli yhtä interventiota, joka toteutettiin yhdessä työyhteisön osassa. Kyseessä oli kohderyhmänä tietyn työyhteisön työntekijät. Lisäksi intervention aikana käynnissä oli pandemian aiheuttama poikkeustilanne. Tällöin kehittämistyön tuloksia ei voida juurikaan yleistää eikä tuloksia voida todeta esimerkiksi mittaamalla. Mikäli interventio olisi toteutettu esimerkiksi myös toisessa vastaavanlaisessa työympäristössä tai Lappeenrannan nuorisotoimen toisessa yksikössä, olisi tällöin kehittämistyössä ollut kaksi vertailtavaa kohderyhmää. Toisaalta tämän kehittämistyön tarkoituksena ei ollutkaan yleistää tai toistaa intervention tuloksia, vaan kyseessä oli enemmänkin kohderyhmän ajattelua laajentava interventio.

Kehittämistyön tekijät työskentelevät itse samassa työyhteisössä, johon interventio toteutettiin. Tämä on hyvä havaita ja tiedostaa, koska sillä voi olla vaikutusta kehittämistyön tuloksiin. Koska työyhteisö on kehittämistyön tekijöille tuttu, on harjoitteet ja teema voitu etukäteen pohtia kyseiseen työyhteisöön sopiviksi. Kehittämistyön tekijät ovat entuudestaan tienneet ja kokeneet, millaista kehittämistyötä työyhteisö voisi tarvita tai minkälaisiin harjoitteisiin työyhteisö lähtisi mukaan. Toisaalta samassa työyhteisössä työskentely on voinut vaikuttaa kohdetyhmän antamiin vastauksiin ja heidän antamaan palautteeseensa.

Tämän kehittämistyön kohderyhmä haluttiin kehittämistyön rajata kohderyhmään, joka jo nyt työskentelee tiimeittäin. Tällöin kehittämistyön reflektointi ja vahvuustyöskentely pystyttiin toteuttamaan tiimeittäin ja vertaisarviointina. Kehittämistyössä pidettiin tärkeänä kohderyhmän anonyymiyttä. Henkilötietoja ei kerätty missään kehittämisen vaiheessa, eikä vastauksia tai havaintoja yhdistetty henkilöihin. Tapaamiskerrat pidettiin myös jokaiselle tiimille omanaan, jotta osallistujien omat kokemukset tulivat ilmi vain oman työtiimin kesken. Jokainen kohderyhmän jäsen sai itse kertoa, minkä verran halusi, ja hän sai itse säädellä, mitä halusi muille jakaa.

Kehittämistyön tekijät pitivät omia kehittämistyön muistiinpanovihkoja, joihin he kirjoittivat päiväkirjamaisesti omia ajatuksiaan ja havaintojaan kehittämistyön etenemisestä. Kohderyhmästä ei kirjoitettu mitään nimeltä tunnistettavia tietoja. Kehittämistyön valmistuttua myös nämä muistiinpanot tuhottiin. Kohderyhmän yksityisyydestä huolehdittiin erityisellä tavalla ja kehittämistyön tekijät tiedostivat vaitiolovelvollisuuden ja salassapidon merkityksen.

Intervention osallistujat jakoivat omia henkilökohtaisia asioitaan, tunteuksiaan ja vahvuuksiaan prosessin aikana. Tämä vaati osallistujilta avoimuutta ja rohkeutta. Tapaamiskerroilla osallistujat jakoivat omia henkilökohtaisia asioita kehittämistyön tekijöiden ja tiimin kesken. Voisi siis todeta tapaamiskertojen ja intervention olleen hyvinkin luottamuksellisia ja osallistujien kokeneen ilmapiirin turvalliseksi tällaiseen työskentelyyn.

5.3 Kehittämisehdotukset

Tämän kehittämistyön jatkokehittämistyönä ja -prosessina voisi olla koko nuorisotoimen henkilöstölle suunniteltu ja suunnattava interventio, jossa koko henkilöstö pääsisi vahvuustyöskentelyn pariin. Tämä voisi osaltaan vaikuttaa myös työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Kehittämistyön ja koko intervention jatkuvuuden haasteena on vahvuustyöskentelyn unohtuminen kohderyhmältä. Miten vahvuustyöskentelyä saadaan ylläpidettyä siten, että sen saa sujuvasti osaksi työskentelytapaa ja siten, että sitä käytetään jatkossakin? Monesti ihmisillä on tapana innostua uusista asioista, mutta hektisen arjen keskellä uudet asiat saattavat unohtua. Mahdollinen jatkokehittämistyö voisi olla seurata ja tutkia, miten vahvuustyöskentely on jäänyt kohderyhmällä käyttöön. Vaikka heti ei sisäistäisikään uutta asiaa, uusia menetelmiä voi ottaa käyttöönsä myös tiedostamatta.

Vahvuustehtäväpaketit jäivät työntekijöille käyttöön, joten niiden käyttö nuorten kanssa voisi muistuttaa tiimiä käyttämään vahvuustyöskentelyä myös keskenään. Mielenkiintoista olisi tietää, miten vahvuustehtäväpakkeja on hyödynnetty ja kuinka ne ovat vaikuttaneet nuorten ja ohjaajien hyvinvointiin.

Lappeenrannan kaupunki teettää vuosittain koko sen henkilöstölle suunnatun henkilöstökyselyn, johon työntekijät vastaavat nimettöminä. Vastuualue saa kootut vastauksensa käyttöönsä ja tarkasteltaviksi henkilöstön kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko interventio vaikuttanut edellisen vuoden vastausten keskiarvoon. Vaikka henkilöstökyselyn keskiarvo olisikin noussut, sen ei voida suoraan katsoa olevan intervention vaikutuksesta johtuvaa. Tämä on aiheena kuitenkin mielenkiintoinen.

Osana interventiota osallistujat tekivät oman tiiminsä hyvinvoinnin vuosikellot. Näiden tarkoituksena oli muistuttaa myös intervention jälkeen työtiimejä niiden tärkeästä keskinäisestä ajasta ja yhdessäolosta. Hyvinvoinnin vuosikellot voi ripustaa yhteiselle ilmoitustaululle näkyviin. Ehkä tällöin kerran kuukaudessa tiimi ehtii ja muistaa pysähtyä oman työhyvinvoinnin äärelle ja viettää voimauttavaa aikaa yhdessä. Olisi mielenkiintoista tietää ja seurata, miten tiimit ovat löytäneet aikaa hyvinvoinnin vuosikellon kuukausihetkille. Kuten on aiemmin jo todettu, työelämä on ajoittain hyvinkin hektistä. Tiimit voisivat merkitä kalenteriin yhteisen ajan hyvinvoinnin vuosikellon toiminnan

tekemiselle. Olisi hienoa, että tiimit saisivat käytettyä yhteistä aikaa tähän ja voimaantuisivat yhdessä. Keskinäinen vuorovaikutus ja yhdessäolo ovat kuitenkin tärkeä osa työssä viihtyvyyttä. Olisi mielenkiintoista tietää myös, vaikuttiko vahvuustyöskentely ja interventio työelämän ulkopuolisiin vuorovaikutussuhteisiin.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Ahola, T. & Furman, B. 2015. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Helsinki: Bookwell.

Cauffman, L. 2017. Ratkaisukeskeinen coaching. Opas myönteiseen muutokseen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan. Helsinki: J-Impact.

Furman, B. 2020. Seitsemän elämäntaitoa. Miten tulla paremmin toimeen itsensä ja muiden kanssa. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Furman, B., Pinjola, N., & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi.

Hapulahti, T. 2018. Sujuvalla polulle ammatillisessa koulutuksessa. Monialaisen yhteistyön mallintaminen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (ylempi amk). Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153575/Hapulahti_Tuula.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 14.1.2021].

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum.

Helovuori, A., Kinnunen, M., Peltomaa, K. & Pennanen, P. 2012. Potilasturvallisuus. Potilasturvallisuuden keskeisiä kysymyksiä havainnollisesti ja käytännönläheisesti. Helsinki: Fioca.

Hidasta elämää. 2021. Voimauttavat kysymykset -kortit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hidastaelamaa.fi/voimauttavat-kysymykset/> [viitattu 25.9.2021].

Hietalahti, H. & Pusenius, R. 2012. Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40940/URN_NBN_fi_jyu-201302141219.pdf?sequence=5 [viitattu: 17.4.2021].

Holappa, T. 2018. Työhyvinvoinnin kokeminen erityiskoulussa. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma (ylempi amk). Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155343/Holappa_Terttu.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 17.4.2021].

Hollnagel, E. 2014. Safety-I and Safety-II. The past and future on safety management. Boca Raton: CRC Press.

Huotari, A. & Tamski, E.-L. 2013. Tammenterhon tarinoita. Kirja valmennuksesta. Mikkeli: Mikkelin Kopiopiste Ky.

Into, K. 2015. Ratkaisukeskeinen virittää keskusteluihin toivoa. *Verkkolehti Työpiste*. 7.4.2015. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/ratkaisukeskeinen-virittaa-keskusteluihin-toivoa/> [viitattu 5.10.2021].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Kalakoski, V., Ratilainen, H., Puro, V., Perttula, P., Salminen, S., Lukander, J., Mattila, S., Leskinen, T., Mäkelä, T. & Plaketti, P. 2015. Sujuvaa työtä, vähemmän virheitä. Inhimillisten virheiden vähentäminen työpaikoilla. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131760/Sujuvaa%20ty%C3%B6t%C3%A4%20v%C3%A4hemm%C3%A4n%20virheit%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 9.5.2021].

Kallio, M. 2018. Lujasti lempeä. Mielen työkirja. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Kumpulainen, K., Mikkola, A., Rajala, A., Hilppö, J. & Lipponen L. 2014. Positiivisen pedagogiikan jäljillä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 224–242.

Lappalainen, M. 2013. Palkitseminen työhyvinvointia tukemassa. Karelia-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (ylempi amk). Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65076/Lappalainen_Marika.pdf?sequence=1 [viitattu 20.9.2021].

Lappeenrannan kaupunki. 2021. Nuorisotyön strateginen suunnitelma 2018–2021. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lappeenranta.fi/loader.aspx?id=9fd63e36-65e5-4ea0-936f-1ca8bb704d77> [viitattu 15.11.2021].

Leino, S. 2020. Stressitohtori: enemmän itsetuntemusta, vähemmän stressiä. Helsinki: S&S.

Leskinen, T. & Hult, H.-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Tammi.

Lipponen, K. 2014. Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys psykoterapiassa. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 200–221.

Liukkonen, J. 2017. Psykykinen vahvuus. Mielen taitojen harjoituskirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Manka, M.-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.

Mentimeter. 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.mentimeter.com/> [viitattu 6.9.2021].

Microsoft. 2021. Microsoft Teams. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software> [viitattu 26.9.2021].

Mäkiniemi, J.-P., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M.-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Helsinki: KAKS - Kunnallisanalan kehittämissäätiö 2015.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Niemiec, R, M. 2018. Character strengths interventions. A field guide for practitioners. Boston: Hogrefe Publishing Corporation.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2011. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita Publishing.

Paavola, J. 2017. Työhyvinvointia luonnosta ja kulttuurista. Kartoitus Kasku-hankkeelle. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140564/Paavola_Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 20.9.2021].

Pehrman, T. 2010. Konfliktien synty ja sovittelu työyhteisössä. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Sovittelu. Ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä: PS-Kustannus, 135-155.

Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 3, 250–265. Verkkolehti. Saatavissa:

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272> [viitattu 8.2.2021].

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Selkäliitto ry. 2021. Selkäkanava. Taukoliikunnalla virkeyttä työpäivään. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://selkakanava.fi/selan-hoito/selan-ja-selkakivun-omatoiminen-hoitaminen/ergonomiavinkkejä-kotiin-ja-tyopaikalle/tauota-vaihtelee-asentoja-ja-tyopisteen-saatoja/taukoliikunnalla-virkeyttä-tyopaivaan> [viitattu 20.9.2021].

Seppänen, M. 2021. Tunnetaidot voimavarana. Opas sosiaali- ja terveysalalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suomen psykologinen instituutti. 2021. Myönteistäjät-kortisarja positiiviseen uudelleenmäärittelyyn. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psyk.fi/kauppa/kirjat/myonteistajat/> [viitattu 25.9.2021].

Teperi, A.-M., Ruotsala, R. & Ala-Laurinaho, A. 2021. Inhimilliset tekijät työturvallisuudessa - onnistuneen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140997/TTL-978-952-261-967-9.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [viitattu 7.5.2021].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Koronavirukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirukset> [viitattu 2.10.2021].

Tukiainen, M. 2018. Hyvän mielen tehtäväpakki ammattilaisille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 21.9.2021].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvosto. 2021. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Tiedote 140/2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi> [viitattu 21.9.2021].

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö: Itsearvioinnin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 86/2012 PDF-julkaisu. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1 [viitattu 7.12.2020].

Vataja, K., & Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen kehittämisotteena. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 2, 105–116. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87462/46362> [viitattu 14.1.2021].

VIA-institute on character. 2021. VIA-luonteen vahvuustutkimus. WWW-dokumentti. Saatavilla: <https://www.viacharacter.org/> [viitattu 17.4.2021].

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailuntekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Väisänen, S. 2017. Työhyvinvoinnin edistäminen yksilön näkökulmasta. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kandidaatintyö. PDF-julkaisu. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705121822.pdf> [viitattu 8.2.2021].

Yusuf, D. 2020. Lasten ja nuorten ratkaisukeskeinen coaching. Lyhyt terapiainstituutti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.lti.fi/wp-content/uploads/2016/04/Lasten-ja-nuorten-ratkaisukeskeinen-coaching-Denise-Yusuf.pdf> [viitattu 16.10.2021].

1. Luovuus
2. Uteliaisuus
3. Arviointikyky
4. Oppimisen ilo
5. Näkökulmanottokyky
6. Urheus
7. Sinnikkyys
8. Rehellisyys
9. Innokkuus
10. Rakkaus
11. Ystävällisyys
12. Sosiaalinen älykkyys
13. Ryhmätyö
14. Reiluus
15. Johtajuus
16. Anteeksiantavaisuus
17. Nöyryys
18. Harkitsevaisuus
19. Itsesäätely
20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus
21. Kiitollisuus
22. Toiveikkuus
23. Huumorintaju
24. Henkisyys