

TYÖHYVINVOINTI MIELENTERVEYSKUNTOUTUJEN KLUBITALOILLA

Klubitalojen työntekijöiden
haastattelututkimus

Jani Huotari

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HUOTARI, Jani	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 9.6.2014
	Sivumäärä 119	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI MIELENTERVEYSKUNTOUTUJIIEN KLUBITALOILLA Klubitalojen työntekijöiden haastattelututkimus		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JAATINEN, Kari TUOMI, Sirpa		
Toimeksiantaja Suomen Klubitalot ry		
Tiivistelmä <p>Suomalaiseen klubitaloverkostoon kuuluu tällä hetkellä 23 Klubitaloa ja niissä työskentelee yli 70 työntekijää. Viime vuosina klubitaloyhteisöissä on keskusteltu entistä enemmän työntekijöiden työhyvinvoinnista ja sen tutkiminen on koettu tärkeänä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavoin Klubitaloissa työskentelevät ohjaajat määrittelevät työhyvinvoinnin. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät vaikuttavat ohjaajien työhyvinvointiin Klubitalossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja nostettiin esiin ohjaajien kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi klubitaloyhteisöille. Tutkimuksen toimeksiantaja oli Suomen Klubitalot ry.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus ja se toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää Klubitalolla työskentelevää ohjaajaa seitsemästä eri Klubitalosta. Aineiston kerääminen tapahtui yksilöhaastatteluina marraskuussa 2013 ja se analysoitiin teoriaohjaavalla sisälönanalyyysilla.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat työhyvinvoinnin muodostuvan monen eri osatekijän yhteisvaikutuksesta. Vastuu sen edistämisestä jakautuu organisaation, esimiehen, työyhteisön ja työntekijän välille. Työhyvinvoinnin nähtiin olevan kuitenkin jatkuvassa muutoksessa ja työolosuhteiden lisäksi työntekijän omalla elämäntilanteella oli siihen keskeinen vaikutus. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat muun muassa sujuva päätöksentekoprosessi, toimiva ja turvallinen työympäristö, toimiva esimiestyöskentely, hyvä työilmapiiri, yhteisöllisyys ja selkeä perustehtävä. Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä nähtiin puolestaan niukat henkilöstöresurssit, liian suuri työmäärä, epäselvät vastuualueet, työn epätasainen jakautuminen ja omaan elämäntilanteeseen liittyvät haasteet.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, mielensterveyskuntoutujien Klubitalo, teemahaastattelu		
Muut tiedot		



Author(s) HUOTARI, Jani	Type of publication Master's Thesis	Date 9.6.2014
	Pages 119	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title WORK WELLBEING IN MENTAL HEALTH REHABILITATION CLUBHOUSES Employees interview study		
Degree Programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) JAATINEN, Kari TUOMI, Sirpa		
Assigned by The Finnish Clubhouse Coalition		
Abstract <p>At the moment, there are 23 mental health rehabilitation Clubhouses in the Finnish Clubhouse Coalition, and they employ over 70 people. In the last few years there has been a need for a discussion on the wellbeing of the employees of these Clubhouse communities. The purpose of this study was to examine the ways in which the Clubhouse employees defined their work wellbeing. In addition to this, the purpose was to highlight the main factors having an impact on the wellbeing of the Clubhouses' employees. In this study the focus was on the factors that either enhanced or reduced work wellbeing as well as on the employee's ideas to improve wellbeing at the workplace. The goal of this study was to produce information about work wellbeing in order to improve it at the Clubhouses. The assignor of this study was the Finnish Clubhouse Coalition.</p> <p>This research was a qualitative case study and it was executed by using theme interviews. Nine Clubhouse employees from seven different Clubhouses were interviewed for this study. The collection of the data was conducted by arranging individual interviews in November 2013, and the data was analyzed by using a theory based content analysis.</p> <p>The results of the study showed that wellbeing at work consisted of many different components. The responsibility to increase wellbeing at the Clubhouses was divided between the organization, superiors, work community and employees. It was seen that work wellbeing was in a constant change, and that, in addition to the working conditions, the life situations of the Clubhouse employees were considered to have a great impact on wellbeing as well. According to the results, the factors that would increase wellbeing at work were seen to be well-functioning decision making processes, a safe and secure working environment, well-functioning supervision, good work atmosphere, sense of community and a clear basic mission. Insufficient human resources, increased work amount, unclear areas of responsibility, uneven division work and challenges in individual life situations were seen as the factors reducing wellbeing.</p>		
Keywords wellbeing at work, wellbeing factors at work, mental health rehabilitation Clubhouse, theme interview		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 MUUTOKSESTA TYÖHYVINVOINTIIN	3
2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ	5
3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	9
3.1 Organisaatio	9
3.2 Johtaminen	14
3.3 Työyhteisö	17
3.4 Työ	22
3.5 Yksilö.....	25
4 MIELENTERVEYSKUNTOUTUJEN KLUBITALO	34
4.1 Klubitalotoiminnan tausta.....	34
4.2 Klubitalon toimintaperiaatteet	35
4.3 Klubitalon henkilöstö.....	38
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
5.1 Tutkimustehtävät	40
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	40
5.3 Aineiston analysointi	46
6 TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1 Haastateltavien taustatiedot.....	51
6.2 Työhyvinvointi Klubitalon työntekijöiden määrittelemänä	51
6.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klubitalolla.....	53
6.3.1 Klubitalon organisaatio	53
6.3.2 Klubitalon johtaminen.....	64
6.3.3 Klubitalon työyhteisö	68
6.3.4 Klubitalolla työskentely	71
6.3.5 Yksilölliset tekijät.....	76
6.3.6 Klubitaloverkosto	79
6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	81

7 POHDINTA	82
7.1 Tutkimustulosten tarkastelua	82
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	89
7.3 Tutkimuksen eettisyys.....	93
7.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	95
7.5 Jatkotutkimusehdotukset.....	98
 LÄHTEET	 100
 LIITTEET	 112
Liite 1. Teemahaastattelurunko	112
Liite 2. Saatekirje tutkimukseen osallistumisesta	113
Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	114
Liite 4. Esimerkki aineiston analysoinnista.....	115
Liite 5. Analysoinnissa muodostetut luokat	116
Liite 6. Haastateltavien taustatiedot.....	119
 KUVIOT	
KUVIO 1. Työniloon vaikuttavat tekijät	8
KUVIO 2. Klubitalot mielenterveysalan palveluketjussa	38
KUVIO 3. Teoriaohjaava analyysipolku.....	50
KUVIO 4. Työhyvinvoinnin tekijät Klubitalossa	81

1 MUUTOKSESTA TYÖHYVINVOINTIIN

Työelämä ja työn tekemisen tavat ovat muuttuneet voimakkaasti yhteiskunnassamme. Muutokset ovat tuoneet entistä enemmän joustavuutta ja valinnan vapautta työn tekemisen tapoihin. Monessa organisaatiossa työajat ovat muuttuneet, työntekijöiden itseohjautuvuus ja vaikuttamismahdollisuudet kasvaneet ja työtehtävät monipuolistuneet. (Lehto & Sutela 2008, 218; Suonsivu 2011a, 117; Manka 2011, 7–10.) Joustavuuden lisääntymisen myötä työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja ammattia entistä useammin. Yhä useampi työskentelee työuransa aikana osa-aikatyössä, määräaikaisesti ja vuokratyösuhteessa. (Melin & Mamia 2006 30; Työvoima 2025 2007, 255–266.) Toisaalta työelämän muutosta varjostaa jatkuva pirstaleisuus, epävarmuus, vaatimusten kasvaminen sekä työntekijöiden henkisen kuormittavuuden lisääntyminen. Samalla työhön liittyvät sisällölliset ja organisatoriset muutokset ovat entistä nopeampia ja osittain työntekijöille odottamattomia. (Suonsivu 2011a, 117; Työvoima 2025 2007, 284–285.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu parhaillaan suuria rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Työn tekemisessä korostuvat entistä vahvemmin asiakaslähtöiset toimintatavat, toimijoiden välinen verkostoyhteistyö sekä poikkisektoriaalisuus. (Laine & Kokkinen 2013, 202.) Työpaikoilla toimintaympäristöön kohdistuvat muutokset nähdään tarpeellisina. Jatkuvilla muutoksilla on pahimmillaan kuitenkin kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja palveluiden laatuun. (Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Elovainio, Keinänen & Suomi 2011, 13.) Väestömme ikääntymisen myötä sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttö sekä osaavan työvoiman tarve kasvavat tulevaisuudessa voimakkaasti. Alan merkittävin haaste tulee olemaan työntekijöiden saatavuuden ja pysyvyyden säilyttäminen palveluiden turvaamiseksi. Tehävässä onnistuminen edellyttää kuitenkin työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimista, alan vetovoimaisuuden kasvattamista sekä entistä monialaisempien toimintamallien kehittämistä. (Sosiaali- ja terveyshuollon kansallinen kehittämissuunnitelma Kaste 2012–2015 2012, 17, 30; Koponen, Laiho & Tuomaala 2012, 30–32.)

Työelämän muutosten keskellä työhyvinvoinnin kehittäminen on noussut entistä merkittävämmäksi yhteiskunnalliseksi keskustelunaiheeksi ja yhteiseksi tavoitteeksi. Eri työelämän toimijat miettivät kuumeisesti uusia keinoja ja toimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi, jotta työntekijät jaksaisivat työssään nykyistä paremmin ja pysyisivät työelämässä mahdollisimman pitkään. (Vesterinen 2006, 29–30.) Työpaikoilla vallitsee kuitenkin tällä hetkellä hyvin erilaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin sisällöstä ja siihen panostaminen vaihtelee huomattavasti. Monella työpaikoilla keskitytään ainoastaan lakisääteisten velvollisuuksien huomioimiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kuitenkin paljon enemmän kuin yksittäiset toimenpiteet tai kehittämishankkeet. Parhaimmillaan työhyvinvointi ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja kiinteänä osana työn normaalia arkea. (Ravanti & Pääkkönen 2012 6, 19; Suonsivu 2011b, 92–93; Vesterinen 2006, 29–31.)

Tämän tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset mielenterveyskuntoutujien Klubitalot. Klubitaloyhteisöissä työntekijöiden työhyvinvoinnista on keskusteltu viime vuosiina entistä enemmän ja sen tutkiminen on koettu tärkeänä. Klubitaloyhteisöjen olisi tärkeää pyrkiä luomaan yhteisiä ja laadukkaita toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen haastattelututkimus ja ensimmäinen Klubitalojen työntekijöiden työhyvinvointia laajemmin käsittelevä tutkimus Suomessa. Myöskään kansainvälisiä työhyvinvointitutkimuksia ei ole toistaiseksi tehty Klubitaloista. Tutkimus on työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta ajankohtainen ja tärkeä. Työpaikoilla tulisi olla aikaa pysähtyä pohtimaan yhdessä keinoja ja menetelmiä työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kuormitusta aiheuttavien tekijöiden poistamiseksi. Tutkimuksen aihe on itselleni mielenkiintoinen ja sen valintaan on vaikuttanut myös se, että olen työskennellyt itse ohjaajana Klubitalossa jo useita vuosia.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Klubitalot ry. Yhdistyksen tarkoituksena on tukea ja kehittää suomalaisten Klubitalojen toimintaa sekä edistää mielenterveyskuntoutujien sosiaalista asemaa yhteiskunnassamme. Yhdistyksen keskeisimpinä tehtävinä on tukea uusien Klubitalojen laadunhallintaa, tiedottaa klubitalotoiminnasta ja sen vaikuttavuudesta, tehdä yhteistyötä muiden mielenterveystoimijoiden kanssa, ylläpitää Klubitaloihin liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä sekä toimia yhteistyössä

muiden klubitaloverkostojen sekä kansainvälisen kehittämiskeskuksen kanssa. (Suomen Klubitalot ry.) Yhdistykseen kuuluu tällä hetkellä 23 Suomessa toimivaa Klubitaloa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin Klubitalossa työskentelevät ohjaajat määrittelevät työhyvinvoinnin ja mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin Klubitalossa. Tutkimuksessa etsitään työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja nostetaan esiin ohjaajien kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimusta on mahdollista hyödyntää Klubitalojen työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen tukena Suomessa ja kansainvälisesti. Tutkimuksesta on myös hyötyä kansainvälisten klubitalokoulutusten järjestämisessä sekä työntekijöiden oman työhyvinvoinnin edistämisen tukena.

2 TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ

Työhyvinvoinnin käsite on melko uusi työelämässä ja sen katsotaan yleistyneen Suomessa vasta 1990-luvun puolen välin jälkeen (Tarkkonen 2012, 13). Käsite on muodostunut useiden historiallisten kehitysvaiheiden kautta ja sen taustalla voidaan nähdä vaikuttavan työviihtyvyyden, työtyytyväisyyden, työilmaston sekä työkyvyn käsitteet. Lisäksi sen taustalla vaikuttaa keskeisesti työkykytoiminta, jonka katsottiin muodostuvan yksilön voimavarojen, työn ja työympäristötekijöiden sekä työyhteisön tekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta. Viime vuosien aikana työhyvinvoinnin käsitteen rinnalla on keskusteltu entistä enemmän työnilon ja työuupumuksen käsitteistä. Uudenlaiset käsitteet osoittavat työn sisällön kehittyneen entistä enemmän henkiseksi ja sosiaalisesti vuorovaikutteiseksi toiminnaksi. (Juuti 2010, 46–47.)

Työhyvinvointia ei voida kuitenkaan kuvata yhdellä yleispätevällä määritelmällä. Sen katsotaan sisältävän erilaisia painotuksia eri puolilla maailmaa, mikä johtuu muun muassa eri maiden välisistä eroista työmarkkinoiden ja tuotannon rakenteissa sekä valtioiden hyvinvointijärjestelmissä. (Ojala & Jokivuori 2012, 26.) Suomen työterveyslaitoksen vuonna 2008 koordinoimassa EU:n Progress-rahoitusohjelmaan kuuluvassa

työhyvinvointihankkeessa tavoiteltiin uudenlaista yhteistä eurooppalaista työhyvinvointimallia. Hankkeen myötä kehitettiin myös uudenlainen työhyvinvoinnin määritelmä.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä 2009, 18, 30.)

Mamia (2009, 21, 24, 30) toteaa puolestaan, että työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö ja sen sisältö voidaan nähdä hyvin laaja-alaisesti. Sen tutkimiseksi ja edistämiseksi tulisi olla jonkinlainen yhteisymmärrys siihen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi tulisi nähdä työntekijän subjektiivisena kokemuksena, johon liittyy myönteinen (hyvinvointi ja tyytyväisyys) ja kielteinen ulottuvuus (työuupumus ja stressi). Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti kuitenkin objektiiviset tekijät ja sosiaalinen ulottuvuus, kuten työpaikalla vallitsevat olosuhteet ja työilmapiiri. Työhyvinvoinnin tarkastelussa ja edistämisessä tulisi ottaa huomioon kaikki nämä näkökulmat.

Suutarisen (2010, 12, 24, 32) mukaan ihminen tulee nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttaa fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapaino. Työhyvinvointi on työn hallintaa, johon mahtuu sopivassa määrin stressiä. Lisäksi työntekijän oma elämäntilanne, perhe ja muut työpaikan ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin määrittelyn apuna voidaan hyödyntää kehiteltyjä työhyvinvointimalleja. Olennaista on, että jokainen työpaikka kykenee itse jäsentämään työhyvinvoinnin määritelmän omiin olosuhteisiin sopivaksi malliksi. Parhaimmillaan työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena toimintatapana ja luonnollisena osana organisaation jokapäiväistä työskentelyä.

Suonsivun (2011b) mukaan työhyvinvointi kuuluu kiinteästi organisaation työtoimintoihin ja työprosesseihin. Parhaiten sitä edistetään silloin, kun se otetaan osaksi työn normaalia kehittämistä, eikä sitä tarkastella erillisenä osa-alueena. Jokaisen työyhteisön on luotava oma työhyvinvointimallinsa. Sen kehittäminen vaatii jokaisen työntekijän

kijän motivoitumista ja vastuunottoa omasta terveydestä sekä yhteisestä hyvinvoinnista. Työpaikalla tulee ymmärtää, että työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset asiat vaihtelevat eri työntekijöiden ja työyhteisöjen kohdalla. (mts. 92.) Työhyvinvoinnin kokeminen on aina subjektiivista, mutta se heijastuu laajemmin koko työyhteisötasolle. Työhyvinvoinnin rakentaminen on monen toimijan yhteistyötä, jossa esimiehet, työyhteisö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio vastaavat yhdessä toiminnan suunnittelusta ja toteutuksesta. (Suonsivu 2008, 5.) Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan ainoastaan onnellisuuden ja iloon kohdistuvaa, sillä ihmisen elämään kuuluu osaltaan myös mielipahaa ja epäonnistumisen kokemuksia (Suonsivu 2011a, 112). Työhyvinvointi ja työpahoinvointi näyttävät usein samanaikaisesti työn arjessa (Suonsivu 2011b, 92).

Virolaisen (2012, 11–13) mukaan työhyvinvointia tulee tarkastella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, työpaikan ja työntekijän kesken. Yhteiskunnan tehtävänä on luoda puitteet työkyvyn ylläpitämiseksi säätämällä lakeja ja edistämällä ihmisten hyvinvointia, oppimista, osaamista sekä tukemalla työn tekemisen kannattavuutta. Organisaation tehtävänä on huolehtia puolestaan työpaikan työturvallisuudesta, työlainsäädännön noudattamisesta sekä myönteisen työilmapiirin luomisesta. Yksilö taas on vastuussa omista elintavoistaan ja työpaikan yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Työhyvinvoinnin kokeminen muodostuu kuitenkin useiden eri tekijöiden summasta. Siihen vaikuttavat työpaikan, työnteon ja työyhteisön lisäksi olennaisesti yksilön oma elämäntilanne ja terveys.

Manka (2011, 35, 75–76) näkee työhyvinvoinnin moniulotteisena kokonaisuutena, jossa sen eri tekijät liittyvät kiinteästi toisiinsa. Hänen mukaansa työhyvinvointi muodostuu ennen kaikkea oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisista työskentelytavoista ja työssä onnistumista tukevista rakenteista. Työhyvinvointi tulee ymmärtää koko työyhteisön toimivuuden kehittämisenä, johon vaikuttavat olennaisesti yksilön psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys, asiakkaat ja työntekijän kotiolot. Manka on kehittänyt ajatustensa pohjalta kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin (Kuvio 1.). Mallissa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan viidestä eri osa-alueesta, joita ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ

ja yksilö. Mankan työhyvinvointimallin lähtökohtana on voimavarakeskeinen lähestyminen työhyvinvointiin. Työhyvinvointimallin kautta pyritään tuomaan esiin piirteitä, joilla mahdollistetaan samanaikaisesti menestyksellisesti toimiva organisaatio sekä hyvinvoiva työntekijä.



KUVIO 1. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76).

Erilaiset määritelmät osoittavat työhyvinvoinnin olevan moniulotteinen kokonaisuus, eikä sitä voida kuvailla ja määritellä yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja siihen katsotaan liittyvän keskeisesti työpaikan ulkopuoliset olosuhteet, kuten työntekijän oma elämäntilanne ja terveys. Tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan Mankan esittämän työhyvinvointimallin jaottelun mukaisesti organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja yksilön näkökulmasta. Mankan työhyvinvointimalli pohjautuu laaja-alaisesti tämän hetkiseen työelämän tutkimukseen ja yhdistää monipuolisesti eri tieteenalojen näkökulmia toisiinsa. Näin ollen se soveltuu hyvin työhyvinvointitutkimuksen lähtökohdaksi ja kokonaisvaltaisen kehittämistoiminnan perustaksi. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan kuitenkin laajasti myös muiden tutkijoiden ja tutkimusten kautta, tutkimuksen lähtökohdat huomioiden.

3 TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

3.1 Organisaatio

Tavoitteellisuus

Hyvinvoiva organisaatio toimii tavoitteellisesti ja sillä on selkeä tulevaisuuteen suuntaava visio, johon tähdätään strategisen toimintasuunnitelman avulla. Työhyvinvointi ei muodostu kuitenkaan itsestään, vaan sitä tulee johtaa ja se tulee nähdä kiinteänä osana organisaation strategiaa. Työhyvinvoinnille voidaan määritellä omat selkeät hankkeet ja tavoitteet, joita arvioidaan osana organisaation normaalia toimintaa. Strateginen toiminnan suunnittelu tulisi nähdä koko työyhteisön vastuuna, eikä sitä voida rakentaa pelkästään johdon osaamisen varaan. Henkilöstö tulisi ottaa mahdollisimman tiiviisti mukaan yhteisten tavoitteiden suunnitteluun, jolloin yhdessä luodut tavoitteet siirtyvät luontevasti osaksi työn arkea. (Manka 2011, 79–80.)

Tällä hetkellä organisaatioilla on hyvin erilaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin huomiomisesta strategisena tehtävänä, ja sitä voidaan toteuttaa käytännössä monin eri tavoin (Tarkkonen 2012, 34; Suutarinen 2010, 12). Työntekijöiden työhyvinvointi todetaan usein tärkeäksi, mutta se nähdään määrittelemättömänä ja lähinnä arvopohjaisena strategiana. Tästä johtuen organisaatiot eivät kykene määrittelemään ja luomaan työhyvinvoinnin kehittämiseen sopivaa ratkaisumallia. (Tarkkonen 2012, 34–35.) Työhyvinvointi tulisi nähdä kuitenkin yksilön lisäksi koko organisaation yhteisenä asiana. Työhyvinvointi tulisi ymmärtää menestystekijänä, sillä vain terveet ja hyvinvoivat työntekijät mahdollistavat organisaation ydinosaamisen hyötykäytön. (Juuti 2010, 50, 53.)

Mankan (2008, 84–85) mukaan strategisen hyvinvoinnin lisäksi organisaatioiden tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota toimintaansa ohjaaviin arvoihin. Arvot tulisi muodostaa ennen kaikkea työyhteisönä, jolloin saadaan aikaan yhteistä keskustelua, ymmärrystä ja tulkintaa. Arvojen tulisi ohjata organisaation toimintaa ja valintoja, jolloin ne osaltaan kertovat, miksi organisaatiossa toimitaan tietyn mallin mukaisesti. Myös työhyvinvoinnille tulisi olla sijaa arvojen laatimisessa, sillä niiden kautta voi-

daan lisätä muun muassa työnantajan houkuttelevuutta (Manka 2008, 84; Ojala & Ahonen 2005, 224; Sydänmaanlakka 2007, 223).

Arvot tulisi ymmärtää kiinteänä osana organisaation arkea (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 201; Karlöf & Lövingsson 2006, 106). Niiden tulee olla ennen kaikkea ymmärrettäviä ja uskottavia, jotta työntekijät sitoutuvat niiden olemassaoloon ja toteuttamiseen (Lundell 2008, 124). Ne tulisi nähdä pysyvinä periaatteina ja toimintamalleina, jotka osaltaan määrittelevät organisaation muodon, luonteen ja toiminnan. Arvojen tulisi näin ollen säilyä henkilövaihdoista ja strategioiden uudistumisesta huolimatta, sillä niiden yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on kannatella organisaatiota muutosten keskellä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 106.)

Arvot tulisi osata nostaa samalla yhteisöä ylläpitäviksi tekijöiksi. Arvokeskustelut tulisi nähdä yhteisöllisinä tapahtumina, joiden kautta avautuu mahdollisuus pohtia tekijöitä, jotka heikentävät tai edistävät hyvän työyhteisön muodostumista ja toimintaa. (Aaltonen ym. 2003, 211–212.) Arvot toimivat osaltaan tärkeinä työn motivoinnin lähteinä työyhteisössä. Parhaimmillaan arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja ohjaavat luontevasti työyhteisön toimintaa organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation yhteisten arvojen katsotaankin edistävän yhteisöllisyyttä, tukevan työn sujuvuutta sekä kasvattavat työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Lundell 2008, 123–124.)

Joustava rakenne

Mankan (2008, 86–87) mukaan organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota sisäisiin rakenteisiinsa. Perinteiset hierarkkiset organisaatiomallit eivät sovellu sellaisenaan nykypäivän työelämään. Tarvitaan uudenlaisia organisaatioita, jotka mahdollistavat ihmisten, ideoiden, voimavarojen ja prosessien joustavan uudelleenjärjestelyn. Organisaatioiden tulisi pystyä avaamaan rajojaan siirtämällä kehittämistään ja kyvykkyyttään ennen kaikkea verkostoihin ja tiimeihin, jotka toimivat perinteisten organisaatorajojen ulkopuolella, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden parissa.

Organisaatioissa päätösten tekeminen olisi vietävä mahdollisimman lähelle työnte-koä ja työntekijät tulisi ottaa siihen entistä tiiviimmin mukaan. Yksilösuorituksen si-jaan vastuuta tulisi jakaa tasaisesti koko työyhteisön kesken ja jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada tietoa ja tehdä päätöksiä itsenäisesti omaan työhönsä liittyvissä asioissa. (Manka 2011, 83–84.) Tiedon saaminen nähdään runsaana, kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tiedon saa-minen viestittää samalla arvostuksesta, jota organisaatiossa on mahdollista korostaa järjestämällä työntekijöille erilaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Manka 2008, 125.) Työhön liittyvä autonomia on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä taustatekijä. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja kehittämi-seen. Työntekijä, jolla on mahdollisuus toteuttaa työssään itseään, pystyy tulokselli-sempaan työhön ja on samalla hyvinvoiva. (Rauramo 2008, 132.)

Jatkuva kehittyminen

Muutoksista on tullut pysyvä osa jokaisen organisaation arkea ja ne ovat osaltaan toiminnan uusiutumisen, kehittämisen ja menestymisen ehtona. Työntekijöiden hy-vinvoinnin ja organisaation menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että orga-nisaatiolla on kyky uusiutua ja valita oikeanlaiset ja tarpeelliset muutokset omassa toiminnassaan. (Luoma & Arikoski 2006, 124, 127.) Menestyäkseen organisaation tulee muuttua ympäristöään nopeammin ja sitoutua oppimaan jatkuvasti uutta. Or-ganisaation tulee panostaa työntekijöiden oppimiseen ja kehittymiseen sekä vaalia erilaisuutta, jonka varaan tulevaisuuden uudistuksia on mahdollista rakentaa. (Juuti & Vuorela 2002, 27–28.)

Oppiminen tulee ymmärtää prosessina, jota tapahtuu koko ajan yksilö-, tiimi- ja or-ganisaatiotasolla ja se tulisi nostaa yhdeksi perusarvoksi jokaisen organisaation toi-minnassa (Sydänmaanlakka 2007, 33, 48). Jotta oppiminen kehittyisi, tulisi organisaa-tiossa olla ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta sekä työntekijöiden luovuutta edis-tävä työilmapiiri (Manka 2011, 85). Palautteen jakaminen on yksi oppimisen tär-keimmistä lähtökohdista. Organisaatiossa tulisi pystyä rakentamaan systemaattinen ja monitasoinen palautejärjestelmä toimintansa kehittämiseksi. Palautejärjestelmän tehokas hyödyntäminen edellyttää oikeanlaista palautekulttuuria ja arvopohjaa. Hy-

välle palautekulttuurille on olennaista muun muassa yksilöiden kunnioittaminen, avoimuus, luottamuksellisuus ja virheiden hyväksyminen. (Sydänmaanlakka 2007, 65–67.)

Organisaatiossa tulee pystyä määrittelemään nykyinen ja ennen kaikkea tulevaisuudessa tarvittava osaaminen (Manka 2011, 84). Osaaminen syntyy organisaatiossa oppimisen myötä, mutta sitä tulee pystyä edistämään ja johtamaan (Manka 2008, 109). Osaamisen kehittyminen tarvitsee kuitenkin aikaa ja voi olla, että nykyisellä osaamisella organisaatio ei selviydy enää tulevaisuudessa eteen astuvista haasteista ja vaatimuksista. Jatkuva osaamisen arvioiminen ja kehittäminen luo mahdollisuuden oppivalle työyhteisölle, joka onnistuu toimimaan ja selviytymään nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation oppiminen tukee sen toiminnalle asetettuja tavoitteita. (Manka 2011, 84–85.)

Sydänmaanlakka (2007, 55–56) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Hänen mukaansa jokainen organisaatio on oppiva, toiset oppivat kuitenkin nopeammin. Näin ollen tulisikin puhua mieluummin älykkäästä organisaatiosta, joka kykenee havaitsemaan muutostarpeet varhaisessa vaiheessa ja viemään uudet asiat käytäntöön muita organisaatioita nopeammin.

Älykkäässä organisaatiossa henkilöstöjohtaminen koetaan tärkeänä. Työntekijöiden katsotaan olevan organisaation arvokkain resurssi, jonka osaamiseen ja motivaatioon tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Työntekijä nähdään organisaatiossa yksilönä, jota kunnioitetaan kokonaisuutena ja johon vaikuttaa jokaisen työntekijän ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Älykäs organisaatio perustuu ennen kaikkea arvojohtamiseen ja sen toiminnassa korostuu yksilön kunnioitus, jatkuva oppiminen sekä kestävä kehitys. (Sydänmaanlakka 2007, 222–223, 233–234.) Tulevaisuuden ihanneorganisaatio nähdään tehokkaana, oppivana ja hyvinvoivana. Organisaation toiminta rakennetaan ennen kaikkea ihmisiä varten, eikä ihmisiä muovata organisaation tarpeisiin nähden. Oppimisen mahdollistamiseksi ja hyvinvoinnin

vaalimiseksi organisaation tulisi pystyä olemaan työntekijöilleen ihanteellinen paikka tehdä työtä ja olla yhdessä. (Sydänmaanlakka 2007, 259.)

Työympäristö

Fyysisellä työympäristöllä on olennainen vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. Organisaatiossa tulisi parantaa ensimmäisenä juuri työympäristön toimivuuteen liittyvät ongelmakohdat, jonka jälkeen voidaan kiinnittää vasta huomiota muihin haasteisiin. Työhyvinvointia tulee kuitenkin osata tarkastella fyysisiä työoloja laajemmin, niin yksilön kuin koko organisaationkin näkökulmasta. (Manka 2007, 51, 162.) Myös työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi työpaikalla tulee tarkastella työympäristön lisäksi työhön, työolosuhteisiin sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyviä tekijöitä. (L 23.8.2002/738.)

Rauramon (2008, 101) mukaan työympäristöllä voidaan tarkoittaa käytännössä työpaikan fyysistä ja teknistä työympäristöä, toiminnallista työympäristöä sekä psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä. Hyvälle työympäristölle on olennaista ennen kaikkea tarkoituksenmukaisuus, turvallisuus, terveellisyys ja viihtyvyys. Työympäristön kehittäminen organisaation kannalta on tärkeää, sillä hyvässä työympäristössä työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä täysipainotteiseen ja laadukkaaseen työntekoon. Hyväkuntoinen, viihtyisä ja järjestyksessä oleva työympäristö luo samalla positiivisen kuvan organisaation toiminnasta sen asiakkaille ja sidosryhmille.

Työympäristöissä voi esiintyä erilaisia työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen kohdistuvia vaara- ja haittatekijöitä. Näiden tekijöiden tunnistaminen ja niistä aiheutuvien riskien arvioiminen perustuu työturvallisuuslaissa työnantajalle veloitettuun toimintaan. (Suonsivu 2011a, 36.) Turvallisuuden ja terveyden edistäminen tulisi perustua organisaation luomaan turvallisuuskulttuuriin, arvoihin, ideologiaan ja strategiaan. Olennaista yhteisten toimintatapojen kehittämisessä on työntekijöiden aito sitoutuminen ja motivoituminen kehitystyön tueksi. (Rauramo 2008, 93.)

Työturvallisuuslain mukaan organisaatioiden tulee laatia työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi oma toimintaohjelma. Toimintaohjelmaan tulee sisältyä työpaikan työolojen kehittämistarpeet sekä työympäristöön kohdistuvien tekijöiden vaikutukset. Toimintaohjelmaan kirjatut tavoitteet tulee ottaa osaksi organisaation kehittämistoimintaa ja niitä tulee tarkastella yhdessä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (L 23.8.2002/738.) Saloheimon (2006, 93) mukaan organisaation toimintaohjelman tulee pitää sisällään työn organisoinnin, työolojen, sosiaalisten suhteiden, teknologian sekä työympäristön vaikutukset työntekijän turvallisuuden ja terveyden kannalta ja siihen voidaan sisällyttää muitakin organisaation kehittämissuunnitelmia. Toimintaohjelman suunnittelussa ja seurannassa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi työsuojelutoimikunnan tai työterveyshuollon asiantuntemusta (Aalto, Saari & Martimo 2010, 147).

3.2 Johtaminen

Johtamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista ja sille on historian varrella syntynyt lukuisia eri teoriasuuntauksia (Sydänmaanlakka 2006, 23). Johtajaa on kuvailtu muun muassa organisoijana, visionäärinä ja valmentajana. Nämä määritelmät tulisi nähdä kuitenkin johtajuuden osamääritelmänä ja erilaisina lähestymistapoina, joita johtaja hyödyntää eri aikoina omassa toiminnassaan. (Arjanne 2006, 57.) Kaivolan ja Launilan (2007, 38) mielestä työelämän muutoksien myötä myös työntekijän ja esimiehen välisen suhteen tulee muuttua. Tämän päivän johtamisessa tulee korostua entistä enemmän inhimillisyys, jossa esimieheltä odotetaan ymmärrystä ja aikaa kuunnella työntekijöitä. Muutoksen mahdollistaminen edellyttää kuitenkin hierarkiosta luopuvaa, yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. Liian autoritäärisesti johdetussa työyhteisössä ei ole tilaa työntekijöiden oma-aloitteisuudelle ja työnilolle (Juuti & Vuorela 2002, 21).

Asioiden ja ihmisten johtaminen

Perinteisesti johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn on liitetty kaksi erillistä toiminnan ulottuvuutta, joita ovat asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen (Manka 2011, 95). Asioiden johtamisessa painottuu erityisesti organisaation perustehtävä. Johtajan

tehtävänä on muovata organisaation strategia ja perustehtävä arjen tavoitteiksi, erilaisiksi tehtäväalueiksi sekä työvaiheiksi. Asioiden johtamiseen katsotaan kuuluvan olennaisesti organisaation taloudenhoitoa, työtehtävien suunnittelua, vastuiden jakamista, valvontaa ja ongelmien ratkaisua. (Suonsivu 2011a, 142.) Asioiden johtamisen katsotaan perustuvan ennakkosuunnitteluun ja toimivan erityisesti silloin, kun hoidettavat asiat ovat ennalta tuttuja ja niihin on olemassa tehokkaita menetelmiä (Juuti 2009, 108).

Ihmisten johtamisessa korostuu puolestaan uudistus, innovatiivisuus ja halu löytää entistä parempia tapoja tehdä asioita (Juuti 2009, 109). Ihmisten johtaja voidaan nähdä innostajana, kannustajana sekä onnistumisien organisoijana. Johtaminen nähdään eräänlaisena palvelutehtävänä ja sen tavoitteena on saada ihmisten parhaat puolet esiin. (Juuti 2006, 232.) Ihmisten johtamisen merkitys nousee arvoon erityisesti silloin, kun organisaatiossa tarvitaan uudenlaisia ajattelumalleja ja ihmisten yhteistä sitoutumista ja innostuneisuutta niiden toteuttamiseen. Nykyinen nopeasti muuttuva ympäristö osaltaan edellyttää organisaatiolta tehokasta ja monimuotoista kykyä hyödyntää ihmisten johtamisen menetelmiä toiminnassaan. (Juuti 2009, 108.)

Asioiden ja ihmisten johtaminen pitävät sisällään paljon samankaltaisuuksia, mutta myös eroavaisuuksia, jonka vuoksi ne ovat usein koettu toisistaan erillisinä johtamisen osa-alueina. Tätä jaottelua tulisi kuitenkin välttää, sillä se voi osaltaan estää näkemästä johtamisen todellista merkitystä. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi pystyä yhdistämään toisiinsa ja nähdä kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2006, 16, 22–23.) Mankan (2011, 96) mukaan suurimmat haasteet organisaatioissa liittyvät erityisesti ihmisten johtamiseen. Johtajan tehtävänä on pystyä motivoimaan työntekijät organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja luoda sellaiset olosuhteet ja toiminnan edellytykset, että työtehtävät tulevat hyvin tehdyksi. Moderni johtaminen tulisi nähdä ennen kaikkea tilannejohtamisena ja vuorovaikutuksena, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen yhdistyvät luonnollisesti toisiinsa.

Esimiestoiminta

Työelämän muutosten keskellä esimiehiltä vaaditaan entistä moninaisempaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa (Simström 2009, 211). Esimiehen tulee nähdä tulevaisuuden suuret linjat sekä kyettävä luomaan toimintaedellytykset organisaation uudistumisen mahdollistamiselle (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9). Esimiehen tulee olla samalla organisaation keskeinen työhyvinvoinnin vaikuttaja, jonka tehtävänä on vastata työyhteisön hyvinvointiin liittyvistä toimenpiteistä. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulee nähdä kiinteänä osana henkilöstöjohtamista, jota organisaation arvot, henkilöstöstrategia ja johtamisen toimintakäytännöt tukevat saumattomasti. (Rauramo 2008, 146–147.)

Työhyvinvointia edistää tunne, että esimies välittää ja on kiinnostunut työyhteisön jäsenten arjesta ja kokemuksista. Esimiehen tulee olla näkyvä osa työyhteisöä ja antaa tukea ja ohjausta tasapuolisesti kaikille sen jäsenille. Esimiestyön tulisi perustua ennen kaikkea avoimeen vuorovaikutukseen, jossa työyhteisöä johdetaan keskustelemalla ja työntekijöiden mielipiteet huomioiden. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 55–57.) Hyvän esimiehen kuvaillaan olevan muun muassa avoin, tasapuolinen, oikeudenmukainen, rehellinen ja luotettava. Esimiehen tulee myös kuunnella, kannustaa, innostaa, motivoida, jakaa palautetta ja ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuus. Esimiehen tulee pystyä ottamaan huomioon myös työyhteisön monimuotoisuus, kuten työntekijöiden eri-ikäisyyteen liittyvät tarpeet, odotukset ja haasteet. (Nuutinen ym. 2013, 103–105.) Toisaalta esimieheltä vaaditaan delegointi- ja organisointikyvykkyyttä ja hänellä odotetaan olevan vahva oman alansa ammattitaito sekä kyky tehdä päätöksiä (Simström 2009, 213).

Tämän päivän esimiestyössä korostuu entistä enemmän tunneälyosaaminen. Tutkimukset ovat osoittaneet tunneosaamiseen liittyvillä taidoilla ja persoonallisilla ominaisuuksilla olevan keskeinen merkitys hyvässä ja onnistuneessa esimiestyöskentelyssä. (Manka 2011, 101.) Tunneälytaitojen tärkeys korostuu erityisesti tilanteissa, jossa työntekijät tulee saada johtamaan itseään, innostumaan jatkuvan muutoksen keskellä sekä toimimaan kiireessä. Tunneälyyn liittyy olennaisesti toivo ja kyky nähdä asioita uusien mahdollisuuksien kautta. Toiveikkuus auttaa ihmisiä motivoitumaan,

luo pätevyyden tunnetta ongelmista selviytymiseksi sekä auttaa lähestymään tavoitteita uudesta näkökulmasta. (Ojala & Ahonen 2005, 125–127.) Tunneälykäs esimies suhtautuu itseensä myönteisesti, omaa terveen itsetunnon ja kykenee harkitsemaan ja säätelemään omia tunneilmaisujaan tilannesidonnaisesti (Kolari 2010, 188). Esimiehen keskeisimpinä tunneälykompetensseina voidaan pitää muun muassa itsetuntemusta, itsekontrollia, läpinäkyvyyttä, kykyä kehittää toisia, konfliktien hallintaa sekä ryhmä- ja yhteistyötaitoja (Simströmin 2009, 215). Esimiehen tunneälytaitoihin kuuluu olennaisesti kyvykyys tunnistaa omia ja muiden tunteita, sekä erotella niitä toisistaan, hyödyntäen tätä tietoa omassa toiminnassaan (Manka 2011, 101).

Esimiehen tulisi pystyä ansaitsemaan työyhteisön luottamus omalla toiminnallaan. Esimiehen tulee samalla arvioida kriittisesti, millaista luottamusta ja arvostusta hän työyhteisössä edustaa. (Kolari 2010, 182.) Vasta siinä vaiheessa, kun organisaatiossa vallitsee luotettava ja avoin työilmapiiri, on työyhteisössä mahdollisuus jakaa tietoja ja taitoja avoimesti keskenään (Juuti & Vuorela 2002, 38). Vuorovaikutus tulisikin näin ollen nähdä esimiehen keinona vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Oikeudenmukainen vuorovaikutus viestittää työntekijöille, että heistä välitetään ja heidät nähdään arvokkaina. Osallistumalla työn arkeen ja kuuntelemalla työntekijöitä esimiehelle on mahdollisuus edistää hyvinvointia tukevaa työskentelyä sekä osoittaa luottavansa työntekijöiden osaamiseen ja taitoihin. (Paasivaara 2009, 122–123.)

3.3 Työyhteisö

Työyhteisö voidaan määritellä monin eri tavoin. Työyhteisöllä tarkoitetaan ennen kaikkea *”ihmisten toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikille työyhteisöille on yhteistä, että niiden toiminta perustuu johonkin asiaan, joka tekee jäsenten yhdessä olon oikeutetuksi”*. (Paasivaara 2009, 52.) Työyhteisö tarvitsee toimiakseen kuitenkin rakenteita, jotka ohjaavat ja kehittävät sen toimintaa. Näitä ovat muun muassa erilaiset organisaatiomallit, työnjako, valta ja johtajuus. Rakenteet ja hallinto edustavat organisaatiossa yleensä pysyvyyttä, mutta työyhteisö määräytyy kuitenkin aina siellä työskentelevien ihmisten mukaan. Työyhteisöä voidaankin kuvata toimin-

nalliseksi kokonaisuudeksi, jossa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteenkuuluvuus sekä sosiaaliset suhteet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 43–44.)

Organisaation selkeä perustehtävä on toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön kulmakivi (Järvinen 2008, 85). Perustehtävän kautta ilmaistaan perimmäinen tarkoitus koko organisaation toiminnalle ja sen tiedostaminen kuuluu jokaisen työntekijän tehtäväksi (Paasivaara 2009, 52). Johdon velvollisuutena on huolehtia, että organisaation olosuhteet ja toimintaedellytykset ovat kunnossa, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus suoriutua sille asetetusta perustehtävästä (Järvinen 2008, 86; Paasivaara 2009 52–53). Työyhteisössä tulee käydä aika ajoin avointa keskustelua organisaation perustehtävästä ja sen toteutumisesta. Erityisen tärkeäksi sen selkeyttäminen muodostuu toimintaan kohdistuvien muutoksia myötä, jolloin erilaiset ratkaisut voivat osaltaan viedä työyhteisön pois sen omalta ydinalueelta. (Paasivaara 2009, 53.)

Yhteisöllisyys

Työelämässä on alettu korostamaan entistä enemmän yhteisöllisyyttä. Sen katsotaan luovan organisaatioon yhteenkuuluvaisuutta ja tukevan työyhteisön terveyttä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta. (Manka 2011, 115.) Yhteisöllisyys voidaan nähdä joko virallisena tai epävirallisena vuorovaikutuksena työyhteisön sisällä ja se tarvitsee syntyäkseen ennen kaikkea työntekijöiden yhteistä aikaa. Organisaatiossa yhteisöllisyys ei ole aina kuitenkaan ulospäin näkyvää toimintaa, vaan sen positiiviset vaikutukset voivat tulla esiin esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisenä ”hyvänä fiiliksenä”. (Mäkisalo 2004, 90.)

Yhteisöllisyyden katsotaan liittyvän olennaisesti työyhteisön sosiaalisiin ominaisuuksiin ja sitä tukevat organisaation uudistusmielisyys, toiminnallinen vapaus sekä erilaisuutta tukeva työilmapiiri. Yhteisöllisyys mahdollistaa osaltaan aidon työn ilon kokemisen ja sille on olennaista, että työntekijät kykenevät nauttimaan omasta ja erityisesti toisten osaamisesta. Yhteisöllisyys tulee kuitenkin nähdä dynaamisena tilana, joka on herkkä muutoksille ja jonka rakentaminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16, 18, 30, 147.) Otalan ja Ahosen (2005, 202–203) mukaan organisaatiossa tulisikin osata luoda entistä enemmän työntekijöiden yhteis-

työtä ja vuorovaikutusta tukevia rakenteita. Työyhteisön toimintaa tulisi osata kehittää niin, että ihmiset kohtaavat työpäivän aikana toisensa ja tekevät entistä enemmän yhteistyötä keskenään. Vuorovaikutukselle tulee luoda samalla fyysisiä ja toiminnallisia rakenteita, jolla houkutellaan työyhteisön jäseniä spontaaniin ja luontevaan kanssakäymiseen yhteisten hetkien ja taukojen aikana.

Yhteisöllisyyttä voi verrata työn imun -käsitteeseen, jonka katsotaan liittyvän olennaisesti muun muassa työhön sitoutumiseen (Koivumäki 2008, 246). Työn imulla tarkoitetaan erityisesti sellaista tilaa, jossa työntekijä kokee suurta motivaatiota tekemäänsä työtä kohtaan. Työn imulle on olennaista, että siihen liittyvä innostuneisuus vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön toimintaan ja se siirtyy parhaimmillaan työntekijältä toiselle. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.) Hakasen (2011, 38–39, 42, 56, 63) mukaan työn imulle on olennaista kolme työssä koettua hyvinvoinnin positiivista ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu kasvaa erityisesti organisaation myönteisen työilmapiirin, sosiaalisten suhteiden ja työyhteisön vuorovaikutuksen myötä. Sen kokeminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden terveyteen ja onnellisuuteen luomalla positiivisia tunteita, kuten iloa, innostusta ja ylpeyttä. Työn imussa olevat ovat usein hyvinvoivia ja voivat näin ollen kohdentaa henkilökohtaisia voimavarojaan ja osaamistaan työnsä tekemiseen.

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 60–62) mukaan yhteisöllisyys kytkeytyy olennaisesti organisaation työyhteisökulttuuriin. Työyhteisökulttuuri muovautuu jokaisen työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksen seurauksena ja sillä tarkoitetaan erityisesti ajattelu- ja toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisö toimii työn arjessa. Työyhteisökulttuuri on usein jäsenilleen kuitenkin tiedostamatonta ja sen käytänteet voivat olla erityisen vahvoja sekä hitaasti muuttuvia. Työyhteisökulttuuri määrittelee osaltaan sen, mistä asioista työyhteisö puhuu työpaikalla ja miten siellä esiintyviä tunteita ilmaistaan sekä käsitellään (Kaski & Kiander 2005, 21). Työyhteisökulttuurilla tavoitellaan yleisesti sellaista tilaa, jossa arvot ja näkemykset työyhteisön perustehtävästä ja tulevaisuudesta ovat yhdenmukaisia ja toimivia. Myönteinen ja toimiva työyhteisökulttuuri on koko työyhteisön voimavara ja tukee monipuolisesti jäsentensä hyvinvointia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 60, 64.) Toimivan vuorovaikutus- ja työyhteisökulttuurin rakentaminen vaatii kuitenkin koko työyhteisön osallistumista, sitoutumista sekä

uudenlaisia asenteita ja ajattelumalleja. Työyhteisön tulee pystyä samalla tunnistaamaan ja irtautumaan vanhoista toimintamalleistaan. (Manka 2011, 121–122.)

Sosiaalinen pääoma

Yhteisöllisyys ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus synnyttävät työpaikalle sosiaalista pääomaa (Manka 2011, 116). Sosiaalinen pääoma tulee esiin erityisesti työntekijöiden välisenä luottamuksena, vuorovaikutuksena, yhteenkuuluvuuden tunteena sekä yhteisenä toimintana. Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella kahdesta erillisestä näkökulmasta. Vertikaalinen sosiaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, vastavuoroisuudesta sekä yhteistyöstä. Horizontaalinen sosiaalinen pääoma muodostuu vastaavasti työntekijöiden välisestä avunannosta, yhteisestä ideoimisesta sekä ratkaisumallien etsimisestä. (Manka & Hakala 2011, 40.) Sosiaalisen pääoman katsotaan osaltaan edesauttavan työyhteisön eheyttä sekä ylläpitävän työntekijöiden yhteisöllisyyttä. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma koetaan korkeana, työtä tehdään innostuneessa työilmapiirissä, työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan, työhyvinvointiin panostetaan, johtaminen on oikeudenmukaista ja työpaikalla havaittuihin epäkohtiin reagoidaan ajoissa. (Paasi-vaara 2009, 58.)

Sosiaalisen pääoman katsotaan edistävän monipuolisesti työyhteisön hyvinvointia sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työkykyyn ja organisaation toiminnan tuloksellisuuteen (Rouvinen-Wilenius 2008, 26). Sen katsotaan suojaavan työntekijöitä työn vaatimusten ja epävarmuustekijöiden haittavaikutuksilta sekä vähentävän samalla psyykkistä oireilua työyhteisössä. (Peutere 2006, 65, 67–68). Oksasen (2009, 62, 80) tekemässä tutkimuksessa vähäisen sosiaalisen pääoman katsottiin puolestaan nostavan terveyden heikentymisen riskiä työyhteisössä jopa 1.3-kertaisesti. Lisäksi työyhteisöissä, joissa sosiaalisen pääoma oli vähäistä, katsottiin liittyvän jopa 30–50 % suurempi riski masennusoireiden esiintymiselle. Sosiaalinen pääoma tulisi ymmärtää sekä yksilön että työyhteisön voimavarana ja sen vaalimiseksi organisaatioissa tulisi kasvattaa erityisesti suvaitsevaisuutta, luottamusta sekä vastavuoroisuutta työyhteisössä (Manka 2011, 118).

Työyhteisötaidot

Mankan (2011, 138) mukaan työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Niiden avulla mahdollistetaan hyvän johtamisen ja yhteisöllisyyden rakentaminen sekä kasvatetaan organisaation sosiaalista pääomaa ja suorituskykyä. Hyvät työyhteisötaidot edistävät osaltaan työyhteisön hyvinvointia ja lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatiota ja työn tekemistä kohtaan (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 102). Usein työyhteisön hyvinvointia heikentävät sellaiset tekijät, jotka voitaisiin poistaa hyvillä työyhteisötaidoilla (Vesterinen 2010, 114). Työyhteisötaitoja on toistaiseksi tutkittu suomalaisessa työelämässä melko vähän (Puusa ym. 2011, 112). Työyhteisötaidoilla on monta merkitystä ja sille löytyy kirjallisuudesta runsaasti rinnakkaiskäsitteitä ja toinen toisiaan täydentäviä määritelmiä kuten kansalaistaito ja alaistaito (Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta, 4). Työyhteisötaitojen katsotaan liittyvät olennaisesti työntekijöiden väliin vuorovaikutus- ja sosiaalisiin taitoihin ja niiden hallitseminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Esimies tarvitsee työssään johtamisosaamista ja työntekijä puolestaan alaistaitoja. (Vesterinen 2010, 111–112.)

Rehnbäck ja Keskinen (2005, 17) toteavat tutkimuksessaan, että hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat työn arjessa muun muassa vastuun ottamista omista teoista, työtehtävien hyvin tekemistä, sääntöjen noudattamista, yhteistyökykyisyyttä, palautteen antamista ja vastaanottamista, sovitusta asioista kiinni pitämistä, rehellisyyttä ja avoimuutta, positiivista asennetta ja erilaisuuden arvostamista. Työyhteisötaidot tulevat esiin myös työntekijöiden velvollisuutena kantaa vastuuta oman työpaikan viihtyvyydestä, resurssien käytöstä, työyhteisön jäsenten välisestä yhteistyöstä, omien mielipiteiden esiin tuomisesta sekä aktiivisesta osallisuudesta organisaation asioiden edistämiseksi (Keskinen 2005, 20). Työyhteisötaitoja voidaan tarkastella kolmesta erillisestä ulottuvuudesta. Yksilötasolla ne tulevat esiin erityisesti työntekijöiden vastuullisuutena ja sitoutumisena omia työtehtäviä kohtaan. Ryhmätasolla ne näkyvät puolestaan yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten toisten auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteisen edun mukaisesti. Organisaatiotasolla ne puolestaan ilmenevät erityisesti vapaaehtoisena osallistumisena ja henkisenä sitoutumisena. (Manka 2011, 123.)

Mankan (2011, 123–124) mukaan työyhteisötaitoja on mahdollista opetella, mutta niiden kehittämiseksi tulee työyhteisölle antaa riittävästi aikaa. Niiden kehittämiseen vaikuttaa olennaisesti jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tekijät, kuten persoonallisuus, kyvykkyys ja oma motivaatio, mutta myös työpaikan yhteisölliset tekijät, kuten työilmapiiri ja esimiestyöskentely (Räty 2009, 25). Myös työyhteisössä vallitseva työ-
kulttuuri voi osaltaan vaikuttaa työyhteisötaitoihin ja niiden kehittämiseen. Organisaatiossa, jossa vaalitaan työyhteisötaitoja tukevaa työ-
kulttuuria, ymmärretään usein vastuullisten toimintatapojen opetteleminen ja toteutus osana yhteisöllisyyttä. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 27.) Työyhteisötaitojen kehittäminen tulisikin nähdä koko työyhteisön tehtävänä, jossa esimiehen vastuulle kuuluu muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttäminen, palautteen jakaminen, tiedottaminen ja viestintä, perustehtävän selkeyttäminen sekä työtehtävien tasainen jakaminen. Työntekijän tulee puolestaan toimia aktiivisesti ja yhteistyökykyisesti työyhteisössä ja huolehtia siitä, että työtehtävät tulevat tehdyksi. (Keskinen 2005, 43.)

3.4 Työ

Työ on yksi tärkeimmistä elämäämme jäsentävistä tekijöistä ja se tuo osaltaan merkityksellisyyttä sekä onnistumisen kokemuksia arjen keskelle. Parhaimmillaan työn kokee omakseen, se on kiinnostavaa, monipuolista ja se tuottaa työn iloa tekijälleen. (Paasivaara 2009, 8–9.) Työ on samalla tärkeä voimavarojen mahdollistaja sekä oman identiteetin perusta (Vesterinen 2006, 29). Sen kautta voimme kokea ammattiylpeyttä ja saada arvostusta sekä palautetta hyvin tehdystä työstämme (Paasivaara 2009, 9). Riittävän haasteellinen ja monipuolinen työ tarjoaa tekijälleen jatkuvan kehittymisen ja oppimisen kokemuksia sekä edistää motivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Työssä tapahtuvan oppimisen kannalta on olennaista, että työ vastaa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita ja soveltuu sen hetkiseen elämäntilanteeseen. (Rauramo 2008, 169.)

Työ on monelle tärkeä sosiaalisen integraation mahdollistaja, ja sillä on positiivinen vaikutus itsetunnon ja elämänhallinnan vahvistajana (Jaari 2004, 250–253). Työ voi kuitenkin kääntyä työntekijän terveyden kannalta haitalliseksi, mikäli yksilö kokee

työtahdin ja suorituspaineeet jatkuvasti liian korkeiksi tai organisaatiossa vallitsevan työilmapiirin huonoksi ja epäoikeudenmukaiseksi (Kasvio 2010, 29). Työhön liittyvän kuormituksen mitoitus on aina kuitenkin riippuvainen niin työn, työyhteisön kuin yksilönkin ominaisuuksista, ja se vaihtelee usein tilannekohtaisesti. Työn kuormittavuuden arvioinnissa olisikin olennaista kartoittaa tavoitteiden edellyttämien työtahti- ja tehokkuusvaatimusten lisäksi työhön liittyvät voimavara- ja haittatekijät. (Honkonen 2010, 71–72.)

Työn hallinta

Työhön kohdistuvilla vaatimuksilla ja työn hallinnan tunteella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kokemisen kannalta. Työhyvinvointia on mahdollista kehittää edistämällä organisaatiossa työn hallinnan keinoja sekä kehittämällä työn sisältöä ja työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia. (Manka 2008, 189, 194.)

Työn hallinnalla tarkoitetaan yleisesti työntekijällä itsellään olevaa valtaa ja mahdollisuuksia olla vaikuttamassa omaa työtä koskeviin sisältöihin ja olosuhteisiin. Se on eräänlainen yläkäsite, johon liittyy useita erilaisia ulottuvuuksia. Keskeisimpinä tekijöinä siihen kuuluu **työn monipuolisuus**, **työhön vaikuttamisen mahdollisuus** sekä **osallistuminen** omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. (Vahtera, Kivimäki, Alamursula & Pentti 2002, 29.) Myös työpaikan **sosiaalinen tuki** on keskeinen osa työn hallintaa. Se voidaan nähdä työntekijöiden yhteisenä voimavaratekijänä ja yhteisöllisenä selviytymisjärjestelmänä, joka antaa turvaa työyhteisölle työn rakenteellisilta vaatimuksilta ja paineilta. (Manka 2008, 193.)

Työn hallinta vaikuttaa monin tavoin työntekijöiden terveyteen (Manka 2008, 192). Tutkimukset osoittavat huonon työn hallinnan liittyvän muun muassa työntekijöiden sairauspoissaolojen määrän kasvuun sekä lisäävän mielenterveyden ongelmien, sydäntautien ja kuoleman riskiä (Vahtera ym. 2002, 30). Hyvään työn hallintaan katsotaan puolestaan liittyvän korkeampi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuneisuus, hyvä työsuoritus, hyvä työmotivaatio, vähäinen sairastavuus sekä työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus (Soini, Vahtera, Joki, Aaltonen, Bifeldt, Lähteenmäki & Utriainen 2002, 12). Työhön kohdistuvan kuormituksen arvioimisen tulisikin kuulua osaksi jokaisen organisaation työn arkea. Se tulisi tapahtua erityisesti työntekijöiden yhteisissä kah-

vipöytäkeskusteluissa, kokouksissa ja kehityskeskusteluissa. Työyhteisössä tulisi pysyä luomaan yhteinen näkemys työhön kohdistuvista haasteista ja vaatimuksista, jotta työhyvinvointi voitaisiin turvata. (Parvikko 2010, 20.)

Työn monipuolisuuden tavoitteena on antaa työntekijälle mahdollisuus hyödyntää omia tietoja, taitoja sekä osaamista työssään (Vahtera ym. 2002, 29). Vaikka työn sisältö on aina lähtökohtaisesti riippuvainen perustehtävästä, jota työntekijä on palkattu suorittamaan, tulisi organisaatioissa osata kiinnittää riittävästi huomiota työtehtävien vaihtelevuuteen. Mikäli työtehtävien tarjoama vaihtelevuus on vähäistä, ei työntekijän taitoja ja osaamista päästä välttämättä hyödyntämään riittävän monipuolisesti ja tehokkaasti. (Soini ym. 2002, 19.) Passiivinen ja vähäisiä ponnisteluja vaativa työ on huono vaihtoehto yksilön oppimisen, innovatiivisuuden sekä työmotivaation näkökulmasta. Se heikentää osaltaan myös työntekijän oppimis- ja kehittymiskykyä. (Manka 2008, 190.) Hyvä työn hallinta yhdistettynä organisaation korkeisiin työn vaatimuksiin katsotaan puolestaan edistävän työntekijöiden työhön sitoutumista sekä vähentävän samalla sairauspoissaoloja (Manka 1999, 234).

Työhön vaikuttamisen mahdollisuudella tarkoitetaan erityisesti työntekijän sananvaltaa sekä itsenäisyyttä tehdä päätöksiä omaa työtä koskevissa asioissa (Vahtera ym. 2002, 29). Työntekijälle tulee antaa mahdollisuus ajatella, ratkaista ongelmia sekä osallistua monipuolisesti omaan työhön liittyviin prosesseihin (Antila 2006, 42). Vaikuttamisen mahdollisuudet voivat ilmetä muun muassa työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa omiin työtehtäviin, työtahtiin, työmenetelmiin sekä työaikoihin (Soini ym. 2002, 22). Työntekijän vähäinen vaikuttamisen mahdollisuus ja liikkumavara eivät puolestaan anna riittävästi tilaa uusien työhön liittyvien toimintatapojen oivaltamiseen tai ideoimiseen (Antila 2006, 42). Työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen organisaation kehitystyöhön tulisikin nähdä tärkeänä asiana työntekijöiden hyvinvoinnin, mutta myös organisaation tuloksellisuuden kannalta (Manka & Siekinen 2008, 202).

Työntekijöille tulisi järjestää mahdollisuus osallistua tilanteisiin, joissa valmistellaan tai tehdään päätöksiä heidän omaa työtä, työolosuhteita ja työympäristöä koskevissa asioissa. Osallistuminen tulisi nähdä vuorovaikutuksena, jossa työntekijä saa ja antaa

tietoa omaan työhön liittyvissä asioissa. Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien edistämiseksi organisaatiossa tulisi osata rakentaa työyhteisön yhteinen ja selkeä tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmä. (Vahtera ym. 2002, 29.) Toimiva järjestelmä ja oikeanlaiset puitteet tukevat osaltaan työntekijöiden ammatillista itsetuntoa ja lisäävät olennaisesti työntekijöiden luottamusta omia vaikuttamismahdollisuuksia kohtaan (Soini ym. 2002, 25).

Korkeat työn vaatimukset ja vähäiset työntekijän vaikuttamismahdollisuudet muodostavat riskin työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön sosiaalisen tuen katsotaan kuitenkin osaltaan edistävän työntekijöiden hyvinvointia lieventämällä muun muassa stressin ja kuormituksen esiin tuomia kielteisiä vaikutuksia (Honkonen 2010, 72.) Sosiaalinen tuki voi näyttäytyä työyhteisössä muun muassa työntekijöiden välisenä luottamuksena, työryhmän sosiaalisena yhteisöllisyytenä, hyvänä henkenä sekä instrumentaalisen auttamisena (Manka 2008, 193). Sosiaalisen tuen hyödyntäminen on kuitenkin yhteydessä organisaatiossa vallitsevaan työilmapiiriin. Työyhteisöissä, joissa työilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen, koetaan avun ja tuen antaminen helpoksi. (Soini ym. 2002, 26.)

3.5 Yksilö

Jokaisella ihmisellä itsellään on viime kädessä vastuu omasta työhyvinvoinnista, eikä sitä voida jättää ainoastaan organisaation tai esimiehen tehtäväksi. Jokaisella on myös henkilökohtaisia voimavaroja ja keinoja, jotka auttavat selviytymään työhön ja elämään liittyvistä haasteista ja vastoinkäymisistä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvä terveys, myönteiset uskomukset, vuorovaikutustaidot sekä elämänhallinta. (Manka 2011, 59, 80; Manka ym. 2010, 18.) Toisaalta työhyvinvoinnin kokemisen taustalla vaikuttaa jokaisen ihmisen persoonallisuus sekä yksilölliset taustatekijät kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja perhetilanne (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75). Ihminen itse vaikuttaa kaikkein eniten omaan käyttäytymiseen ja asenteisiinsa. Miten merkitykselliseksi ihminen kokee esimerkiksi oman työnsä, on riippuvainen yksilön arvomaailmasta, motivaatiosta sekä olettamuksista. (Leiviskä 2011, 47.)

Elämönhallinta

Mitä enemmän ihminen kokee voivansa vaikuttaa omaan työhön ja elämään, sitä paremmin hän jaksaa. Elämönhallinnan tunne (koherenssi) on yksi tärkeimmistä voimavaroista ja selviytymiskeinoista, minkä avulla ihminen pystyy toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja saavuttamaan paremmin asettamia tavoitteita. (Manka 2008, 153.) Vahvaan elämönhallintaan liittyy usko, että ihminen voi omilla päätöksillään ja ratkaisuillaan vaikuttaa häntä koskeviin asioihin ja olosuhteisiin. Siihen kuuluu olennaisesti tunne omasta vaikuttamisen mahdollisuudesta, kyvykyys kompromisseihin omien ja ympäristön vaatimusten välillä sekä taito löytää vallitsevaan tilanteeseen soveltuva ratkaisu. (Keltikangas-Järvinen 2008, 255, 263.)

Elämönhallinta on liitetty usein moneen yksilön hyvinvointia ennakoivaan tekijään, kuten kasvumotivaatioon, ammatilliseen kompetenssiin sekä työhön sitoutumiseen. Se auttaa ihmistä näkemään oman organisaationsa positiivisia puolia ja tekee samalla ihmisestä entistä työkykyisemmän. Vahvaan elämönhallintaan katsotaan liittyvän olennaisesti sellaiset persoonallisuudenpiirteet kuten hallitsevuus, sitkeys, sosiaalinen rohkeus ja tavoitteellisuus. (Manka 2008, 155, 157.) Elämönhallinnan kehittymisen on pitkä prosessi ja sen ilmeneminen voi vaihdella tilannekohtaisesti. Joku voi kokea hallitsevansa esimerkiksi kiitettävästi omat työtehtävänsä, mutta on kykenemätön hoitamaan riittävän hyvin omia ihmissuhteitaan. (Keltikangas-Järvinen 2008, 256, 258.) Elämönhallinta kehittyy ja muovautuu kuitenkin ihmisten kokemusten myötä, mikä mahdollistaa aina uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumisen. Se edellyttää, että ihminen alkaa tiedostaa omat uskomuksensa, arvonsa, asenteensa ja persoonallisuudenpiirteensä, joiden kautta hän näkee oman maailmaansa. (Manka 2008, 167.)

Vahva elämönhallinnan tunne on tärkeä yksilön terveyttä ja hyvinvointia edistävä voimavaratekijä. Sen terveyttä edistävä vaikutus perustuu erityisesti ihmisen tehokkuuteen ja joustavaan selviytymiskeinojen hyödyntämiseen. (Feldt & Mäkikangas 2010, 104.) Jaari (2004, 80) toteaa, että Pallantin ja Laen (2002) tutkimuksen mukaan vahva elämönhallinnan tunne on yhteydessä muun muassa työntekijöiden hyvään itsetuntoon, fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, erilaisten selviytymiskeinojen

hallintaan ja käyttöön sekä myönteiseen suhtautumiseen omaa elämää ja tulevaisuutta kohtaan. Feldt (1999, 40–41) toteaa puolestaan, että vahva elämänhallinta osaltaan ehkäisee työntekijöiden psykososiaalisia oireita ja emotionaalista uupumista sekä toimii puskurina työn stressitekijöiden haittavaikutuksilta. Vahvan elämänhallinnan tunteen katsotaan suojaavan työntekijöitä työuupumisoireilta sekä vaikuttavan positiivisesti elämän tyytyväisyyden kokemiseen (Hakanen 2005, 158).

Työntekijöiden elämänhallintaa voidaan edistää organisaatiossa monin eri tavoin. Eriytyisen tärkeää on kiinnittää huomiota organisaation hyvään ja laadukkaaseen työilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen sekä pyrkiä vähentämään työhön liittyviä epävarmuustekijöitä. (Feldt 1999, 46.) Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin sekä päästä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin ja päätöksiin (Manka 2008, 149). On kuitenkin muistettava, että kaikki työtehtävät eivät sovi jokaiselle. Organisaatioissa tulisi osata kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöiden yksilöllisiin toiveisiin ja kyvykkyyteen työtehtäviä suunniteltaessa. Esimerkiksi työntekijälle, jolla on heikko elämänhallinnan tunne voivat vaativat työtehtävät aiheuttaa liiallisia stressioireita, kun taas vahvan elämänhallinnan tunteen omaavalle sama työ voi toimia hyvinvointia lisäävänä voimavaroiteijänä. (Feldt 1999, 46.)

Psykologinen pääoma

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä entistä enemmän sopeutumiskykyä, muutosvalmiutta ja mahdollisuutta toimia itseohjautuvasti (Manka 2011, 148). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset kuormittavat usein kuitenkin ihmisten työssä jaksamista. Muutoksissa onnistuminen on usein riippuvainen työyhteisön jäsenten kyvyistä johtaa itseään. Psykologisen pääoman katsotaan muodostuvan ihmisten pysyvistä mielentiloista, mutta ne eivät ole kuitenkaan synnynnäisiä, vaan jokainen ihminen vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 49–51, 59.) Psykologisen pääoman katsotaan tukevan yksilöä muutosten hallinnassa sekä liittyvän hyvään työssä suoriutumiseen, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä työyhteisötaitoihin (Manka & Hakala 2011, 45). Psykologinen pääoma näyttää olevan

yhteydessä työntekijöiden vähäisempiin työsuhteen lopettamisaikaisiin sekä eläkkeelle siirtymisen aikomuksiin (Manka & Nuutinen 2013, 37–38).

Psykologisen pääoman voidaan määritellä olevan jokaisen yksilön positiivinen psykologinen kehitystila. Se muodostuu neljästä yksilön ominaisuudesta. **Itseluottamuksesta**, jolloin ihminen kokee omaavansa riittävästi resursseja asettaakseen haasteellisia tavoitteita. **Realistisesta optimismista**, johon liittyy yksilön positiiviset asenteet selviytyä nyt ja tulevaisuudessa. **Toiveikkuudesta**, johon liittyy päättäväisyys saavuttaa omia tavoitteita ja tarvittaessa muuttaa suunnitelmia päämäärien saavuttamiseksi. **Sinnikkyydestä**, johon liittyy periksiantamattomuus ongelmien ja vastoinkäymisten voittamiseksi sekä uudelleen yrittäminen menestymisen saavuttamiseksi. (Luthans, Youssef & Avolio 2007, 3.)

Itseluottamus liittyy keskeisesti ihmisen käsitykseen omasta itsestään ja se vaikuttaa osaltaan kykyyn saavuttaa asetettuja tavoitteita (Leiviskä 2011, 54). Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen pystyy asettamaan itselleen korkeita tavoitteita ja vastaanottamaan uusia haasteita. Hän on sisäisesti motivoitunut ja pyrkii tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi, välittämättä eteen astuvista haasteista (Manka 2011, 151.) Itseluottamus voi näkyä rohkeutena irtautua omalta mukavuusalueelta. Se rakentuu ennen kaikkea onnistumisten kokemuksista ja kehittyy tekemisen sekä harjoittelemisen kautta. (Leppänen & Rauhala 2012, 61.) Itseluottamukseen vaikuttaa olennaisesti muiden antama palaute, rohkaiseminen ja omiin kykyihin uskominen (Luthans ym. 2007, 37, 47).

Toiveikkuus on eräänlainen mielentila, tapa ajatella ja kyky tehdä suunnitelmia (Lewis 2011, 150). Se auttaa ihmistä innostumaan tehtävän suorittamiseen ja ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Leiviskä 2011, 56). Toiveikas ihminen näkee tulevaisuutensa positiivisesti ja uskoo vahvasti omaan onnistumiseensa. Hän kykenee saavuttamaan itselle asetetut tavoitteet muita paremmin ja on samalla tehokkaampi. (Leppänen & Rauhala 2012, 61, 64.) Toiveikkuutta on mahdollista kehittää. Siinä korostuu erityisesti omien tavoitteiden asettaminen ja toimintasuunnitelmien luominen niiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää kuitenkin oma-aloitteisuutta, vaihtoehtois-

ten toimintatapojen löytämistä omien päämäärien saavuttamiseksi sekä asetettujen tavoitteiden jatkuvaa tarkastelua. (Leiviskä 2011, 55–56.)

Realistinen optimismi on toiveikkuutta ja tulevaisuuteen suuntautuneisuutta. Siihen kuuluu kyky nähdä elämän valoisat puolet ja säilyttää positiivinen asenne vastoinkäymisten kohdatessa. Optimistinen ihminen ajattelee menestyvänsä nyt ja tulevaisuudessa ja kokee tärkeäksi työskennellä hyvien asioiden saavuttamiseksi. (Leiviskä 2011, 57.) Optimismin vahvuutena korostuu erityisesti realismi ja joustavuus, mitkä osaltaan rohkaisevat ihmistä itsekuriin, menneisyyden analysointiin sekä tulevaisuuden huomioimiseen (Manka 2011, 157). Optimistiseen ajattelutapaan on osoitettu liittyvän useita positiivisia tavoitteita, kuten hyvä psyykinen ja fyysinen terveys, mahdollisuus selviytyä vaikeista elämäntilanteista, mahdollisuus toipua sairauksista ja riippuvuuksista sekä tyytyväisyys omaa elämää kohtaan (Lewis 2011, 152).

Optimismin vastapuolena on puolestaan pessimistinen tapa suhtautua asioihin. Pessimisti syyttää epäonnistumisesta ennen kaikkea itseään ja kokee negatiiviset tapahtumat pitkäkestoisina. Pessimistille on tyypillistä tunnepitoisten selviytymiskeinojen hyödyntäminen, kuten asioiden kieltäminen ja tilanteista pakeneminen sekä tappiomielialan ylläpitäminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 65–67.) Ihmisten onnistuminen ja epäonnistuminen eivät ole kuitenkaan aina sattumanvaraista, vaan ennemminkin kasaantuvaa. Ihmisten omilla ajattelutavoilla on suuri merkitys siihen, kumpi niistä vaihtoehtoista on vallitsevampi tapa mieltää asioita. (Manka 2008, 160.)

Sitkeys on yhteydessä ihmisen lannistamattomuuteen ja joustavuuteen. Se tulee esiin muutoksiin sopeutumisenä sekä kyvykkyytenä aloittaa asioita uudelleen epäonnistumisista huolimatta. (Manka 2011, 161.) Sitkeydellä ei tarkoiteta vain vastoinkäymisestä selviytymistä, vaan myös omien voimien uudelleen muodostamista. Ihmiset, jotka ovat sitkeitä, ovat usein erityisen tuotteliaita ja jaksavat tehdä omaa työtään pitkäjänteisesti. (Leppänen & Rauhala 2012, 68–69.) Sitkeys kehittyy jokaisen yksilön elämäkokemuksen, henkilökohtaisten voimavarojen sekä omien toimintastrategioiden kautta ja sitä voidaan kehittää aina uudelleen (Lewis 2011, 153).

Terveys ja työkuormitus

Stressi kehittyy ihmisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa ja sen taustalla vaikuttavat samanaikaisesti useat eri tekijät. Stressin kokeminen syntyy tilanteessa, jossa yksilöön kohdistuu ympäristön osalta niin voimakkaita haasteita ja vaatimuksia, että sopeutumiseen käytettävissä olevat voimavarat koetaan riittämättöminä. (Honkonen 2010, 71.) Stressin kokeminen on hyvin yksilöllistä. Ihmisillä on erilaisia henkilökohtaisia selviytymiskeinoja, joiden avulla stressitilanteen vaikutuksia on mahdollista lievittää. Yksilön käytössä olevat erilaiset sisäiset ja ulkoiset voimavaroitekijät, kuten elämänhallinta, itsetunto ja sosiaalinen tuki vaikuttavat osaltaan selviytymiskeinojen tehokkuuteen. (Manka 1999, 86.)

Stressi voidaan kokea myös positiivisena asiana. Sopivana määränä se lisää työntekijän energisyyttä, luovuutta, innostusta sekä hallinnan tunnetta (Nummelin 2008, 75). Työntekijä voi kestää lyhytaikaista väsymystä hyvinkin pitkään, mikäli työ koetaan samalla kiinnostavana ja riittävän haasteellisena (Manka 2008, 173). Lyhytaikainen stressi voi osaltaan auttaa selviytymään kiireen ja kuormittavien tilanteiden keskellä. Kohtuullinen määrä henkistä kuormitusta voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän suorituskykyyn ja kehittää toimintakykyä. Stressiin liittyvät oireet ovat kuitenkin aina yksilöllisiä ja ylikuormitusta on usein vaikea mitata. Jokaisen työntekijän olisi tärkeää tunnistaa itsessään riittävän ajoissa positiivisen stressin muuttuminen kuormittavaksi ja voimavaroja heikentäväksi tekijäksi. (Manka ym. 2010, 16–17.)

Pitkittyessään stressi passivoi, heikentää terveyttä ja lisää erilaisten sairauksien puhkeamisen riskiä. Stressitila voi ilmetä erilaisina toimintakykyä rajoittavina psyykkisinä ja fyysisinä oireina sekä tuntemuksia. (Manka ym. 2010, 16–17.) Stressitilassa työntekijän muisti voi alkaa pätkiä ja lyhytkestoisien työmuistin kapasiteetti kutistua. Unensaanti voi häiriintyä, mikä kasvattaa samalla väsymystä ja vähentää osaltaan asioiden mieleen painumista sekä uusien asioiden oppimista. (Manka 2011, 177.) Stressin aiheuttaman väsymyksen myötä sovitut aikataulut voivat venyä ja työn laatu heiketä. Ihminen voi tuntea olonsa tavallista kireämmäksi, ei siedä negatiivista palautetta, on joustamaton, eikä innostu uusista asioista aikaisempaan tapaan (Nummelin 2008, 78–79.) Stressitilan jatkuessa ihminen voi kokea olonsa työpaikalla tyytymättömäksi

ja toimintansa tehottomaksi. Riittämättömyyden tunteen kasvaessa työn tekeminen voi tuntua entistä kiireisemmältä, jolloin sen mielekkyyden kokeminen vähenee. (Merikallio 2000, 15–16.)

Stressitilan purkaminen ei ole kuitenkaan mahdollista, mikäli ihminen kokee työnsä jatkuvasti liian kuormittavaksi. Pitkittyneen stressitilan taustalla vaikuttaa usein organisaation työjärjestelyihin liittyvät ongelmat, joihin ei ole osattu reagoida riittävän tehokkaasti ja nopeasti. (Manka ym. 2010, 15–17.) Useimmiten stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi mainitaan työn suuret vaatimukset, vähäinen vaikuttamisen mahdollisuus, vähäinen sosiaalinen tuki, työilmapiiriongelmat, työpaikkakiusaaminen, epäoikeudenmukainen kohtelu sekä vähäinen sosiaalinen pääoma. Työhön liittyvän kuormituksen mitoitus on riippuvainen työolojen lisäksi työyhteisön sekä jokaisen yksilön ominaisuuksista. Yleisellä tasolla on haasteellista määritellä, mikä määrä työtä on jokaisen työyhteisön kannalta optimaalinen juuri kyseisellä hetkellä. (Honkonen 2010 71.) Toisaalta alikuormittava ja vähäisiä ponnisteluja vaativa työ voi olla henkisesti kuormittavaa (Nummelin 2008, 73–74). Työstressin pitkittymiseen tulisi suhtautua aina vakavasti, sillä jatkuessaan se voi johtaa työntekijän uupumiseen (Manka 2011, 178).

Työkuormituksesta palautuminen on vastakohta työssä tapahtuvalle kuormitusprosessille. Se on psykofysiologinen elpymisprosessi, jossa yksilön voimavarat palautuvat työn aiheuttamasta kuormituksesta. (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 30.) Palautuminen edellyttää, että työntekijällä on riittävästi aikaa levolle. Palautumisen katsotaan olevan riittävää, kun elimistö on stressin aiheuttaman kuormituksen jälkeen palautunut takaisin perustasolle ja työntekijä kokee pystyvänsä jatkamaan omaa työtään. Palautumisen tehtävänä on yksikertaisesti korjata kuormituksesta aiheutuneet negatiiviset vaikutukset yksilössä. Palautuminen pääsee käynnistymään yleensä vasta sen jälkeen, kun työn liialliset vaatimustekijät ovat poistuneet ympäristöstä. (Kinnunen & Feldt 2009, 7–9.)

Uni on keskeisin ajanjakso palautumiselle ja sen merkitys yksilön hyvinvoinnissa on tärkeä. Hyvälle unelle on olennaista säännöllinen uni-valverytmi, johon ei liity suuria vaihteluja. (Myllymäki & Kaartinen 2009, 136.) Erilaiset unihäiriöt ovat kuitenkin mel-

ko yleinen vaiva työikäisellä väestöllä. Arviot niiden esiintyvyydestä vaihtelevat, mutta tutkimusten mukaan jopa puolet väestöstä kokee tilapäistä unettomuutta. Unettomuuden on osoitettu liittyvän pitkiin sairauspoissaoloihin ja ennustavan sekä tilapäistä että pysyvää työkyvyttömyyttä. (Salo, Vahtera, Saltychev, Pentti & Kivimäki 2012, 97–98.) Kuitenkin jopa viidennes suomalaisesta aikuisväestöstä kokee saavansa liian vähän unta yössä ja noin 10–15 %:lla työssäkäyvistä on ainakin kahden tunnin vuorokautinen univaje. Unettomuuden taustalla vaikuttavat useat yksilölliset tekijät kuten ikä, sukupuoli, elintavat, luonteenpiirteet, perimä ja erilaiset sairaudet. (Härmä, Hublin, Kukkonen-Harjula, Kronholm, Paunio, Puttonen & Stenberg 2011, 80–88.) Työ ja terveys 2012 -tutkimuksessa todettiin unihäiriöiden olevan yleisempiä erityisesti niillä henkilöillä, joilla työkuormituksesta palautuminen koettiin muutenkin riittämättömänä (Laitinen, Perkiö-Mäkelä & Virtanen 2013, 126).

Parhaimmillaan työkuormituksesta palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana, esimerkiksi ruokataukojen yhteydessä. Tästä huolimatta vapaa-aika on keskeisin ajanjakso palautumiselle. Palautumisen kannalta tärkeimmiksi vapaa-ajan keinoiksi ovat osoittautuneet liikunta ja ulkoilu, luonnosta nauttiminen sekä sosiaaliset suhteet. Myös lepäily ja oleilu auttavat jonkin verran ehtyneiden voimavarojen palautumisessa. Sen sijaan palkkatyöhön liittyvä tekemisen katsotaan edistävän kaikkein vähiten voimavarojen palautumista. Palautumisen keinot ovat aina yksilöllisiä ja jokaisen tulisi tehdä vapaa-ajallaan juuri itselleen miellyttäviä asioita, jotka omien tunteiden mukaisesti edistävät tehokkaasti omaa hyvinvointia. (Siltaloppi & Kinnunen 2009, 100, 106, 109, 112.) Jatkuva palautumisen puute tai sen laiminlyöminen voi altistaa työntekijän pitkäaikaisille hyvinvoinnin ongelmille, kuten työuupumukselle (Siltaloppi & Kinnunen 2007, 38).

Työuupumus on moniulotteinen oireyhtymä, jolle on olennaista uupuminen, kyynisyys sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen (Toppinen-Tanner 2011, 73–74). Sen seurauksena työntekijän asenteet omaa työtä, osaamista ja aikaansaamista kohtaan muuttuvat. Työntekijä kokee menettäneensä työnsä merkityksen ja mielekkyyden, ja hänen ammatillisen pystyvyyden tunteensa on heikentynyt. (Honkonen 2010, 76.) Työntekijän käyttäytyminen voi muuttua työuupumuksen myötä kielteiseksi,

mikä voi näkyä työpaikalla esimerkiksi epäasiallisena käytöksenä tai välinpitämättömyytenä muita työyhteisön jäseniä kohtaan (Nummelin 2010, 82).

Työuupumus syntyy tilanteessa, jossa työtilanne ylittää työntekijän voimavarat. Se kehittyy kuitenkin hitaasti ja siihen vaikuttavat syyt voivat olla joko ammatillisia, työyhteisön sisäisiä tai liittyä laajemmin työelämän epäkohtiin. Työuupumuksen taustalla vaikuttaa kuitenkin lähes aina työhön liittyvä laadullinen tai määrällinen ylikuormitus. (Koivisto 2001, 155.) Työuupumista aiheuttavista tekijöistä suurimpina pidetään motivoitunutta työntekijää, jolla on korkeat sisäiset tavoitteet omalle työlleen, epäsuotuisia työolosuhteita sekä sellaisia yksilön selviytymiskeinoja, joiden avulla ei kyetä saavuttamaan myönteistä ratkaisua kuormittavaan tilanteeseen (Ahola, Virtanen, Pirkkola & Suvisaari 2010, 17). Yksityiselämään liittyvät kielteiset tapahtumat ja pitkäaikainen kuormittuminen voivat heikentää yleistä hyvinvointia ja näin ollen syventää työuupumusta (Kinnunen & Hätinä 2005, 50).

Vuonna 2011 tehdyssä Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa -tutkimuksessa todettiin naisilla 24 %:lla lievää ja 3 %:lla vakavaa työuupumusta. Miehillä lievää työuupumusta todettiin 23 %:lla ja 2 %:lla vakavaa työuupumusta. (Suvisaari, Ahola, Kiviruusu, Korkeila, Lindfors, Mattila, Markkula, Marttunen, Partonen, Peña, Pirkola, Saarni, Saarni & Viertiö 2012, 96.) Työuupumuksen on todettu olevan yhteydessä moniin eri sairauksiin, kuten mielenterveyden häiriöihin, tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä sydän- ja verisuonisairauksiin (Toppinen-Tanner 2011, 81). Työuupumuksen katsotaan aiheuttavan osaltaan pitkäaikaisia sairauspoissaoloja ja ennustavan työntekijän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Työuupumusta ei nähdä Suomessa toistaiseksi lääketieteellisen tautiluokituksen mukaisena sairautena. Se voidaan kuitenkin kirjata osaksi sairausdiagnoosia terveyteen vaikuttavana tekijänä. (Ahola ym. 2010, 19, 21.)

Työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi ja työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi tulisi työoloihin kiinnittää entistä enemmän huomioita. Työpaikoilla työolosuhteita tulisi arvioida ja kehittää ennen kaikkea työntekijöiden terveyttä edistävään suuntaan. (Ahola ym. 2010, 19, 20.) Työntekijän omat keinot eivät ole välttämättä riittäviä työuupumuksesta pois pääsemiseksi. Työuupumus tulisikin nähdä koko työyhteisön

ongelmana, jonka voittamiseksi tarvitaan usein työn uudelleen järjestelyä ja työyhteisön jäsenten välistä sosiaalista tukea. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2003, 47–48.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia, etteivät työntekijät aseta itselleen ylimitoitettuja tavoitteita omiin sen hetkisiin voimavaroihinsa nähden. Esimiehellä on tärkeä rooli työuupumistapausten varhaisessa tunnistamisessa ja tilanteisiin puuttumisessa. (Koivisto 2001, 243.) Työturvallisuuslain perusteella esimies on velvollinen käynnistämään toimenpiteitä kuormitustekijöiden selvittämiseksi ja vallitsevan tilanteen muuttamiseksi. Työuupumistapausten ennaltaehkäiseminen ja hoitavissa toimenpiteissä onnistuminen edellyttää usein tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. (Ahola ym. 2010, 21.)

4 MIELENTERVEYSKUNTOUTUJIEN KLUBITALO

4.1 Klubitalotoiminnan tausta

Klubitalotoiminta käynnistyi Yhdysvalloissa vuonna 1944, jolloin psykiatrisesta sairaalahoitosta kotiutuneet potilaat alkoivat pitää yhteyttä toisiinsa. Ryhmän tavoitteena oli välttää eristäytymistä ja yksinäisyyttä tapaamalla säännöllisesti toisiaan ja pitämällä yhteyttä sairaalasta kotiutuneisiin ihmisiin. Ryhmä alkoi kutsua itseään nimellä WANA ”We Are Not Alone” ja he perustivat ensimmäisen Klubitalon New Yorkiin vuonna 1948. Alun perin ryhmän tarkoituksena oli toimia oma-apuryhmänä, joka ei tarvitsisi ulkopuolisten työntekijöiden tukea. (Anderson 1999, 6–7; Lehto 2001, 9; Propst 2003, 29–30.) Kun Klubitaloon päätettiin myöhemmin palkata työntekijöitä, pidettiin tärkeänä, että jäsenillä on mahdollisuus olla valitsemassa heidät joukkoonsa. Klubitalossa työntekijöiden ja jäsenten välinen suhde haluttiin pitää ennen kaikkea tasavertaisena. (Valkonen, Peltola & Härkäpää 2006, 9.) Klubitalossa työntekijöitä tulisi olla niin vähän, etteivät he selviytyisi työstään yksin, vaan toiminta tulisi nojautua jäsenten ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Klubitalo nähtiin paikkana, jossa kuntoutujat ovat jäseniä, eivät potilaita tai asiakkaita. (Lehto 2001, 9.)

Klubitaloliike alkoi levitä hiljalleen eri puolille Yhdysvaltoja 1970-luvun lopulla ja tämän jälkeen ympäri maailmaa. Suomessa klubitalotoiminta käynnistyi vuonna 1995, jolloin Tampereelle perustettiin maamme ensimmäinen Klubitalo. (Valkonen ym. 2006, 9.) Suomessa Klubitalot muodostavat oman klubitaloverkoston, johon kuuluu tällä hetkellä 23 Klubitaloa. Tämän lisäksi Suomessa on Klubitaloja, jotka eivät ole toistaiseksi liittyneet klubitaloverkoston toimintaan. Maailmanlaajuisesti Klubitaloja on perustettu jo 32 eri maahan ja niitä on 341, joista Euroopassa 78. (International Clubhouse Directory and Resource Guide 2012).

Klubitalojen kansainvälisenä taustayhteisönä toimii vuonna 1994 perustettu Klubitalojen kansainvälinen kehittämiskeskus (Clubhouse International). Kehittämiskeskus perustettiin alun perin vahvistamaan ja tukemaan kansainvälisen klubitaloverkoston nopeaa kasvua. Klubitalojen määrän lisääntyessä koulutuksen, teknisen avun, laadunvarmistuksen ja toiminnan tehokkuutta mittaavien tutkimusten tarve kasvoi merkittävästi. Kehittämiskeskuksesta muodostui kansainvälisen klubitaloliikkeen koordinoitikeskus. Sen keskeisimpiä tehtäviä ovat uusien Klubitalojen tukeminen, kansainvälisten standardien arvioiminen, Klubitalojen laadunarvioinnin koordinointi, klubitaloverkostojen kehittäminen sekä Klubitalojen ja niiden jäsenten edustajana toimiminen. (Corcoran 2003, 164.)

4.2 Klubitalon toimintaperiaatteet

Klubitalojen kuntoutumismalli määritellään kansainvälisissä standardeissa. Standardit muodostuvat 36 laatusuosituksesta. Ne koskevat Klubitalon jäsenyyttä, henkilösuhteita, tiloja, työpainotteista päivää, työllistymistä, koulutusta, talon toimintaa sekä rahoitusta, johtoa ja hallintoa. Standardit määrittelevät samalla Klubitalon jäsenten perusoikeudet ja ne toimivat eettisenä ohjesääntönä työntekijöille, hallitukselle ja taustaorganisaatiolle. Standardit edellyttävät Klubitalon toimivan paikkana, jossa jäseniä kunnioitetaan ja heille annetaan mahdollisuuksia. Standardit toimivat samalla pohjana Klubitalojen kansainväliselle laadunarviointiprosessille eli akkreditoinnille. Kansainvälinen klubitaloyhteisö arvioi standardeja yhdessä kahden vuoden välein,

muuttaen niitä aina tarvittaessa. (International Clubhouse Directory and Resource Guide 2012, 17–22.)

Klubitalon toiminnassa yhdistyvät psykososiaalinen ja yhteisöllinen kuntoutus (Propst 2003, 29–32; Vuorinen, Liskola & Varanka 1995, 8–9). Klubitalossa jäsenet ja työntekijät muodostavat yhdessä kuntouttavan yhteisön, joka tarjoaa jäsenille heidän omista tarpeistaan lähtevää mielekästä toimintaa ja vertaistukea. Kuntoutumismallin keskeisimpinä tavoitteina on tukea jäsenten elämänlaatua, vähentää sairaalahoidon tarvetta sekä edistää työelämään siirtymistä. Klubitalossa toiminta rakentuu työpainotteisen päivän ympärille, jossa jäsenet ja työntekijät osallistuvat tasavertaisesti toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja päätösten tekemiseen. (Suomen Klubitalot ry.)

Työpainotteinen päivä sisältää työtehtäviä, jotka liittyvät Klubitalon ylläpitämiseen ja niiden tulee olla toiminnan kannalta tarpeellisia ja mielekkäitä. (Hietala, Valjakka & Martikka 2000, 69). Työpainotteisuus nähdään Klubitalossa väylänä yhteiskuntaan integroitumiselle, ja sen kautta voidaan vahvistaa jäsenten itsetuntoa sekä edistää heidän kuntoutusprosessiaan ja sosiaalisia kykyjään (Hietala-Paalamaa, Hujanen, Härkäpää & Reuter 2009, 48). Klubitalon työpainotteiseen päivään ei sisälly kuitenkaan klubitaloyhteisön ulkopuolelle tuotettavia palveluita tai tuotteita. Jäsenet eivät saa myöskään palkkaa Klubitalossa tehdystä työstä, minkä johdosta Klubitalossa työskenteleminen voidaan nähdä eräänlaisena vapaaehtoistyönä. (Hietala ym. 2000, 69.)

Klubitalossa työtehtävät ja vastuualueet on jaettu eri yksiköiden kesken. Jokainen Klubitalo päättää itse työpainotteisen päivän organisoimisesta ja vastuualueiden jakamisesta. (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 51.) Yleisempiä yksiköitä ovat ravintolayksikkö, hallinto- ja toimistoyksikkö sekä siirtymätyöyksikkö. Klubitalossa jäsenet päättävät itse minkä yksikön toimintaan he haluavat osallistua. Toimintaan osallistumisen lähtökohtana ovat jäsenten oman elämäntilanne, kiinnostus sekä jaksaminen. (Hietala ym. 2000, 69–70.) Tavallisimpia työpainotteisen päivän työtehtäviä ovat erilaiset toimistotyöt, ruuanlaitto, hallinnolliset työt, kahvilan hoitaminen ja siivoaminen.

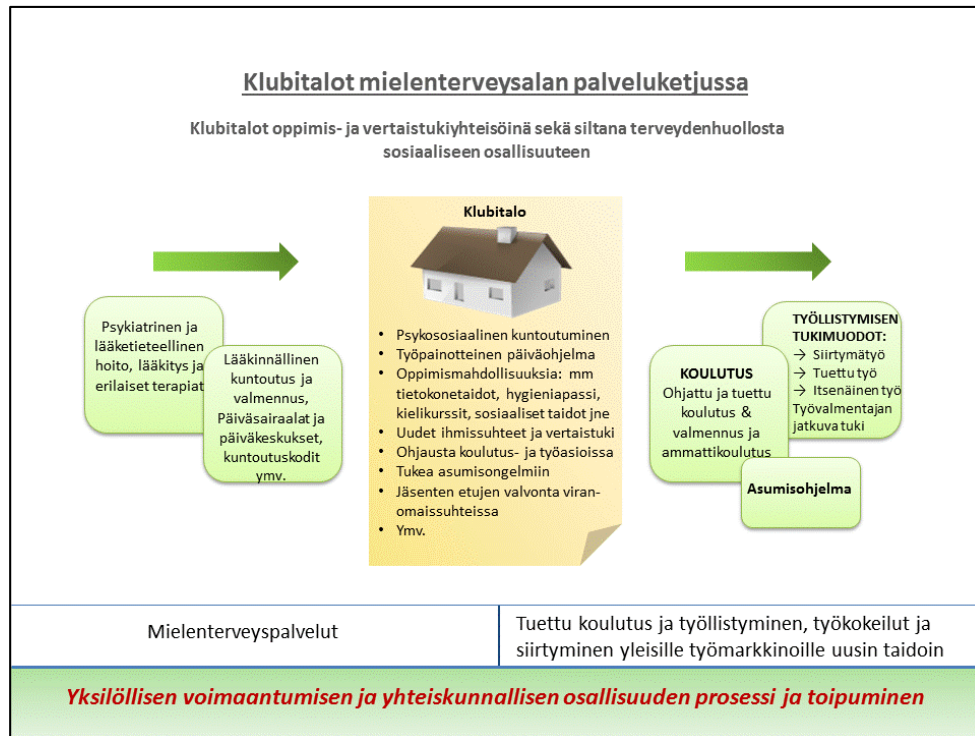
Toiminnan sujuvuuden kannalta on tärkeää, että jokaisessa yksikössä on riittävästi jäseniä ja työntekijöitä. (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 51.)

Työpainotteisen päivän tavoitteena ei ole valmentaa jäseniä mihinkään tiettyyn ammattiin. Klubitalon toimintaan osallistumalla jäsenillä on kuitenkin mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja hankkia monipuolisesti uusia taitoja. (Hietala ym. 2000, 72). Klubitalon työpainotteisen päivän sisällä järjestetään usein jäsenten opiskelua, työvalmiuksia ja arjenhallintaa edistäviä koulutuksia ja opintoryhmiä. Monet näistä käynnistyvät usein jäsenten omasta aloitteesta ja toimivat samalla jäsenvetoisesti. (Hietala ym. 2000, 72; Hietala-Paalamaa ym. 2009, 59.) Klubitalon työpainotteiseen päivään ei sisälly hoito- tai terapiapalveluja, vaan toiminnassa keskitytään ennen kaikkea jäsenten omien vahvuuksien ja voimavarojen tukemiseen ja vertaistuen hyödyntämiseen. Lisäksi työpainotteiseen päivään kuuluu keskeisesti jäsenten tukeminen ja ohjaaminen viranomaisyhteyksissä ja etuuksien selvittelyssä. Työpainotteisen päivän ulkopuolella Klubitalot järjestävät jäsenilleen erilaista vapaa-ajan ohjelmaa, kuten kursseja, liikuntaryhmiä ja matkoja. (Hietala ym. 2000. 74–76.)

Jäsenten työllistymisen tukemiseksi Klubitaloille on kehitetty oma työllistymisohjelma, jota kutsutaan siirtymätyöksi. Siirtymätyön kautta jäsenillä on mahdollisuus päästä kokeilemaan työn tekemistä normaalissa palkkatyössä. Siirtymätyö on osaaikaista ja määräaikaista työtä, ja sen kautta jäsenillä on mahdollisuus kokeilla omaa jaksamista ja selviytymistä työelämässä. (Hietala ym. 2000, 78–80.) Siirtymätyössä jäsenet tekevät työpaikan normaaleja työtehtäviä ja saavat siitä työehtosopimuksen mukaista palkkaa (Bilby 2003, 104). Siirtymätyön lisäksi Klubitaloilla on oma toimintamallinsa jäsenten tuetulle työllistymiselle sekä itsenäisen työllistymisen tukemiseksi. (Hänninen 2012a, 59–60).

Suomessa Klubitalot ovat muodostuneet tärkeäksi osaksi mielenterveyspalvelujen kokonaisuutta ja niillä on merkittävä tehtävä yksilöllisten palvelujen tuottamisessa mielenterveyskuntoutujille (Hänninen 2003, 167). Klubitaloilla on keskeinen asema kuntoutujien toipumista edistävinä oppimis- ja vertaistukiyhteisönä (Kuvio 2.). Klubitalot mahdollistavat kuntoutujille sillan terveydenhuollon palvelujärjestelmästä kohti yhteiskunnallista osallisuutta ja voimaantumista. Klubitalot tekevät monipuolista ja

tiivistä yhteistyötä esimerkiksi paikallisten oppilaitosten, asuntovirastojen, sosiaali-toimistojen, työllisyysviranomaisten sekä työelämän toimijoiden kanssa kuntoutujien asioiden edistämiseksi. (Hänninen 2012b, 9.)



KUVIO 2. Klubitalot mielenterveysalan palveluketjussa (Hänninen 2012b, 9)

4.3 Klubitalon henkilöstö

Klubitalon työntekijöiden työnkuva eroaa monella tavalla muiden mielenterveysalalla työskentelevien työstä. Klubitalossa työntekijät ja jäsenet työskentelevät tasavertaisesti. Vastuuta toiminnasta on pyritty jakamaan koko klubitaloyhteisön kesken. Työntekijöiden keskeisin tehtävä on olla toiminnan virittäjinä ja vastata siitä, että jäsenillä on mahdollisuus hyödyntää Klubitaloa haluamallaan tavalla. Klubitalossa jäsenet päättävät itse, minkä verran vastuuta he kantavat Klubitalon toiminnasta. Jäsenillä ei ole kuitenkaan suoranaisia velvollisuuksia Klubitaloa kohtaan, vaan osallistuminen perustuu ennen kaikkea vapaaehtoisuuteen. (Hietala ym. 2000, 41–42.)

Kansainväliset standardit määrittelevät keskeisesti Klubitalon henkilöstösuhteita. Standardien mukaan Klubitalon kokousten tulee olla kaikille avoimia, eikä Klubitalossa järjestä sellaisia kokouksia, mitkä koskettavat pelkästään jäseniä tai työntekijöitä. Standardeissa todetaan, että työntekijöillä on yleisluontoinen rooli ja yhteinen vastuu Klubitalon toiminnasta. (International Clubhouse Directory and Resource Guide 2012, 18.) Klubitalon toimintaperiaatteisiin kuuluu ajatus työtehtävien kokonaisvaltaisuudesta. Työntekijän on omien vastuualueiden lisäksi pystyttävä tarvittaessa osallistumaan Klubitalon kaikkiin työtehtäviin ja yksiköiden toimintaan. (Jackson 2001, 158; Hietala ym. 2000, 41.)

Klubitalossa työskentelevien ammatillinen tausta on hyvin moninainen. Työntekijöiden valinnassa korostetaan erityisesti työntekijöiden monipuolisuutta ja mahdollisuutta tehdä erilaisia työtehtäviä. Työntekijöiltä odotetaan ennen kaikkea joustavuutta ja empaattisuutta sekä kyvykkyyttä työskennellä tasavertaisesti klubitaloyhteisössä. (Hietala ym. 2000, 42.) Valinnassa pidetään myös tärkeänä, että työntekijöillä on mielenterveysongelmien ja hoitotyön tuntemusta (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 43; Lehto 2001, 30). Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus ymmärtää syvällisemmin klubitalomallia, heillä tulisi olla mahdollisuus käydä kolmen viikon mittainen klubitalokoulutus jossain kansainvälisessä koulutuskeskuksessa (Jackson 2001, 158).

Suomalaisilla Klubitaloilla on keskusteltu viime vuosina entistä enemmän työntekijöiden työhyvinvoinnista. Klubitalossa työntekijöiden voi olla vaikeaa ylläpitää omaa ammattitaitoaan, keskinäistä yhteistyötä ja työssä jaksamista, koska standardien mukaan työntekijöiden ei ole mahdollista järjestää yhteisiä kokoontumisia. Näin ollen työntekijöiden työnkuva, työtehtävät ja vastualueet voivat jäädä epäselviksi, eikä työntekijöiden työssä jaksamiseen kiinnitetä riittävästi huomiota. (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 45.) Klubitalomalliin kuuluu olennaisesti ajatus, että työntekijöitä tulee olla niin vähän, etteivät he selviydy työstä ilman jäsenten aktiivista osallistumista. Toisaalta työntekijämäärän riittävyttä on vaikeaa arvioida, koska siihen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten jäsenten osallistuminen toimintaan sekä työntekijöiden poissaolot. Joissain Klubitaloissa työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi on järjestetty esimerkiksi työnohjausta, henkilökuntapalavereita sekä koulutusta. (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 43–44; Hietala ym. 2000, 43–45.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millä tavoin mielenterveyskuntoutujien Klubitalossa työskentelevät ohjaajat määrittelevät työhyvinvoinnin. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat ohjaajien työhyvinvointiin Klubitalossa. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja pyritään nostamaan esiin ohjaajien kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi klubitaloyhteisöille. Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Klubitalot ry.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten Klubitalon ohjaajat määrittelevät työhyvinvoinnin?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat Klubitalon ohjaajien työhyvinvointiin?
 - 2.1 Mitkä tekijät edistävät tai heikentävät työhyvinvointia?
 - 2.2 Miten työhyvinvointia voisi edistää?

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, jossa tutkijalla on keskeinen rooli aineiston keruun välineenä. Tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoon liittyvät tulkinnat ja näkökulmat kehittyvät tutkijan oman tietoisuuden vahvistuessa. Usein myös tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmät muovautuvat ja tarkentuvat tutkimusprosessin edetessä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen, eikä siinä yleensä pyritä testaamaan teoriaa. Käsitteellistäminen ei ole kuitenkaan täysin aineistolähtöistä (induktiivista), vaan tutkijan valitsevat teoreettiset näkemykset jäsentävät ja ohjaavat keskeisesti tutkimusprosessin eri vaiheita. (Kiviniemi 2007, 70–

71, 74.) Tutkijan tehtävänä ei ole kuitenkaan määritellä, mikä tutkimuksen kannalta on tärkeää, vaan pikemminkin paljastaa siinä esiin nousseita uusia ja odottamattomia asioita. Kvalitatiivinen tutkimus onkin kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa peruslähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä jonkin tietyn sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen etsimiseen. Tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita siitä, millaisia merkityksenantoja tutkimukseen osallistuneet henkilöt tuovat tutkittavalle ilmiölle. (Kiviniemi 2007, 76.)

Tapaustutkimus muistuttaa läheisesti kvalitatiivista tutkimusta, mutta sillä ei ole kuitenkaan omaa metodologiaa tai tutkimusmenetelmiä (Kananen 2013, 9). Tapaustutkimuksen toteuttamiselle ei ole olemassa myöskään yhtä yleispätevää määritelmää, vaan se on mahdollista tehdä monin eri tavoin. Tapaustutkimukselle on olennaista, että yhdestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia on mahdollista kerätä paljon yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185.) Tapaustutkimuksen kohteeksi on mahdollista rajata esimerkiksi yksittäinen henkilö tai organisaatio. (Kananen 2013, 75). Tapaustutkimuksen luonteesta johtuen se tulisikin ymmärtää enemmän tutkimusstrategiana tai lähestymistapana jolla tutkimus on aikomus suorittaa. Sen tekeminen on usein monivaiheinen prosessi, jossa tutkija käy läpi useita eri vaiheita kehittäen samalla vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.) Kaikille tapaustutkimuksille on yhteistä, että odotettu tapaus voi muodostua toisenlaiseksi, kuin mitä tutkimuksen alussa uskottiin. Usein tutkimuksen luonne selkeytyykin vasta tutkimusprosessin edetessä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 31–34.)

Teemahaastattelumenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ja sille on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat etukäteen mietittyjä. Teemahaastattelussa valitut teema-alueet käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella eri haastateltavien kohdalla. Tutkija laatii käsiteltävien teema-alueiden avuksi itselleen tukilistan, mutta ei mieli kysymyksiä kuitenkaan etukäteen. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.) Teemahaastattelun ajatuk-

senä on saada merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä huomioiden (Sarajärvi & Tuomi 2002, 75). Teemahaastattelua voidaan hyödyntää haastateltavien omien kokemusten, ajatusten, uskomusten ja tunteiden esiin saamiseen. Siinä korostetaan erityisesti haastateltavien omia tulkintoja ja heidän asioille antamia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemahaastattelumenetelmä katsotaan soveltuvan hyvin käytettäväksi esimerkiksi arkojen, intiimien sekä heikosti tiedostettujen asioiden tutkimisessa (Metsämuuronen 2006, 115). Työhyvinvoinnin kokeminen on aina subjektiivista ja siihen saattaa liittyä henkilökohtaisia ja arkojakin aihe-alueita, minkä johdosta teemahaastattelu soveltuu hyvin käytettäväksi työhyvinvoinnin tutkimisessa.

Teemahaastattelussa keskusteltavat teema-alueet ovat yleensä laajoja asiakokonaisuuksia ja haastatteluissa nousee usein esiin uusia mielenkiintoisia asioita. Tutkijan ei tulisi päättää etukäteen kaikkia käsiteltäviä asioita, vaan haastattelutilanteen tulisi antaa luoda uusia ja mielenkiintoisia keskustelupolkuja. (Kananen 2013, 93–94.) Käsiteltävien teema-alueiden huolellinen laatiminen vaatii kuitenkin syvällistä perehtymistä taustateoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66). Tässä tutkimuksessa teema-alueiden (Liite 1.) suunnittelussa hyödynnettiin Mankan työhyvinvointimallin osa-alueita sekä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä työhyvinvointia käsittelevää lähdeaineistoa. Teema-alueiden sisällöstä pyydettiin palautetta muutamalta Klubitalossa työskentelevältä kollegalta, jotta käsiteltävät asiat soveltuisivat mahdollisimman hyvin työhyvinvoinnin tutkimiseen Klubitalossa.

Teema-alueet oli jaettu kuuteen osa-alueeseen: työhyvinvoinnin määrittely, organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Lisäksi teemahaastattelussa selvitettiin haastateltavien ja heidän Klubitalonsa taustatietoja. Tutkimukseen valitut teema-alueet pitivät sisällään avoimia kysymyksiä ja haastateltaville annettiin mahdollisuus esittää asioita käsiteltävien teema-alueiden ulkopuolelta. Teema-alueiden sisälle oli laadittu tarkentavia tukilistoja haastattelukysymysten avuksi. Teemahaastattelun ensimmäinen teema pyrki etsimään vastausta siihen, miten haastateltavat määrittelevät työhyvinvoinnin ja miten he kokevat vastuun työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuvan organisaatiossa. Toinen teema käsitteli Klubitalon erityispiirteitä työhyvinvoinnin näkökulmasta, toiminnan arvoja, työympäristön toimivuutta sekä toimin-

taan liittyviä muutoksia tulevaisuudessa. Kolmas teema käsitteli johtajan roolia Klubitalossa, millainen johtaminen edistää tai heikentää työhyvinvointia ja miten johtamista voisi kehittää. Neljäs teema käsitteli Klubitalon työyhteisön toimintaa, työyhteisöä vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä sekä kehittämistä. Viides teema käsitteli ohjaajan työtä, työhön liittyviä voimavaroja ja kuormitusta aiheuttavia tekijöitä, työhön vaikuttamisen mahdollisuutta ja työolojen kehittämistä. Kuudes teema käsitteli työntekijän oman elämäntilanteen vaikutusta työhyvinvointiin, työkuormituksesta palautumista, kokemuksia työstressistä ja työuupumuksesta.

Haastateltavien valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa ei pyritä etsimään keskimääräisiä yhteyksiä, eikä siinä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. (Hirsjärvi ym. 2007, 176–177.) Haastateltavien valinnassa puhutaankin yleensä harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada runsaasti merkityksellistä ja perusteellista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58–59). Tutkijan on tärkeää löytää ne henkilöt, joilla oletetaan olevan omakohtaisia kokemuksia ja kerrottavaa tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvästi. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mukaan haastateltavia useasta eri Klubitalosta ja tutkittavien odotettiin työskentelevän erilaisissa yksiköissä ja työtehtävissä. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden lopullista määrää ei ollut päätetty ennen aineistonkeruun alkamista. Tutkimuksen kohderyhmäksi oli kuitenkin rajattu Klubitalojen ohjaajat, joilla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus Klubitalossa työskentelemisestä. Tutkimus rajattiin ohjaajiin, koska heidän katsottiin olevan usein työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden kohteena ja pystyvän tarkastelemaan objektiivisesti Klubitalon johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Useamman vuoden työkokemuksen katsottiin puolestaan vaikuttavan omakohtaisten kokemusten määrään ja laatuun.

Syyskuussa 2013 lähetettiin kaikille Suomen klubitaloverkoston kuuluville Klubitaloille sähköpostin ja kirjepostin kautta saatekirje tutkimuksesta (Liite 2.). Klubitaloverkoston kuului tuolloin 20 Klubitaloa ja niissä työskenteli yli 70 työntekijää. Saate-

kirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja sen suorittamisesta. Kaikkia tutkimuksesta kiinnostuneita ohjaajia pyydettiin ottamaan yhteyttä ja sopimaan haastattelusta saatekirjeessä ilmoitettuun päivämäärään mennessä. Saatekirjeessä tuotiin esiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu nimettömästi. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin Klubitalo, jossa työskentelin ohjaajana.

Saatekirjeessä mainittuun päivämäärään mennessä yhteydenottoja tuli yhteensä kaksitoista ja tämän jälkeen vielä kaksi. Tässä kohtaa tutkimuksen ulkopuolelle rajautui kaksi henkilöä, jotka eivät täyttäneet tutkimuksen osallistumiselle asetettuja kriteerejä. Kaikkia tutkimuksesta kiinnostuneita henkilöitä pyydettiin täyttämään tämän jälkeen esitietolomake tutkimukseen osallistumiseksi. Esitietolomakkeen tarkoituksena oli selvittää tarkemmin haastateltavien taustatietoja, kuten työkokemuksen pituutta, tehtävänkuvaa sekä Klubitalon toimintatietoja. Esitietojen tehtävänä oli auttaa haastateltavien valinnassa, mikäli tutkimuksesta kiinnostuneiden määrä olisi ollut hyvin runsasta. Kahta tutkimuksesta kiinnostunutta henkilöä pyydettiin toimimaan tutkimuksen esihaastateltavina. Eräs haastateltava joutui myöhemmin perumaan oman osallistumisensa haastatteluajankohdan sopimattomuuden vuoksi. Yhteydenottojen ja esitietojen perusteella päädyttiin lopulta haastattelemaan kaikki tutkimuksesta kiinnostuneet henkilöt, joten tutkimuksen perusjoukoksi muodostui näin ollen yhdeksän Klubitalon ohjaajaa. Haastateltavien taustatiedot on esitetty tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä.

Esihaastattelut

Esihaastattelut ovat tärkeä osa teemahaastattelua. Esihaastatteluja tulisi tehdä riittävästi, jotta teema-alueet olisivat tutkimuksen kannalta toimivia ja tutkijalle muodostuisi käsitys kohdejoukon kokemuksista tutkimukseen liittyvistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72–73.) Tässä tutkimuksessa tehtiin kaksi esihaastattelua. Esihaastateltavat työskentelivät ohjaajina eri Klubitaloissa ja heillä molemmilla oli yli kolmen vuoden työkokemus Klubitalolla työskentelemisestä. Esihaastattelujen tarkoituksena oli testata teema-alueiden toimivuutta, niiden käsittelyjärjestystä sekä arvioida haastattelun kestoa. Molemmat esihaastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut äänitettiin, jotta teema-alueiden sisältöä oli mahdollista muokata tarkemmin

esihaastattelujen pohjalta. Esihaastateltaville toimitettiin käsiteltävät teema-alueet etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin jo ennen haastatteluja. Ensimmäinen esihaastattelu oli kestoaltaan 104 minuuttia ja toinen haastattelu 72 minuuttia.

Esihaastateltavat pitivät käsiteltäviä teema-alueita selkeinä ja laaja-alaisina, mutta samalla haastattelua melko pitkänä ja raskaana toteuttaa. Haastatteluista saadun palautteen mukaisesti teema-alueiden sisältöä rajattiin, kysymysten asetelmaa selkeytettiin ja poistettiin muutama kohta keventämään kokonaisuutta. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että tutkimukseen osallistuvilla on mahdollisuus tutustua teema-alueisiin etukäteen, sillä haastattelun teema-alueet käsittelivät työhyvinvointia hyvin laajasti, eikä työhyvinvointi ole välttämättä kaikille haastateltaville käsitteenä riittävän selkeä. Esihaastateltavilta pyydettiin kirjallinen lupa tutkimukseen osallistumisesta ja heille kerrottiin tutkimuksen ja esihaastattelujen tarkoitus. Esihaastatteluja ei hyödynnetty varsinaisena tutkimusaineistona.

Haastattelujen toteutus

Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina marraskuussa 2013. Haastattelut pyrittiin tekemään mahdollisimman lähekkäin, jotta haastatteluote olisi kaikkien kohdalla mahdollisimman yhdenmukainen ja aineiston käsittely päästäisiin aloittamaan mahdollisimman nopeasti. Jokainen haastateltava sai vaikuttaa haastattelun ajankohtaan ja päättää haastattelupaikan. Haastatteluista kuusi suoritettiin haastateltavan omassa Klubitalossa, kaksi kirjaston neuvottelutilassa ja yksi haastateltavan kotona. Haastattelutilanteet olivat pääosin rauhallisia ja kiireettömiä. Kaksi haastattelua keskeytyi kuitenkin lyhyeksi ajaksi, kun haastattelutilassa kävi ulkopuolinen henkilö. Keskeytyksillä ei ollut kuitenkaan vaikutusta haastattelujen kulkuun.

Ennen haastatteluja jokaiselle tutkittavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ja annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Jokainen haastateltava allekirjoitti kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 3.). Suostumuksessa painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen on luottamuksellista, ja että haastateltavilla on halutessaan mahdollisuus kieltää aineistonsa käyttäminen tutkimuksessa. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoit-

tamiselle aineiston käsittelyä varten. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri nauhurilla aineiston tallentumisen varmistamiseksi.

Haastattelujen kesto vaihteli melko paljon. Lyhin haastattelu kesti 70 minuuttia ja pisin puolestaan 127 minuuttia. Haastatteluiden keskipituus oli 99 minuuttia. Jokaisella haastateltavalla oli oma tapansa kertoa näkemyksiään työhyvinvoinnista. Joku kertoi ajatuksensa hyvin tiiviisti, ja toinen oli puolestaan hyvin monisanainen. Muutama haastateltava oli etukäteen miettinyt omia vastauksiaan ja kirjoittanut niitä ylös. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja ja haastateltaville esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä keskustelun syventämiseksi ja uusien näkökulmien löytämiseksi. Haastattelutilanteet tuntuivat luottamuksellisilta ja haastateltavat toivat varsin avoimesti esiin omia kokemuksiaan työhyvinvoinnista. Haastattelutilanteiden ilmapiiriin ja sujuvuuteen vaikutti se, että teemahaastattelussa käsiteltävät kysymykset ja tukilistat oli opeteltu etukäteen ulkoa.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen analysointimenetelmä noudatti teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista hyödyntää erilaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksen perinteissä ja erilaisten aineistojen analysoinnissa. Sisällönanalyysi muodostuu tulkinnasta ja päättelystä, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää kokonaisuutta. Sisällönanalyysissä tutkija yhdistelee käsitteitä löytääkseen vastauksen asettamaansa tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91, 112.) Analysointiprosessi sisältää usein monia vaiheita ja ne voivat esiintyä päällekkäisesti (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa hyödynnetään teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei kuitenkaan pohjautu suoranaisesti aikaisempaan teoriaan. Analysoinnin tavoitteena on enemmänkin löytää uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Missä vaiheessa teoria kytketään osaksi analyysia, on aina riippuvainen käsiteltävästä aineistosta ja tutkijan tekemistä valinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97, 100.)

Haastatteluaineiston analysoinnin ensimmäinen vaihe on sen muuttaminen tekstimuotoon eli litterointi. Litteroinnin tarkkuudelle ei ole yleispätevää ohjetta, mutta sitä tulisi pohtia huolellisesti tutkimustehtävän ja valitun analysointimenetelmän kannalta. (Ruusu vuori 2010, 424, 426.) Litterointi on mahdollista tehdä käytännössä koko haastatteludialogista tai valikoiden, esimerkiksi käsiteltyjen teema-alueiden kautta (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Tutkimusaineisto päädyttiin litteroimaan sanasta sanaan, koska siinä haluttiin säilyttää haastattelujen dialogisuus ja informaatio mahdollisimman yhtenäisenä. Litteroinnin ulkopuolelle jätettiin kuitenkin esimerkiksi haastattelavien naurahduksien ja taukojen merkitseminen. Litteroinnin tekeminen antoi hyvän mahdollisuuden tutustua ensimmäisen kerran koko haastatteluaineistoon ja sitä voidaan pitää aineiston alustavana tulkintana (ks. Ruusu vuori 2010, 428). Litteroinnin tekemisessä käytettiin apuna normaalia tekstinkäsittelyohjelmaa ja litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 191 sivua. Litteroinnin fonttityylinä oli Calibri ja fonttikokona 12. Litteroinnin päätteeksi haastattelujen tekstit numeroitiin juoksevasti ja jokainen haastattelu koodattiin omalla tunnuksella (esim. H1).

Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista on määriteltävä analyysin tekoa ohjaava analysointiyksikkö. Analysointiyksiköksi voidaan määritellä esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai lauseen kokonaisuus. Sen valintaan vaikuttavat olennaisesti käsiteltävän aineiston laatu ja tutkimustehtävä. (Latvala ym. 2001, 25–26.) Tässä tutkimuksessa analysointiyksiköksi määriteltiin kaksi erillistä lausetta, jotka muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta.

Analysointiyksikön muodostamisen jälkeen aloitettiin aineiston tarkempi lukeminen ja perehtyminen. Aineistoa olisi tärkeää lukea useampaan kertaan, jotta se avautuisi mahdollisimman hyvin tutkijalle (ks. Eskola & Suoranta 2000, 151). Aluksi haastattelujen pätkiä kuunneltiin sieltä täältä litteroinnin tarkastamiseksi ja aineisto luettiin kahdesti kokonaisuutena. Tämän jälkeen jokainen haastattelu käytiin läpi tarkemmin yksi kerrallaan, etsimällä niistä tutkimuksen kannalta olennaisia teemoja sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistosta poimittiin samalla haastateltavien alkupepärisilmauksia. Koska tutkimuskysymyksissä selvitettiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista, asetettiin jokaiselle tutkimuskysymykselle oma värinsä kuvaamaan tarkemmin sen luonnetta aineistossa.

Tämän jälkeen haastateltavien vastaukset ryhmiteltiin teemahaastattelussa käytettyjen teema-alueiden mukaisesti, jotta haastateltavien vastauksia olisi mahdollista lukea yhtenäisemmin teema kerrallaan. Samalla haastatteluista etsittiin tarkemmin tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja ja poimittiin esiin lisää haastateltavien alkuperäisilmauksia. Eskola ja Suoranta (2000, 151–152, 174) toteavat, että ensimmäinen lähestyminen aineistoon alkaa usein juuri teemoittelun avulla. Teema-alueet muodostavat itsessään loogisen jäsennyksen, jota on mahdollista hyödyntää aineiston luokittelussa. Teema-alueiden laatimisessa on usein hyödynnetty teoreettisia kytkentöjä ja tutkijan omaa ajattelua, joten ne ovat luokittelun kannalta toimiva apuväline.

Aineisto osoittautui kokonaisuudessaan suhteellisen laajaksi ja siinä tuli esiin paljon asioita, joita ei ollut alun perin suunniteltu teemahaastattelussa käsiteltäväksi. Esille nousseiden teemojen selkeyttämiseksi laadittiin käsitekartta. Käsitekartta on lähtökohdiltaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jota voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisten aineistojen analyysissä (Åhlberg 2007, 67). Käsitekartasta tuli varsin toimiva apuväline jäsentämään ja rajaamaan käsiteltäviä teemoja sekä hahmottamaan niiden välisiä suhteita. Käsitekartasta laadittiin laaja seinälle kiinnitettävä juliste, johon oli helppo ja nopea palata aina tarvittaessa uudelleen.

Käsitekartan laatimisen jälkeen jatkettiin vielä aineiston luokittelua tarkastelemalla yksityiskohtaisemmin aineistosta esiin nostettuja alkuperäisilmauksia. Kaikki alkuperäisilmaisut siirrettiin ensin yhtenäiseen Excel-taulukkoon ja numeroitiin juoksevasti. Kaikki alkuperäisilmaisut luettiin uudelleen läpi ja pelkistettiin samalla tiiviimpään muotoon. Pelkistämisen tarkoituksena oli tiivistää alkuperäisilmauksien informaatiota (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 109). Pelkistettyjen ilmaisujen yhteyteen merkittiin tarvittaessa + tai / ja - merkki kuvaamaan ilmaisun luonnetta työhyvinvointia edistävänä tai heikentävänä tekijänä. Jokaisen alkuperäisilmaisun ja pelkistetyn ilmaisun yhteyteen merkittiin haastattelutunnus, jotta se olisi mahdollista yhdistää analysoinnin eri vaiheissa takaisin alkuperäiseen aineistonsa.

Kun kaikki alkuperäisilmaisut oli pelkistetty, käytiin ne vielä uudelleen läpi. Samaa asiaa tai eroavaisuuksia kuvaavat pelkistetyt ilmaisut poimittiin esiin ja ne ryhmiteltiin uudelleen omaksi alaluokaksi uuteen Excel-taulukkoon. Jokaiselle alaluokalle

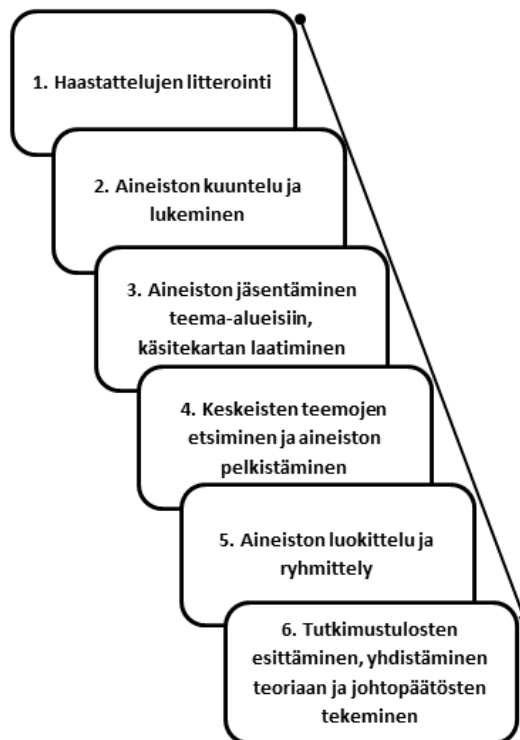
muodostettiin samalla sen sisältöä kuvaava nimi. Kun aineisto oli käyty läpi kokonaisuudessaan, tarkasteltiin muodostettuja alaluokkia vielä tarkemmin. Muutamia alaluokkia nimettiin uudelleen ja niitä yhdisteltiin toisiinsa. Muutama alaluokka päädyttiin poistamaan tutkimustehtävän kannalta epäolennaisena. Kun kaikki alaluokat oli käyty huolella läpi, ryhmiteltiin samansisältöiset alaluokat vielä keskenään, muodostamalla näille samalla yläluokkia. Osa yläluokista luotiin Mankan työhyvinvointimallista, mutta suurin osa niistä hahmottui kuitenkin aineistolähtöisesti (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 110–113.) Muodostettujen yläluokkien tehtävänä oli kuvailla ja kattaa mahdollisimman tarkasti alaluokkien sisältö (ks. Kylmä & Juvakka 2007, 118).

Tämän jälkeen luokkia varten tehtiin jälleen uudet Excel-taulukot. Taulukot nimettiin tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten sekä Mankan esittämän työhyvinvointimallin mukaisesti ja niistä muodostettiin analysoinnin pääluokat, joita olivat: työhyvinvoinnin määritelmä, Klubitalon organisaatio, Klubitalon johtaminen, Klubitalon työyhteisö, työskentely Klubitalolla ja yksilölliset tekijät. Edellä mainittujen pääluokkien lisäksi muodostettiin yksi uusi pääluokka, joka nimettiin klubitaloverkostoksi. Jokainen aineistosta muodostettu luokka sijoitettiin kokonaisuudessaan jonkin pääluokan alle, joka parhaiten kuvasi sen sisältöä. Tämän jälkeen pääluokat vielä sijoitettiin tutkimuskysymysten mukaisiin yhdistäviin luokkiin, joita olivat: Työhyvinvointi Klubitalon työntekijöiden määrittelemänä sekä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klubitalolla. Luokittelun päätteeksi aineistoa kvantifioitiin eli laskettiin, miten moni tutkittava ilmaisi saman asian kuvauksessaan (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 119–121; Eskola & Suoranta 2000, 164–165). Kvantifioinnin tarkoituksena oli saada esiin tutkittavien tapauksien eroavaisuuksia ja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden laajuutta Klubitaloissa. Esimerkki aineiston analysoinnista on kuvattu tutkimuksen liitteenä (Liite 4.).

Kun sisällönanalyysin kaikki vaiheet oli käyty läpi, tarkasteltiin muodostettuja luokkia kokonaisuutena tutkimustulosten ja johtopäätösten esittämiseksi. Aineiston analysointi ei sinällään riitä esittämään tutkimustuloksia, vaan tutkijan on kyettävä tekemään synteesejä pääseikkojen yhdistämiseksi ja tutkimustehtävään vastatakseen (Hirsjärvi ym. 2007, 225). Haastatteluaineistoa on mahdollista tulkita monella tavalla ja useasta näkökulmasta. Onnistuneelle tulkinnalle on olennaista, että samasta näkö-

kulmasta aineistoa tarkasteleva lukija voi löytää siitä samat keskeiset asiat kuin tutkija, huolimatta siitä ovatko he asiasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151.)

Sisällönanalyysille on olennaista, että tutkimustulosten yhteydessä esitetään analysoinnissa muodostetut luokat (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113). Tässä tutkimuksessa analysoinnissa muodostetut luokat on kuvattu tutkimustulosten otsikoina ja lihavoitina tekstin yhteydessä. Analysoinnissa muodostetut luokat löytyvät myös tutkimuksen liitteenä (Liite 5.). Tutkimustulosten yhteydessä esitetään haastateltavien suoria lainauksia. Suorilla lainauksilla on mahdollisuus tuoda vaihtelua tulosten esittämiseen sekä elävöittää kokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 194). Lainauksilla voidaan samalla vakuuttaa lukijaa analyysissa tehtyjen päätelmien luotettavuudesta (Kylmä & Juvakka 2007, 117). Lainauksissa esiintyneet henkilöiden nimet ja paikat on poistettu tai muutettu yleisempään muotoon haastateltavien ja heidän Klubitalojensa yksityisyyden suojaamiseksi. Lainauksista poistetut kohdat kuvataan kolmella pisteellä (...). Tutkimuksen analysoinnin vaiheet on kuvattu tiivistetysti analysoinnin tuoksi laaditussa analysointipolussa.



KUVIO 3. Teoriaohjaava analyysipolku. Sovellettu Tuomen & Sarajärven (2013, 119) aineistolähtöisen analysointiprosessin pohjalta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Tähän tutkimukseen osallistui yhdeksän Klubitalon ohjaajaa. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat edustuvat yhteensä seitsemää eri Klubitaloa. Kahdesta Klubitalosta mukana oli kaksi haastateltavaa. Tutkimuksessa oli mukana noin kolmasosa Suomen klubitaloverkostoon tutkimushetkellä kuuluneista Klubitaloista. Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kahdeksan oli naisia ja yksi mies. Haastateltavat olivat iältään 29–49-vuotiaita. Haastateltavien keski-ikä oli noin 41 vuotta. Haastateltavilla oli työkokemusta Klubitalolla työskentelemisestä keskimäärin 7 vuotta ja sosiaali- ja terveysalalla työskentelemisestä noin 12 vuotta. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla yli viisi vuotta. Haastateltavista kahdeksalla oli vakituinen työsuhde ja yhdellä määräaikainen. Haastateltavista yhdellä oli ammattikorkeakoulututkinto, kahdella opistoasteen tutkinto, viidellä toisen asteen tutkinto ja yhdellä peruskoulututkinto. Seitsemällä haastateltavista oli jokin sosiaali- ja terveysalan tutkinto suoritettuna. Haastateltavien taustatiedot on kuvattu tiivistetysti tutkimuksen liitteenä (Liite 6.).

6.2 Työhyvinvointi Klubitalon työntekijöiden määrittelemänä

Haastateltavien mukaan työhyvinvointi muodostuu monesta eri osatekijästä, eikä sitä voida määritellä yksiselitteisesti. Haastateltavat totesivat, että vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuu organisaation, esimiehen, työyhteisön ja työntekijän välille. Työhyvinvointityössä tulee lisäksi huomioida työlainsäädäntö ja hyödyntää työterveyshuollon osaamista. Haastateltavat painottivat työhyvinvointia määriteltäessä kuitenkin osittain eri tekijöitä. Osa näki työhyvinvoinnin hyvin kokonaisvaltaisesti, joku taas näki sen ensisijaisesti työpaikalla tapahtuvana toimintana. Työhyvinvoinnin katsottiin muodostuvan seuraavista osatekijöistä.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että **organisaatiossa** on selkeät rakenteet ja hallinto sekä toimiva tiedonkulku. Organisaation työympäristö ja työolot ovat turvalliset ja terveelliset työskennellä ja työntekijöille on jaettu selkeät vastualueet ja työtehtävät. Työntekijöillä on mahdollisuus kouluttautua ja he kokevat viihtyvänsä työssään ja saavat siitä positiivista energiaa elämäänsä. Haastateltavat kokivat myös tärkeänä, että organisaatiossa noudatetaan työlainsäädäntöä ja työhyvinvoinnin edistämisessä hyödynnetään työterveyshuollon palveluita.

”Jokainen meistä tietää, että ei se aina niin pirun rattoisaa oo, tulee sellasia päiviä, että hoppista keikkaa, maanantai en haluis mennä töihin, mut silti että aamulla kun sä heräät ja tiedät että on työpäivä niin sulla on sellanen fiilis kuitenkin että no kivaa, lähetään töihin.”

Pari haastateltavaa mainitsi hyvän **johtamisen** ja esimiestyöskentelyn tärkeänä osana työhyvinvointia. Esimiehen tehtävänä nähtiin olevan erityisesti työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnin toteutumisesta huolehtiminen työpaikalla.

”Esimiestyöskentely, esimies on paljon vartijana et se toimii se työyhteisö ja et se työhyvinvointi toteutuu siinä firmassa.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että **työyhteisön** työilmapiiri on salliva ja joustava ja työntekijät ovat työpaikalla tasa-arvoisia. Työntekijöiden välinen yhteistyö on sujuvaa ja työkavereille jaetaan palautetta. Työyhteisössä on avoin keskustelukulttuuri ja työntekijöillä on mahdollisuus jakaa henkilökohtaisia asioita työkavereiden kesken. Työyhteisössä ylläpidetään keskustelua työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja kiinnitetään huomiota ennaltaehkäisevään toimintaan.

”Työilmapiiri, että se ois semmonen salliva, joustava ja sitten ehkä omalta kohalta mä tarviin ehkä vähän semmosta dynamiikkaa siinä, jotta minun, minä voin hyvin töissä, että semmoinen hirveen seisova tilanne ei sovi mulle tai hirveen epäselvä.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työntekijä kokee pitävänsä omasta **työstään**. Työntekijällä tulee olla selkeä työnkuva, ja mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön. Työssä tulee pystyä hyödyntämään omaa osaamistaan ja työtehtävien tulee olla työntekijän taidoille sopivat.

”Työ on hänen taidoilleen sopivaa, se ei ole liian helppoa ja eikä myöskään liian vaikeeta... hän pitää työstään.”

Haastateltavat korostivat, että oma elämäntilanne vaikuttaa työn tekoon. Jokaisen **työntekijän** tulee pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Työntekijällä tulee olla hyvä fyysinen ja psyykinen terveys ja henkilökohtainen elämäntilanne tasapainossa. Työasiat eivät saa siirtyä työntekijän mukana vapaa-ajalle.

”No totta kai siitä omasta itsestä huolehtiminen... ensinnäkin siihen liittyy ehdottomasti fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, et ne kummatkin osa-alueet olis kunnossa.”

6.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klubitalolla

6.3.1 Klubitalon organisaatio

Klubitalojen arvot

Haastateltavat nimesivät Klubitalojen keskeisiksi arvoiksi tasavertaisuuden, yhteisöllisyyden ja vapaaehtoisuuden. Arvojen katsottiin nousevan erityisesti klubitalotoiminnan kansainvälisistä laatusuosituksista eli standardeista ja niiden koettiin toteutuvan hyvin Klubitalon arjessa. Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että yksikään Klubitalo ei ole laatinut yksilöllisiä arvoja omalle toiminnalle. Arvojen ei koettu myöskään liittyvän suoranaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, vaikka niiden katsottiinkin ohjaavan keskeisesti Klubitalon toimintaa ja edistävän tasa-arvoa klubitaloyhteisössä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että klubitaloyhteisössä olisi hyvä käydä nykyistä enemmän arvokeskustelua ja tuoda arvot näkyvämmiin osaksi Klubitalon perustointia.

”Se on niin tasa-arvosta... ei ainoastaan yhdessä talossa, vaan että Suomen verkostossa, myöskin sitte niinku maailman laajuisesti, jos lähtee niinkin pitkälti ajattelemaan, niin se on jotenkin, tietää että meen mä missä tahansa jossain muualla päin Klubitalolle, niin se on aika samanlaista.”

Haastateltavien mukaan Klubitalossa työskennellään ennen kaikkea omalla persoonalla, jolloin työntekijän henkilökohtaiset arvot eivät voi olla ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa. Klubitalossa työntekijöiden tulee pystyä toimimaan jäsenten kanssa tasavertaisesti ja kohtaamaan heidät ihmisinä ja yksilöinä, ilman diagnooseja ja ennakkoluuloja.

”Ihminen joka tulee tänne töihin, hän ei kerta kaikkiaan pärjää jollei hän ole aidosti persoonaltaan tasa-arvoinen ja pysty hyväksymään sitä, että me ollaan kaikki ihmisiä, että ne diagnoosit ei määrittele, tai ei saa määritellä ihmistä.”

Haastateltavat totesivat, että arvojen taustalla olevat standardit määrittelevät jäsen-
ten perusoikeuksia ja työntekijöiden roolia Klubitalossa. Osa haastateltavista toi
esiin, että jäsenillä ja työntekijöillä on erilainen rooli työntekijöiden ammatillisuudes-
ta ja palkkasuhteesta johtuen. Haastateltavat kokivat, että standardeissa tulisi huo-
mioida nykyistä paremmin työntekijöiden työsuhte sekä paikallisten työkuultuurien
ja toimintatapojen noudattaminen. Tasavertaisesta toimintamallista huolimatta Klu-
bitalo nähtiin työpaikkana, jossa työnantajalla on vastuu ja velvollisuus huolehtia
henkilökunnan työhyvinvoinnista. Pari haastateltavaa mietti, että standardeihin voisi
ehdottaa kokonaan uuden kohdan, jossa kiinnitettäisiin huomiota työhyvinvointiin.
Eräs haastateltava kertoi, ettei Klubitalolla toimita kaikilta osin standardien mukai-
sesti, vaikka ne ovat toiminnan arvojen pohjalla. Näin ollen klubitaloyhteisö pystyy
yhdessä päättämään paremmin toiminnan sisällöstä ja yhteisistä käytänteistä.

*”Sinne vois ehdottaa ihan uuden standardin, että kuinka koko yhteisön
tehtävänä on huolehtia henkilökunnan työhyvinvoinnista, mutta sitten
siihen heti liittyy myös jäsentenkin työhyvinvointi.”*

Taloudelliset resurssit

Klubitalon rahoitus nousi esiin muutamassa haastattelussa. Haastateltavat kokivat,
että kuntien heikosta taloustilanteesta ja sosiaali- ja terveyspalveluiden kilpailuttami-
sesta huolimatta Klubitalon toiminta on turvattu ja päättäjät ymmärtävät toiminnan
tärkeiden. Muutama haastateltava kertoi kuitenkin, että Klubitalon määrärahat eivät
ole kasvaneet toiminnan kasvun myötä, minkä koetaan näkyvän monella tavalla työn
arjessa. Eräs haastateltava totesi, että vaikka kunnan taloustilanne onkin huolestut-
tava ja Klubitalon lisärahoitus epävarmaa, ei toimintaa haluta supistaa.

*”Kaupungilla on varmaan tällä hetkellä semmonen tilanne et, heillä ei
ole varaa, varaa tavallaan lopettaa sopimusta meidän kanssa, koska se
on tutkitusti, tää on auttanut... kuntoutujia niin paljon ja niin pienellä
rahalla, et tavallaan heidän edellytykset on, kun he antaa tietyn könt-
täsumman rahaa, niin hoidetaan sillä.”*

Henkilöstöresurssit

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että Klubitalon työntekijämäärä on **oikein mitoitettu**. Suurin osa haastateltavista toi kuitenkin esiin, että Klubitalolla ei ole tällä hetkellä riittävästi työntekijöitä toiminnan laajuuteen ja jäsenmäärään nähden. Osa haastateltavista koki työntekijävajeen vaikuttavan kielteisesti Klubitalon perustoimintaan ja toiminnan kehittämiseen.

”Meillä tavallaan sitten vähän kärsii toi siirtymätyökuviokin sitten, niin ku tän työyhteisöhomman takia että, että ei voida lähteä, et nää pystytään hoitaa mitä nyt on.”

Muutama haastateltava kertoi, että Klubitalossa on ollut jonkin verran **työntekijä vaihdoksia**. Haastateltavat kokivat työntekijöiden vaihtumisen muuttavan työyhteisön dynamiikkaa ja kuormittavan ainakin hetkellisesti sen toimintaa. Osa haastateltavista koki työntekijöiden vähäisen vaihtuvuuden puolestaan tärkeänä voimavarana ja merkinä hyvinvoivasta työyhteisöstä.

”Ei meillä ole vaihtuvuutta ja se on yks niitä hyvän työyhteisön merkkejä että ihmiset ei lähde pois.”

Muutama haastateltava toi esiin, että pitkät työntekijöiden **poissaolot** voivat vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin. Poissaolot näkyvät erityisesti työn epätasaisena jakautumisena, sillä poissaolon aikana työntekijät jakavat usein oman työpanoksensa muiden yksiköiden ja työtehtävien kesken. Muutama haastateltava korosti työparityöskentelyn tärkeyttä, sillä yksin työskentelyn koettiin kuormittavan omaa jaksamista.

”Jos sä oot yksin yksikössä, niin se on kyllä kova paikka, vaik ei mitään ihmeellistä tapahtuiskaan, vaan ihan perushommia tehtäs, mut on se tota, on se tosi rankka, mä olen joskus joutunut olemaan pitkiäkin aikoja tuolla niinku, kokonaisia tai osan päiviä yksinään tossa yksikössä, niin en mä varmaan enää jaksais sitä.”

Muutama haastateltava korosti **sijaisten käyttämisen** tärkeyttä työntekijöiden poissaolojen aikana. Tutkimuksen aineistosta käy kuitenkin ilmi, että Klubitaloissa on erilaisia suhtautumistapoja sijaisten hyödyntämiseen toiminnassa. Erään haastateltavan kokemus oli, että lyhytaikaiset sijaisuudet eivät välttämättä tuo tarvittavaa apua, mikäli sijainen ei tunne riittävästi Klubitalon toimintaa. Toinen haastateltava kertoi

puolestaan, että Klubitalon taloudellisesta tilanteesta johtuen sijaisia ei ole pystytty palkkaamaan.

”No se meinas jo välillä heikentää (työhyvinvointia), ne isot poissaolot, ja just sit toisaalta se, me ei olla otettu sijaisia ja sit on taas koettu, että niistä ei tavallaan ole hyötyä.”

Tiedonkulku

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat korostivat yhdenmukaisen ja avoimen tiedonkulun merkitystä Klubitalossa. Haastateltavat kokivat, että tiedon jakamiseen on olemassa paljon keinoja, mutta niiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Muutama haastateltava totesi, että huono tiedottaminen ja katkokset tiedonkulussa saattavat aiheuttaa ärsytystä ihmisissä. Toisaalta jokainen on itse vastuussa tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta. Haastateltavien mukaan Klubitalossa tiedon jakaminen on koko klubitaloyhteisön asia, keskeisenä tiedon jakamisen kanavana toimivat klubikokoukset.

”Se tiedon jakaminen, että se on avointa, että ei ole sellanen olo että menee johonkin ja on ihan tyhjän päällä, että ei tiedä asiasta yhtään mitään, plus että kaikki tämmöset niin ku nyt budjettia on tehty ja muuta, että sitä on yhdessä ruvettu kattomaan, et se tieto niin ku jakautuu, se on mun mielestä hirveen tärkeä.”

Päätöksenteko

Haastateltavat totesivat, että Klubitalossa on matalahierarkkinen ja kevyt organisaatorakenne, mikä on päätöksenteon kannalta hyvä asia. Toimintaan liittyvät päätökset tehdään aina jäsenten kanssa ja Klubitalolle tyypillisen konsensusperiaatteen mukaisesti. Säännöllisesti järjestetyt klubikokoukset ovat tärkein yhteinen päätöksentekofoorumi ja niillä katsotaan olevan yhteisöllisyyttä vahvistava vaikutus. Pari haastateltavaa totesi Klubitalon johtajan olevan avainasemassa avoimen ja vuorovaikutuksellisen päätöksentekomallin luomisessa ja ylläpitämisessä. Klubitalossa johtaja ei tee kuitenkaan päätöksiä yksin, vaan toimintaan liittyviä asioita käsitellään aina klubitaloyhteisönä. Eräs haastateltava kertoi, että Klubitalolla on vähennetty klubikokouksia, koska niitä ei ole koettu tarpeellisina ja niihin osallistuminen on ollut jäsenten keskuudessa vähäistä. Haastateltava koki klubikokouksien puutteen kuitenkin hei-

kentäneen yhteisön jäsenten välistä keskustelua, tiedon jakamista ja Klubitalon päätöksentekoprosessia.

”Päätöksiä on helpompi tehdä kun sun ei tarte niinku alistaa sitä jolleki semmoselle kasvottomalle isolle organisaatiolle vaan, vaan se päätöksenteko on tavallaan helppoo, et se tehdään tässä meidän talossa, meidän jäsenten kesken.”

Muutama haastateltava toi esiin, että suuremmat Klubitalon toimintaan liittyvät päätökset viedään hyväksyttäväksi Klubitalon taustaorganisaation hallitukseen. Haastateltavien kokemus oli, että päätöksentekoprosessi ei välttämättä ole aina kuitenkaan joustava ja toimiva Klubitalon ja taustaorganisaation välillä.

”Hän (taustaorganisaation toiminnanjohtaja) kun myös esittelee asioita hallitukselle, niin ne asiat mitkä me nähdään hyvin tärkeiksi tavallaan niin kun Klubitalolla, niin ne ei välttämättä liukahda sinne hallitukseen, että hallitus ei saa kuulla niitä.”

Perehdyttäminen

Osa haastateltavista totesi työntekijöiden perehdyttämisen olevan tärkeä osa työhyvinvointia ja siihen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota Klubitalolla. Haastateltavien mukaan perehdytys koetaan aina tarpeelliseksi silloin, kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, vanha työntekijä palaa takaisin pitkän poissaolon jälkeen tai työntekijän toimenkuva muuttuu olennaisesti Klubitalossa. Haastateltavat pohtivat, että uudella työntekijällä on paljon omaksuttavaa, jo pelkän klubitalomallin sisäistämiseksi, ja perehdyttämiseen tulisi varata aina riittävästi aikaa. Klubitalon perehdytyskansiot tulisi olla ajan tasalla sekä vastualueet perehdytyksestä kaikkien tiedossa. Muutama haastateltava totesi, että Klubitalossa työntekijät ja jäsenet ovat tunteneet toisensa usein pitkään, joten uudella työntekijällä voi olla paineita päästä mukaan porukkaan. Hyvään perehdytykseen tulisi sisältyä klubitaloyhteisön jäseniin tutustuminen. Eräs haastateltava kertoi, että Klubitalossa on otettu käyttöön ohjaaja-jäsen työparimenetelmä työntekijöiden perehdyttämisen parantamiseksi.

”Uus työntekijä hämmentyy ja niinku vähän panikoituu, että eihän mulla ole vielä edes kokemuksia tommosten asioiden hoitamisesta, jos siellä niinku pitäis tietää kaikkee asumiseen ja sosiaalietuuksiin ja kaikkeen maholliseen ja vielä sitten ymmärtää Klubitalon periaatteet.”

Kouluttaminen

Haastateltavat kertoivat, että Klubitalolla suhtaudutaan työntekijöiden kouluttamiseen varsin positiivisesti ja sitä tuetaan monin eri tavoin. Koulutusehdotuksia on yleensä mahdollista esittää itse, mutta myös esimies ja taustaorganisaatio tarjoavat usein erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Pari haastateltavista totesi kuitenkin, että pienissä työyhteisössä työntekijät eivät voi olla samanaikaisesti pitkissä koulutuksissa, etteivät työntekijöiden poissaolot kuormittaisi työyhteisön toimintaa. Eräs haastateltava mietti, että työntekijöiden lisäkoulutuksia tulisi arvioida entistä enemmän Klubitalon kehittämisen näkökulmasta ja niitä tulisi osata hyödyntää nykyistä tehokkaammin työn arjessa. Toinen haastateltava totesi puolestaan, että Klubitalomalliin kuuluu olennaisesti, että osa Klubitalon toimintaan liittyvistä koulutuksista käydään yhdessä jäsenten kanssa.

”Meillä on hirveen koulutusmyönteinen talo, me saadaan paljon työajalla omaa koulutusta ja meidän toiveita kuunnellaan... näihin pitkiin koulutuksiin, ammattikorkeatutkinnon suorittamiseen tai jatko-opintoihin niin työnantaja tukee kyllä.”

Työympäristö

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työntekijöillä ja jäsenillä on **mahdollista vaikuttaa** Klubitalon työympäristöön. Muutama haastateltava totesi, että Klubitalon tiloja on remontoitu yhteisön tarpeiden ja toiveiden mukaisesti ja sen suunnittelussa on huomioita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Pari haastateltavaa totesi, että Klubitalon taloudellisesta tilanteesta johtuen kaikkia työympäristöön liittyviä muutoksia ja parannusehdotuksia ei ole aina mahdollista kuitenkaan toteuttaa.

”Jos mä ajattelen työsuojelun kannalta, niin esimerkiksi keittiöön on panostettu aika paljon, et siel on liukumattomat lattiat, vaikka ne maksaa aika paljon. Kyl niitä ollaan mietitty aika paljon siin vaiheessa kun ollaan rakennettu ja tehty ja suunniteltu.”

Haastateltavat pitivät toiminnan kannalta tärkeänä, että Klubitalon **tilat** ovat toimivat, riittävän suuret ja niissä viihdytään. Työympäristön haasteiksi mainittiin puolestaan rauhallisen työskentelytilan ja sosiaalitulojen puute. Pari haastateltavaa totesi, että Klubitalolla tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota toimivien sekä ajanmukaisien työvälineiden ja laitteiden hankintaan.

”Ympäristö on kaunis, meillä on aivan ihana piha, me pystytään viettämään grillijuhlia, autot saa kohtalaisen hyvin parkkiin... paljon hyvää ja tää tämmönen, tää on kodikas.”

Pari haastateltavaa kertoi olevansa huolissaan työympäristönsä **terveellisyydestä**. Haastateltavien mukaan osa Klubitalon työntekijöistä ja jäsenistä olivat oireilleet Klubitalon huonon sisäilman vuoksi. Huonolla sisäilmalla katsottiin olevan kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja sen nähtiin vaikuttavan kielteisesti myös jäsenten käyntimäärään Klubitalolla.

”Siellä on sit välillä ihmisillä päänsärkyä ja väsymystä sen takia, että siellä ei happi riitä ja se vaikuttaa tietysti myös jäsenten työhyvinvointiin myöskin, että se ei ole vaan palkatun henkilökunnan ongelma, samoiten ku se lämpö niin se karsii kävijöitä, huonokuntoisimmat ei ne jaksaa täällä kuumassa paikassa olla.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että Klubitalolla kiinnitetään huomiota työympäristön **turvallisuuteen**. Pari haastateltavaa kertoi, että Klubitalolla on toisinaan ilmennyt väkivalta- ja uhkatilanteita, jotka olisi tärkeää ottaa huomioon työympäristön suunnittelussa ja tilanteiden ennaltaehkäisyssä. Haastateltavien mukaan tilanteet ovat olleet pääosin suullisia uhkailuja, mutta niiden katsotaan aiheuttavan osaltaan pelon tunteita klubitaloyhteisössä.

”Vartija tulee napista, tosin vaan napista ja soittamalla, siinä on semmonen viive, mutta meitä ei koskaan saa olla vain yksi (työntekijä) talossa, meitä on aina kaks talossa, kaks ohjaaja vähintään aina talossa, se on yks, yks semmonen ihan selkee periaate.”

Eräs haastateltava totesi, että Klubitalolla kiinnitetään tällä hetkellä liian vähän huomiota **työergonomiaan**, kuten oikeanlaisiin työasentoihin, työvälineisiin ja työvälineiden yksilölliseen säätämiseen. Työergonomian huomioon ottaminen koetaan haasteellisena, koska työpäivän aikana samoja tiloja ja työvälineitä käyttävät useat eri ihmiset.

”Meillä pitäis olla isot näytöt, paljon isommat kun meillä nyt on, ne pitäisi olla katseen korkeudella, niin että sä pystyt neuvomaan sitten myös näppäinten käyttöä, ilman että sä koko ajan istut jommalla kummalla kankulla ja ojennat jompaakumpaa...”

Työaika

Osa tutkimukseen osallistuneista haastateltavista korosti Klubitalon työaikojen merkitystä oman työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat kokivat **säännöllisen päivätyön** mielekkäänä ja antavan hyvän mahdollisuuden harrastaa ja viettää aikaa oman perheen parissa vapaa-ajalla.

”Koska tää on kuitenkin viitenä päivänä viikossa päivätyö ja sit kuitenkin jokaisella on se omakin elämä talon ulkopuolella.”

Suurin osa haastateltavista kertoi, että Klubitalolla on käytössä työntekijöiden **työajan lyhennys**. Haastateltavat kokivat työajan lyhennyksen tarpeellisenä ja se nähtiin yhtenä keinona edistää työhyvinvointia. Eräs haastateltava kertoi, että Klubitalolla on otettu käyttöön työntekijöiden jaksamisen tueksi myös ylimääräinen työajan lyhennys, koska työntekijöillä ei ole työpäivän aikana omia taukoja.

”Mä olen aikankin tyytyväinen näihin työjärjestelyihin, et meillä on kuitenkin työajan lyhennykset käytössä.”

Muutama haastateltava koki tärkeäksi, että työntekijöillä on mahdollisuus **työaika-joustoihin** oman elämäntilanteensa mukaisesti. Eräs haastateltava kertoi esimerkiksi tekevänsä tällä hetkellä lyhennettyä työaika oman perheensä aikataulujen yhteensovittamiseksi. Toinen haastateltava kertoi puolestaan, että Klubitalolla hyödynnetään liukuvaa työaika, mikä on lapsiperheen aamuissa tärkeä apu.

”Aamusin meillä on semmonen puolentunnin tavallaan niinku, puolen tunnin, miks sitä sanotaan, aikajana millä voi tulla töihin (liukuva työaika)... varsinkin niinä aamuina kun kotona ei päästä oikein liikenteeseen, kovin nopeasti päiväkotiin, niin se helpottaa kummasti asiaa.”

Työhyvinvointitoiminta

Suurin osa haastateltavista korosti **työsuojelutoiminnan** merkitystä osana työhyvinvointia. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että Klubitalossa työsuojeluun liittyvät suunnitelmat ja toimenpideohjelmat ovat tehty ja ne ovat ajan tasalla. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työsuojeluun liittyvät vastualueet ovat selkeästi jaettu ja Klubitalolla on nimetty oma työsuojeluvastuualue, luottamusmies ja työsuojelupäällikkö. Muutama haastateltava piti hyvänä, että klubitaloyhteisössä ylläpidetään jatkuvaa keskustelua työhyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä. Joissain Klubitaloissa toimi

tai oli suunnitteilla työsuojelutoimikunnan perustaminen työsuojeluasioiden edistämiseksi.

”Musta ne työsuojelun perusteet on silleen selkeet mulle, mä ymmärrän niin kun ne hyvin, että miten ne tarkoittaa ja mitä ne tarkoittaa niinku meillä.”

Toimiva **työterveyshuolto** koettiin tärkeäksi ja työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Aineistosta käy ilmi, että haastateltavat ovat varsin tyytyväisiä Klubitalon tämänhetkisiin työterveyshuollon palveluihin. Osa haastateltavista kertoi, että Klubitalolla on hyödynnetty työterveyshuollon asiantuntemusta esimerkiksi riskikaritoitusten ja työhyvinvointikyselyjen tekemisessä.

”Taustaorganisaation puolelta on ollut (työhyvinvointikyselyjä), muistaakseni se tulee kahden vuoden välein, siin on varmaan konsulttiapuna käytetty työterveyshuoltoa.”

Osa haastateltavista kertoi, että Klubitalolla järjestetään työntekijöiden **tyky-toimintaa** ja sen koetaan osaltaan tukevan työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että osa Klubitaloista toteuttaa tyky-toimintaa yhdessä taustaorganisaation muiden yksiköiden kanssa ja osa oman työyhteisönsä kesken. Eräs haastateltava kertoi puolestaan, että Klubitalolla tyky-toimintaan osallistuvat myös jäsenet.

”Ensimmäinen tyhy-päivä pelkästään henkilökunnalle, mä muistan koko loppuelämäni... me talokokoukses käsiteltiin sitä, meidän viisaat jäsenet ymmärsi, että se on kaikkien etu että henkilökunta tyhyilee ja se ei ollu minkäänlainen ongelma sillon...”

Moni haastateltava koki hyvänä, että Klubitalossa tuetaan työntekijöiden vapaa-ajan harrastuksia ja oman hyvinvoinnin ylläpitämistä jakamalla työntekijöille **kulttuuri- ja liikuntaseteleitä**.

”Voi niin kun vapaa-ajalla myös harrastaa edullisemmin jotakin, kuntosalia ja elokuvateatteria lähinnä itse käyttänyt.”

Kaikki haastateltavat kertoivat, että työntekijöille järjestetään tällä hetkellä ryhmämuotoista **työnohjausta**. Osa haastateltavista koki, että Klubitalon hektisessä arjessa ei ole riittävästi aikaa ja mahdollisuutta keskustella omaan työhyvinvointiin vaikutta-

vista asioita. Työnohjaus nähtiin yhtenä keskeisimpänä työvälineenä oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisessa. Työnohjauksessa työntekijöillä nähtiin olevan mahdollisuus jakaa omaan jaksamiseen liittyviä haasteita, antaa palautetta työkaverille ja tarvittaessa selvittää työyhteisön sisäisiä ristiriitoja. Muutama haastateltava koki tärkeänä, että esimiehet ovat mukana yhteisessä työnohjauksessa. Eräs haastateltava totesi, että Klubitalossa työntekijöille on annettu mahdollisuus hyödyntää tarvittaessa myös yksilötyönohjausta. Osa haastateltavista piti tärkeänä, että työyhteisö on voinut yhdessä haastatella ja valita oman työnohjaajan. Osalla haastateltavista oli kokemuksia myös yhteistyönohjauksesta. Haastateltavien mukaan yhteistyönohjaus antaa hyvän mahdollisuuden keskustella Klubitalon toimintaan liittyvistä haasteista ja arjen käytännöistä klubitaloyhteisönä. Haastateltavien kokemus oli, että yhteistyönohjauksella on pystytty pureutumaan vaikeisiin asioihin ja keskustelemaan niistä avoimesti. Työntekijät olivat kokeneet yhteistyönohjukset välillä kuitenkin raskaina ja niiden ohjaamiseen koettiin tarvittavan ulkopuolinen työnohjaaja.

”Meillä on työnohjaus säännöllisesti, meil oli välillä tauko työnohjauksessa, mikä oli virhe, koska oli hankaluuksia ja sit oli vähän kyllästytty siihen... sehän oli virhe, eihän työryhmä keskenänsä pysty työnohjausta korvaamaan, mutta nyt meillä on jatkuva työnohjaus.”

Pari haastateltavaa pohti työnohjausta Klubitalon laadunarvioinnin näkökulmasta. Haastateltavien kokemus oli, että laadunarvioinnissa suhtaudutaan työntekijöiden työnohjaukseen kielteisesti ja se rinnastetaan usein henkilökunnan kokoukseksi, jotka eivät ole standardien mukaan hyväksytyjä. Haastateltavien mukaan laadunarvioinnissa tulisi nähdä työnohjaus kuitenkin työntekijöiden työhyvinvointiin ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvänä tekijänä, eikä henkilökunnan kokouksena.

”Siinä akkreditoinnissa (laadunarvioinnissa) on osittain jotain semmosta turhauttavaa koska nää on semmosii jotka pyörii aina... et puututaan työnohjaukseen ja muuhun ja kaikki tietää, että ei me olla sitä jättämässä pois akkreditoinnin takia.”

Muutama haastateltava kertoi, että työnohjauksesta ja sen merkityksestä keskustellaan ajoittain klubitaloyhteisössä. Haastateltavien mukaan työnohjaus nähdään työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta pääosin tärkeänä, mutta osa jäsenistä suhtautuu niiden järjestämiseen myös kielteisesti.

”No osa ottaa sen erittäin negatiivisena asiana jäsenistä ja osa on sitä mieltä, että ilman muuta, et se auttaa työntekijöitä kehittymään ja jakamaan... mut yleensä kun ihmisten kanssa keskustelee ja selostaa mistä on kysymys työohjauksessa, niin kyllä ne sen ymmärtää.”

Taustaorganisaatio

Tutkimuksen aineistosta tulee ilmi, että taustaorganisaatio on tärkeä taustavoima joka tukee parhaimmillaan Klubitalon toimintaa monin eri tavoin. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että taustaorganisaatio antaa Klubitalon toimia **mahdollisimman itsenäisesti ja klubitalomallin mukaisesti**. Muutama haastateltava kertoi, että yhteistyö taustaorganisaation kanssa ei ole aina sujunut kuitenkaan ongelmitta. Haastateltavat toivat esiin, että taustaorganisaatio on pyrkinyt esimerkiksi sanelemaan toiminnan sisältöä ja yrittänyt yhdistää Klubitalon osaksi muuta toimintaansa. Haasteita yhteistyössä oli koettu myös tiedon kulussa, päätöksenteossa sekä henkilökemioiden yhteen sovittamisessa taustaorganisaation johdon kanssa. Erään haastateltavan kokemus oli, että Klubitalon toimintaan ei satsata yhtä paljon taloudellisia resursseja kuin taustaorganisaation muihin yksiköihinsä, koska se ei tuota voittoa.

”Kiitos taustaorganisaation, me ollaan saatu noudattaa standardeja, käydä klubitalokoulutuksia, osallistua seminaareihin, järjestää niitä, et me saadaan noudattaa klubitalomallia aikalailla niin kun se, niin kun me standardeja tulkitaan.”

Osa haastateltavista koki tärkeänä, että taustaorganisaation **hallituksessa on mukana myös Klubitalon edustus** ja työntekijöillä on mahdollisuus päästä seuraamaan hallituksen kokouksia. Eräs haastateltava kertoi, että taustaorganisaation hallituksessa on pitkään ollut mukana jäsenedustus ja muutama vuosi takaperin hallitukseen otettiin myös työntekijäedustaja, minkä osaltaan koetaan vahvistavan työntekijöiden asemaa ja tiedonkulkua Klubitalon ja hallituksen välillä.

”Ehkä siinä oli osittain myöskin se tasa-arvo, et jos jäsenet ja henkilökunta ovat tasa-arvosia niin siellä kuuluu olla myöskin henkilökuntaa, muitakin kuin johtaja ja sitten se, että saadaan ihan se henkilöstön ääni sinne ja ehkä viel se, että se tieto kulkee paremmin hallitukselta henkilöstölle.”

6.3.2 Klubitalon johtaminen

Esimiestoiminta

Haastatteluissa tuli esiin, että työntekijät ovat varsin tyytyväisiä Klubitalon johtamiseen ja oman esimiehensä toimintaan. Esimies nähtiin Klubitalossa keskeisenä **työhyvinvoinnin vaikuttajana**. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimies seuraa ja huolehtii työntekijöiden jaksamisesta työn arjessa, on tietoinen jokaisen työntekijänsä tilanteesta ja tarvittaessa puuttuu havaittuihin epäkohtiin. Esimiehen odotetaan olevan työntekijöiden tukena haasteellisissa tilanteissa ja ymmärtävän heidän merkityksensä Klubitalon toiminnan kannalta. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että esimiehelle on mahdollisuus puhua henkilökohtaisessa elämässä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä.

”Että on vähän aikaa myös ohjaajille, että kyl se on hyvä tietää niin kun, vähän pintaa syvemmältä myös, miten ihmisellä menee, jos on vaikka haasteellisia tilanteita yksityiselämässä tai muuta sellasta, mikä voi vaikuttaa kuitenkin siihen työhön, niin niistä on hyvä olla tietoinen.”

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat, että Klubitalolla kaikki yhteisön jäsenet nähdään **tasavertaisina**. Myös esimiehen tulee pystyä toimimaan tasavertaisesti työntekijöiden ja jäsenten kanssa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimiehen tasavertaisuus näkyy hänen johtamistavassaan, teoissaan ja puheissaan.

”Se on tosi tärkeätä, että johtaja suhtautuu kaikkiin tasapuolisesti, että ei tule semmosta niinku et, tuo tulee johtajan kanssa hyvin toimeen ja tuo taas ei lainkaan ja et kyllähän sen johtajan täytyy olla hyvin semmonen tasapuolinen, että se näkyy ja kuuluu koko ajan ulospäin.”

Haastateltavien mukaan **luottamus** on keskeinen osa hyvää johtamista. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimies osoittaa luottavansa työntekijöiden osaamiseen ja kykyihin. Esimiehen ei myöskään tarvitse osata itse kaikkea, vaan vastuuta ja tehtävälueita tulee jakaa työyhteisössä. Luottamuksen katsotaan kulkevan kuitenkin molempiin suuntiin, myös esimiehen on ansaittava työyhteisön luottamus omalla toiminnallaan.

”Luottamus on tavallaan se valtavan tärkeä asia, suuntaan ja toiseen, sekä meiltä esimiehelle että esimieheltä myös myös meihin.”

Suurin osa haastateltavista piti tärkeänä, että esimies **osallistuu** mahdollisuuksien mukaan Klubitalon yksikkötyöskentelyyn ja on tietoinen arjessa tapahtuvista asioista. Haastateltavat mainitsivat esimiehen avun erityisen tärkeäksi, kuin yksikössä on paljon jäseniä ja henkilökunnassa vajetta. Muutama haastateltava totesi esimiehen hallinnollisten työtehtävien kuitenkin lisääntyneen, minkä johdosta hänellä ei katsottu olevan enää samalla tavalla aikaa ja mahdollisuutta osallistua Klubitalon perustoimintaan.

”Pyrkii aina sen mukaan jeesaamaan, et jos yksikössä on hirveesti porukkaa (jäseniä), niin hän tulee nappaamaan sieltä jonkun ja, ja tuletko tekemään tätä hommaa, tai on ollut keittiössä.”

Suorituksen johtaminen

Haastateltavien mukaan esimiehellä on viime kädessä vastuu Klubitalon toiminnasta. Esimiehen keskeisenä tehtävänä nähtiin **ylläpitää toiminnan rakenteita** ja huolehtia, että esimerkiksi kehittämispäivät ja kehityskeskustelut tulevat pidetyksi. Haastateltavat korostivat, että vaikka esimiehen tulee jakaa vastuutaan, on hänen silti pidettävä langat omissa käsissään. Esimieheltä odotettiin toiminnassaan jäämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta sekä kykyä yhteisten tavoitteiden asettamiseen.

”Että se (esimies) pitää kiinni rakenteista... ettei se innostuis joka päivä eri asiasta, koska sillon pakka hajoo, sillon muu työryhmä rupee vetämään niitä, niitä niin kun, lankoja pitelemään käsissä.”

Muutama haastateltava toi esiin, että esimieheltä odotetaan vahvaa **hallinnollista osaamista**. Esimiehen vastuulla nähtiin olevan esimerkiksi Klubitalon rahoitusneuvottelut, budjettien laadinta sekä erilaisten lisärahoituskanavien selvittely. Haastateltavien mukaan työyhteisön tärkeänä tehtävänä on puolestaan auttaa ja tukea esimiestä hallinnollisissa tehtävissä.

”Jos ei ole tarpeeksi hyvä tekemään hakemuksia Rahikselle ja hakemuksia sinne tai tänne tai tonne, niin ei ole sitten työntekijöilläkään duunia, eikä jäsenillä paikkaa minne tulee.”

Muutama haastateltava totesi, että esimiehellä on keskeinen rooli myös Klubitalon **toiminnan kehittämisessä**. Esimiehen tulee suunnata katseensa eteenpäin sekä luoda visioita ja unelmia toiminnalle klubitaloyhteisön tarpeet huomioiden.

”Johtajan tehtävä on yleensä niin kun kattoa niitä suuntia, mihin ollaan menossa ja tehdä niin kun niitä suunnitelmia tonne eteen päin ja kehittää taloa.”

Pari haastateltavaa korosti esimiehen roolia henkilökunnan **osaamisen tunnistamisessa ja kohdentamisessa**. Haastateltavien mukaan esimiehen tulee osata jakaa resursseja tasaisesti sekä tunnistaa ja kehittää työntekijöiden työhön liittyviä kehittämisa-alueita.

”Osa käyttää niin kun alaistensa erilaisia kykyjä hyväksi, et jos mä ajattelen et, esimerkiks meitä, me ollaan täysin erilaista tyyppiä, siis ne meidän osaamisalueet ovat aivan erilaisia ja koulutukset on aivan erilaisia...”

Haastateltavien mukaan **palautteen jakaminen** on keskeinen osa hyvää johtamista. Esimiehen tulee ymmärtää palautteen merkitys osana normaalia vuorovaikutusta. Esimiehen tulee myös saada ja pyytää palautetta omasta toiminnastaan. Haastateltavat totesivat, että Klubitalossa palautteen jakaminen ei ole ainoastaan esimiehen ja työntekijöiden välistä, vaan sen jakaminen nähdään koko klubitaloyhteisön asiana.

”Kyl se palautteen antaminen on tosi tärkeä, ei niin että se ois vaan se joku kehityskeskustelu tai tällainen missä sitä palautetta annetaan, vaan että se on ihan kokoaikaista, semmosta vuorovaikutusta.”

Suurin osa haastateltavista piti tärkeänä esimiehen ja työntekijöiden välisiä **kehityskeskusteluja**. Haastateltavat kokivat, että kehityskeskusteluissa on mahdollisuus puhua esimerkiksi oman osaamisen kehittämisestä, saada palautetta ja keskustella omasta työhyvinvoinnista. Muutama haastateltava kertoi kuitenkin kehityskeskustelujen siirtyneen tai jääneen kokonaan pitämättä. Kehityskeskustelujen pitämättä jäämisen syynä nähtiin olevan muun muassa työn hektisyys ja esimiesten vaihtuminen. Pari haastateltavaa koki puolestaan, että pienessä työyhteisössä asioista pystytään keskustelemaan esimiehen kanssa arjen keskellä, eikä säännöllisille kehityskeskusteluille koettu olevan tarvetta. Tutkimuksen aineistosta tulee esiin, että käytänteet kehityskeskustelujen järjestämisestä vaihtelevat eri Klubitalojen välillä paljon.

”Ne on vähä poukkoillu (kehityskeskustelut), vähä tässä, just sen takia että on ollu tätä esimiehen poissaoloa ja sijaistusta ja sit on taas henkilökunta vaihtunu niin tiuhaan, että tässä on yhtä perehdyttämistä... itse

kokisin niistä olevan työssä jaksamiseen apua, niin se ei tällä hetkellä ihan niin mee.”

Esimiehen työhyvinvointi

Tutkimuksen aineistosta tulee esiin, että esimiehen **työssä jaksaminen** vaikuttaa monella tavoin työyhteisön ja koko Klubitalon toimintaan. Esimiehenkin tulee pitää yhtälailla huolta omasta työhyvinvoinnistaan ja jokainen työntekijä pystyy osaltaan edistämään sitä työpaikalla. Haastateltavien mukaan esimiehellä tulee olla mahdollisuus kertoa työyhteisössä työssä kuormittavista asioista, huonosta päivästä tai vaikeasta elämäntilanteestaan. Esimiehelle tulee antaa aikaa johtamiseen ja omien hallinnollisten työtehtävien tekemiseen. Haastateltavien mukaan esimiehen tulee saada jakaa vastuutaan oman jaksamisensa mukaan. Työkavereiden tehtävänä on puolestaan kysyä esimiehen vointia ja tarjoutua auttamaan kuormituksen vähentämiseksi. Työyhteisössä tulee olla tiedossa, jos esimies ei voi hyvin ja selvyyttä siitä kuka toimii esimiehen sijaisena ja millä tavoin vastualueet jaetaan hänen poissaolonsa aikana. Pari haastateltavaa piti tärkeänä, että esimiehellä on tarvittaessa mahdollisuus yksilötyönohjaukseen. Myös esimiehen lisäkouluttaminen ja oman ammattitaidon kehittäminen nähtiin osana työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

”Hän (esimies) pystyy myöskin niin ku sanomaan, että nyt mulle ei aika tai voimat tai mikä riitä niin ku tähän hommaan, niin hoidatko sä ton, tai tai myöskin että ite kun huomaa, että nyt alkaa olla sillä rajoilla, niin voi mennä sanomaan, että hei anna mä otan ton jutun hoitaakseni, et jotenkin sellasta niin ku vaaditaan silmää puolin ja toisin lukea toista ja toisen vähän niin ku oloiloja.”

Muutama haastateltava korosti verkostoyhteistyön merkitystä Klubitalojen esimiesten välillä. Haastateltavat toivoivat esimiesten välille entistä tiiviimpää yhteistyötä ja keskustelua Klubitalon johtamiseen liittyen.

”Suomen klubitalomaailmassa olis hyvä, että jos olis enemmän tavallaan niin kun tämmösiä niin kun johtajatapaamisia, et tää on kuitenkin niin speciaalijuttu vielä, et tota noin niin, että tavallaan se, niin kun se johtamistapojen ja, on se sit ihan käytännössä sitä, millä sana käännteillä sinä haet rahaa, et sait vähän enemmän kuin meidän Klubitalo, tai, tai mitä tahansa.”

6.3.3 Klubitalon työyhteisö

Työilmapiiri

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kertoi, että työyhteisöissä jaksetaan tällä hetkellä hyvin, eikä työntekijöiden välillä ole suuria ristiriitoja Klubitalossa. Pari haastateltavaa kertoi syksyn olleen kuitenkin kiireistä ja kuormittavaa aikaa Klubitalolla, mikä osaltaan heijastuu työntekijöiden työssä jaksamiseen. Haastateltavien mukaan työyhteisöissä vallitsee tällä hetkellä kuitenkin hyvä **yhteishenki**, mikä näkyy työntekijöiden välisenä luottamuksena, avoimena vuorovaikutuksena, sitoutumisena ja toisista välittämisenä.

”No ilmeisesti meillä jaksetaan ihan hyvin, ainakin mitä nyt mä mietin, meillä on tänään työnohjaus, mut mitä meillä on ollu aikaisemminkin työnohjaus, ni ei semmosta vahvaa uupumusta siellä oo tuotu niinku esille että, et sit aika hyvin on päästy pureutumaan semmosiinkin juttuihin mitkä on vaivannut tai kuormittanut...”

Haastateltavien mukaan työyhteisön **avoim vuorovaikutus** on keskeinen osa työhyvinvointia. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kertoa, mikäli omassa elämäntilanteessa tai Klubitalon työolosuhteissa on itselle kuormittavia tekijöitä. Muutama haastateltava näki pienen työyhteisön etuna, että mieltä painavista asioista pystytään keskustelemaan mahdollisimman nopeasti työkavereiden kesken. Pari haastateltavaa oli kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavaista tekijöistä tulisi puhua nykyistä enemmän ja avoimemmin Klubitalolla. Myös työntekijöiden omat ehdotukset ja ideat työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi saada entistä paremmin esille työyhteisössä. Muutama haastateltava piti myös huumoria tärkeänä voimavarana työn arjessa.

”Se on se avoimuus ja keskustelu ja siitä nousee sitten se luottamus, että voi oikeesti sanoa, että mulla on muutto, mulla on remontti, meil on ollu siis ihan kaikkee, on ollu puolison sairastumista ja on ollut lapsen menettämistä ja on ollu niinku kuolemaa ja niinku elämän karmeimpia kirjoja, mut ne voi sit sanoo ja itkee.”

Haastateltavien mukaan **palautteen jakaminen** on yksi työntekijöiden keskeisimmistä tavoista vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin. Palautteen ei tarvitse aina olla sanallista, vaan se voi tulla esiin myös sanattomasti työkaverin tekoina, eleinä tai ilmeinä.

Tärkeintä on kuitenkin että palautteen jakaminen on kokoaikaista ja se jakaantuu tasaisesti työyhteisössä. Pari haastateltavaa koki, että työyhteisössä tulisi jakaa nykyistä enemmän palautetta.

”Mulla on ainakin se tapa, et tota mä voin sanoa, et hei mun mielestä sä onnistuit tossa asiassa tosi hyvin ja, ja sulla on tosi hyvä työtapa tosin... se on yks mun vahvuuteni olla positiivinen ja nähdä hyviä asioita ja myöskin että mä pystyn jakamaan niitä.”

Muutama haastateltava toi esiin, että työyhteisössä on tärkeää huomioida työntekijöiden **erilaiset taustat ja persoonallisuuden piirteet**. Ihmisten erilaisuus nähdään työyhteisössä ensisijaisesti rikkautena, mutta samalla se voi olla haaste työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Ihmisillä voi olla hyvin erilaisia tapoja tehdä työtä ja nähdä asioita, mikä voi aiheuttaa tahatonta kitkaa työntekijöiden välille. Pari haastateltavaa totesi, että jokaisen työntekijän tulisi miettiä aika ajoin omaa rooliaan ja paikkaa työyhteisön jäsenenä.

”Mä oon hirveen vahva persoona, että että, mä voin olla kyllä niinku haasteellinen työkaveri ja sitten, sen tunnistaminen, just että me ollaan erilaisia, niin on, se on musta älyttömän tärkeitä...”

Suurin osa haastateltavista koki tärkeäksi, että työyhteisössä pysähdytään välillä pohtimaan Klubitalon **perustehtävää**. Haastateltavien mukaan selkeä ja yhdessä määritelty perustehtävä vaikuttaa työn sujuvuuteen ja tukee samalla työntekijöiden työhyvinvointia. Klubitalossa kaikilla työntekijöillä tulisi olla selkeä ja yhdenmukainen näkemys toiminnalle asetetuista tavoitteista ja sisällöstä. Klubitalon esimiehellä koettiin olevan keskeinen rooli perustehtävän määrittelyssä ja säilyttämisessä.

”Myöskin sit pitää huolen siitä, että pysytään tässä mallissa ja standardeissa, että se on se, että ei lähetä vetämään johonkin ihan vieraaseen suuntaan, että pystytään, me pystytään myöskin sillä rajaamaan, ettei tarvii niin kun koko maailmaa palvella, vaan tää on tää Klubitalomalli mitä me toteutetaan.”

Suurin osa haastateltavista toi esiin, että Klubitalolla järjestetään tarvittaessa myös **henkilökuntapalavereita**. Palavereiden tarkoituksena on keskustella muun muassa henkilökunnan työsuhteasioista, vastuualueista ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat pitivät palavereita työyhteisön toiminnan kannalta tärkeinä,

sillä työn arjessa ei yhteiselle keskustelulle koettu olevan riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Muutama haastateltava koki palavereiden pitämisen kuitenkin haasteellisina Klubitalon standardien ja laadun arvioinnin näkökulmasta.

”Siellä standardeissahan sanotaan, että ei ole mitään tämmösiä omia kokouksia, niin nyttenhän tämä meidän henkilökuntakokous on vähän niinkun standardien ohi jos lähtee, mut se tarkoittaa, sitä on nytten selitetty sillä, että se ei sodi sitä standardia vastaan, että me ei kokoonnuta puhumaan jäsenistä ja jäsenten asioista, ilman jäseniä, eikä eikä talon niinkun päätöksiä tehdä siellä, että että, se on enemmän siihen työhyvinvointiin liittyvää ja siihen ammatillisuuteen liittyvää. Että siihen on oikeus sitä viitekehystä käyttäen.”

Suurin osa haastateltavista kertoi, että työntekijät ovat tavanneet toisiaan jonkin verran vapaa-ajalla. **Yhteisen vapaa-ajan viettämisen** nähtiin edistävän työntekijöiden välisiä suhteita ja keskinäistä luottamusta sekä tuovan etäisyyttä työn arkeen. Pari haastateltavaa kertoi olevansa työkaverinsa kanssa ystäviä vapaa-ajalla.

”Me käydään joskus ulkona keskenämme, et nyt just juonitaan, kun on talon pikkujoulut parin viikon kuluttua, että vaivihkaa hävitään siitä sitten glögille sen jälkeen ja ollaan kutsuttu entisiä työntekijöitä ja johtajia kanssa.”

Klubitaloyhteisö

Haastateltavat pitivät Klubitalon **yhteisöllisyyttä tärkeänä työn voimavarana**. Haastateltavien mukaan Klubitalossa työntekijät ja jäsenet ovat tasavertaisessa asemassa. Toiminta koetaan avoimeksi ja jokaisella nähdään olevan mahdollisuus tuoda oma mielipiteensä esiin klubitaloyhteisössä. Klubitalossa työntekijä voi työskennellä omalla itsenään, oman persoonanansa kautta. Vastuun kantaminen toiminnan sisällöstä ja sen kehittämisestä katsotaan kuuluvan koko klubitaloyhteisön asiaksi. Pari haastateltavaa koki klubitaloyhteisön positiivisen ilmapiirin ja Klubitalolla työskentelemisen antavan voimavaroja myös omaan elämäänsä liittyviin haasteisiin.

”Tää työ on ollut mulle aina semmonen enemmänkin henkireikä, et mulla oli tosi vaikee aika... mut sit jotenkin täällä töissä niin kun, kun tuli töihin niin vaan ajatteli niinku näitä asioita, eikä taas niitä kotiasioita ja siitäkkin sit selvis, et tää on ollut jotenki myös niinku hyvä asia.”

Osa haastateltavista kuvasi Klubitalon jäseniä työkavereikseen. Klubitalossa jäsenillä ja työntekijöillä nähtiin olevan kuitenkin erilainen rooli, työntekijöiden palkkasuhteesta ja ammatillisuudesta johtuen. Haastateltavien mukaan työhyvinvointiin liittyvät asiat ulottuu yhtäläillä kuitenkin jäseniin. Jokainen jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan esimerkiksi klubitaloyhteisön ilmapiiriin ja työpäivän sisältöön. Klubitalolla työhyvinvointia ja sen kehittämistä tulisikin tarkastella myös koko klubitaloyhteisön näkökulmasta. Pari haastateltavaa pohti, että osa Klubitalon jäsenistä voi kokea työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyn kuormittavina. Klubitalossa tulisikin miettiä millä tavoin työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä puhutaan klubitaloyhteisössä.

”Kyllähän se työhyvinvointi niinku ulottuu myös jäseniin, hekin tekevät täällä töitä.”

6.3.4 Klubitalolla työskentely

Ammatillinen osaaminen

Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että Klubitalossa voi työskennellä ohjaajana hyvin erilaisella **koulutustaustalla**. Suurin osa haastateltavista piti kuitenkin hyvänä, että ohjaajalla on jokin sosiaali- ja terveysalan tai esimerkiksi kasvatusalan koulutus. Haastateltavien mukaan ammatillinen koulutus on tärkeä taustatekijä, mikä auttaa työntekijöitä toimimaan työssään eettisesti ja huolehtimaan omasta työhyvinvoinnista. Lisäksi koulutuksen katsotaan auttavan työntekijöitä tunnistamaan mielenterveyden häiriöitä ja ymmärtämään jäsenten kuntoutumisen prosessia.

”Sulla voi olla ihan äärettömän hyvä hyöty siitä, että sulla on vaikka keittiöalan kokemus ja sulla ei ole sosiaalipuolelta ollenkaan, mut sä olet keittiöalalla ollu vaikka isossa työyhteisössä, jossa sulla on tullut hyvät vuorovaikutustaidot, sä osaat teknisesti siihen ruokaan liittyviä asioita... mutta jos sen saman työntekijän oletetaan, että hänen pitäis ymmärtää tämmönen kuntoutuksellinen kenttä ja tietää järjestöjen toiminnasta mitkä palvelee jäsenistöä, osata ohjata eteenpäin, niin sit se taas haastaa sen työntekijän, että ne on hänelle ihan vieraat vedet missä hän seilaa.”

Muutama haastateltava piti hyvänä, että Klubitalossa työntekijöillä ei ole perinteistä asiantuntijaroolia. Työntekijän tärkeimpänä työvälineenä nähtiin ennen kaikkea oma persoona ja jokaisen työntekijän odotettiin löytävän oma yksilöllinen tapansa työskennellä Klubitalossa. Haastateltavien mukaan ohjaajalta työ on hyvin monipuolista ja työssä vaaditaan monenlaista **osaamista**. Työntekijöiden keskeisimpänä tehtävänä on saada jäsenet osallistumaan ja käyttämään omia kykyjään Klubitalossa. Työntekijöiden ei tarvitse myöskään osata kaikkea, vaan jäsenillä on usein sellaista osaamista ja tietoa, mitä ei työntekijöiltä löydy.

”Henkilökunnalla ei ole semmosta perinteistä asiantuntijuutta, mikä tuolla lähes kaikkialla muualla niinku on, et työntekijät johtaa sitä ja ohjaa sitä päivittäistä toimintaa ja sanoo, mitä tehdään ja millon ja miten ja, et täällä niinku pyritään saamaan jäsenet aktiiviseksi ja osallistumaan ja ideoimaan ja päättämään ja luomaan uutta ja kehittämään taitoa...”

Muutaman haastateltavan mielestä ohjaajan työssä tarvitaan rohkeutta heittäytyä uusiin ja yllättäviin tilanteisiin ja omalta mukavuusalueelta poistumista. Työpäiviin katsottiin sisältyvän hyvin erilaisia ja usein itselle vieraita työtehtäviä. Saman työpäivän aikana työskennellään usein monen erilaisen ihmisen kanssa. Moni haastateltava korosti, että työntekijän tulee olla joustava, sosiaalinen ja omata vahvat vuorovaikutustaidot. Osa haastateltavista koki työn monipuolisuuden rikkautena ja mahdollistavan uuden oppimisen. Tutkimuksen aineistosta tulee esiin, että työntekijät ovat hyvin sitoutuneita omaan työhönsä. Ainostaan yksi haastateltava kertoi pohtineensa työpaikan vaihtoa ja kaipaavansa uudenlaisia haasteita työhönsä.

”Täs joutuu ihan oikeesti niin kun osaamaan kaiken näköistä, niin kun, siis itse asiassa ihan laidasta laitaan joutuu, et tavallaan se skaala mikä sun työpakissa täytyy olla, niinku Kelan osaamisesta, työkkäriosaamisesta, keittiöosaamiseen, se että sä osaat valita oikean pesuaineen laittaa...”

Osa haastateltavista totesi, että työntekijöiden tulee aika ajoin pohtia omaa **ammattillista rooliaan**. Klubitalossa työntekijät työskentelevät hyvin lähekkäin jäsenten kanssa ja jakavat usein yhteisössä omaan yksityiselämään liittyviä asioita, jolloin oman ammatillisuuden säilyttäminen voi hämärtyä ja olla vaikeaa. Haastateltavien

mukaan oman ammatillisuuden säilyttäminen on kuitenkin tärkeä osa omasta työhyvinvoinnista huolehtimista.

”Me ajatellaan, että meidän työryhmä (työyhteisö) on hirveen ammattilainen, vaikkakin meillä on tosi kivaa, mutta silti ei mene puurot ja vellit sekaisin, että ollaanko kavereita, ei, me ollaan työntekijöitä ja jäsenet on jäseniä. Jäsenen oikeus on tietää, kuka täällä on töissä ja kuka ei, mut se ei silti tarkoita, etteikö me tehtäisi rinnakkain töitä.”

Muutama haastateltava kertoi, että Klubitalolla järjestetään jäsenyytyväisyyskyselyitä ja henkilökunnan arviointikyselyitä. Haastateltavat kokivat jäsenten antaman palautteen oman ja työyhteisön **osaamisen kehittämisen** kannalta tärkeänä.

”Meillä tehdään kerran vuodessa jäsenten tyytyväisyyskysely... koska voihan se meidän (työntekijät) ajatuksissa olla niinku, kaikki on tosi hyvin, tai ainakin mun mielestä kaikki on ihan hyvin, mut voi olla, että joku tulee sanomaan, että kuule, tää on ihan päin persettä koko homma.”

Työn jakaminen

Kaikki haastateltavat totesivat työhön sisältyvän sopiva määrä vastuuta. Haastateltavat pitivät kuitenkin tärkeänä, että **työntekijöiden vastuualueet** ovat selkeästi ja tasapuolisesti jaettu ja ne ovat kaikkien tiedossa. Erityisen tärkeäksi vastuualueiden selventäminen koettiin työntekijöiden vaihtuessa. Klubitalon esimiehellä nähtiin olevan keskeinen rooli vastuualueiden suunnittelussa ja jakamisessa sekä työntekijöiden toiveiden ottamisessa huomioon. Pari haastateltava toi kuitenkin esiin, että työntekijöiden vastuualueet eivät ole tällä hetkellä Klubitalolla riittävän selkeät ja ne jakautuvat epätasaisesti työyhteisössä. Vastuualueiden jakamiseen liittyvien haasteiden koettiin osaltaan kuormittavan työntekijöiden jaksamista.

”Meillä ei ole sellaisia vastuualueita pystytty vielä jakamaan, että se on vähän sellainen joka vaikuttaa myös siihen työhyvinvointiin, että täällä työntekijät tekee samoja hommia päällekkäin, kun ei oo oikein sitä kuka on vastuussa mistäkin työtehtävistä.”

Moni haastateltava kertoi, että Klubitalolla työntekijöiden **erilaiset taustat** nähdään vahvuutena. Työntekijöiden koulutustaustat, harrastukset ja henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet pyritään huomiomaan ja hyödyntämään toiminnan suunnittelussa mahdollisimman monipuolisesti. Pari haastateltavaa koki tärkeänä, että vastuualuei-

den ja työtehtävien suunnittelussa huomioidaan henkilökunnan osaamisen lisäksi työntekijän yksilölliset toiveet ja taustatekijät, kuten terveys.

”Standardien mukaan ollaan niinku yleismiehiä kaikki, mut ei esimerkiksi meidän talossa niin, ei, en mä sano että jokainen työntekijä lähtisi kirkuen tonne keittiöön, ett kyl sitä täytyy vähän kuunnella kuka mieluiten missäkin työskentelee.”

Työn hallinta

Osa haastateltavista kertoi pystyvänsä **vaikuttamaan** eri tavoin oman työnsä sisältöön Klubitalossa. Työhön vaikuttamisen mahdollisuuden katsottiin edistävän erityisesti työntekijöiden itseohjautuvuutta ja osallisuutta.

”Mä voin vaikuttaa siihen, miten mä teen työtä ja se on tätä, osa tätä viehätystä joka ei ole vielä kukaan karissut.”

Tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että haastateltavat pystyvät vaikuttamaan monipuolisesti omiin **työaikoihinsa**. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työyhteisössä keskustellaan ja sovitaan yhdessä työntekijöiden vapaapäivistä ja tulevien lomien ajankohdista. Eräs haastateltava koki tärkeänä, että työaikajärjestelyissä otetaan huomioon työntekijöiden oma elämäntilanne. Toinen haastateltava toi puolestaan esiin, että Klubitalolla seurataan tarkasti työntekijöiden ylitöitä ja pyritään estämään niiden liiallinen kertyminen.

”Jos sun elämäntilanne vaatii, niin kun niitä työjärjestelyjä muokata niin meillä on mahdollisuus vaikuttaa niihin, et sillä tavalla työnantaja kuuntelee, et meillä ei niinku sanella työvuoroja niinku liukuhihnalta jo, että et voi sanoa ikinä mitään, et se on yks semmonen jaksamisen tukemisen keino.”

Suurin osa haastateltavista koki **työpäivien suunnittelemisen** haasteelliseksi. Haastateltavien mukaan tulevien työpäivien sisältöä ei voi tietää varmuudella etukäteen ja niiden sisältö voi muuttua päivän aikana. Osa haastateltavista kertoi, että työpäivät ovat usein katkonaisia, minkä johdosta työtehtävien loppuun saattaminen on usein vaikeaa. Osa haastateltavista kertoi kokevansa työn suunnittelun haasteet ja katkokset työpäivässä kuormittavina. Toisaalta ne nähtiin kuuluvan osaksi työn sisältöä Klubitalossa.

”Usein se pakka menee sekasin, tulee paikko, tulee huonosti voiva ihminen, joku psykoosissa, joku päihtyneenä... et sit ne kaikki menee aina uusiksi, mut sit samaan aikaan se on tän viehätys.”

Haastateltavat pitävät tärkeänä, että työntekijät pystyvät rajaamaan työmääräänsä oman jaksamisen mukaisesti. Muutama haastateltava totesi, että työmäärään ja sen rajaamiseen vaikuttaa kuitenkin moni asia, kuten työntekijöiden määrä, työtehtävät, yksikön tilanne sekä jäsenten osallistuminen ja heidän vointinsa. Osa haastateltavista kertoi kamppailevansa jatkuvasti oman työmäärän rajaamisen kanssa ja kokevansa usein riittämättömyyden tunnetta omassa työssään.

”Siis semmonen riittämättömyyden tunne on tosi usein, ihan äärettömän usein... joku jäsen joskus kerran nauroi, että sä tarvitsisit jonkun henkilökohtaisen avustajan.”

Työn sisältö

Haastateltavat kokivat työn voimavarana **jäsenten kanssa työskentelemisen** ja mahdollisuuden auttaa heitä sen hetkessä elämäntilanteessa. Työn suurimpina ilon aiheina nähtiin jäsenten asioiden eteenpäin meneminen, kuntoutuminen ja uusien asioiden oppiminen klubitaloyhteisössä. Suurin osa haastateltavista kertoi kokevansa työnsä ajoittain kuitenkin henkisesti kuormittavana. Kuormitusta aiheuttivat erityisesti jäsenten tilanteiden muuttumattomuus, terveydentilan heikentyminen sekä heidän psyykinen oireilunsa klubitaloyhteisössä.

”Ehkä yks semmonen kuormittava tekijä on tässä se, joskus kun ihmiset ei millään pääse eteenpäin, se on vaan sitä, tai menee huonompaan suuntaan, että se kunto vaan heikkenee ja terveys heikkenee... mut tietysti tässä työssä monet menee eteenpäin, mikä on sit taas se ilonaihe ja semmonen mikä piristää ja saa jaksamaan.”

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat kokevansa, että heidän työtä **arvostetaan** Klubitalossa. Haastateltavien mukaan arvostus tulee ennen kaikkea jäseniltä, mutta myös työkavereilta, esimieheltä ja taustaorganisaatiolta. Osa haastateltavista kertoi arvostuksen vaikuttavan työssä viihtymiseen ja vahvistavan omaa osaamista. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että työntekijä osaa arvostaa itse omaa työtään ja näkee sen merkityksen Klubitalon toiminnan kannalta.

”Sitä ei niinkään odota jäseniltä sitä semmosta kiitollisuutta... enemmänkin ehkä niinku sitä arvostusta sieltä työnantajalta, et työnantaja muistaa välillä aidosti kiittää, että ne ei ole vaan ne perinteiset, joku joululahja ja kiitos ja näin vaan, se olis sen kuuntelun ja vuorovaikutuksen kautta se arvostus ja dialogisuus, ja ja, että on oman työn asiantuntija.”

6.3.5 Yksilölliset tekijät

Henkilökohtainen elämäntilanne

Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa tämänhetkisen työhyvinvointinsa hyvänä. Työhyvinvointi nähtiin kuitenkin tilana, joka voi muuttua hyvinkin nopeasti. Haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy keskeisesti Klubitalon työolosuhteiden lisäksi työntekijän **oma elämäntilanne**. Työn tekeminen koetaan kuormittavampana, mikäli oma elämäntilanne ei ole kunnossa, työntekijä ei ole terve tai vapaa-aika ei tarjoa riittävästi mahdollisuuksia työkuormituksesta palautumiselle.

”Se että sä fyysisesti jaksat, että sä pystyt istumaan pitkiä aikoja, jos sä oot täällä näissä yksiköissä tai se että sä pystyt olemaan jaloillas koko päivän ja kantamaan ja nostamaan painaviakin asioita, niin fyysinen ja sit tietenkin se henkinen, et sä niin kun, sä jaksat katsella ihmisten kärsimystä ja kuunnella ihmisten murheita.”

Haastateltavat nimesivät vapaa-ajalla kuormittaviksi asioiksi erityisesti perhe-elämään liittyvät haasteet sekä omaan tai läheisten terveyteen liittyvät tekijät. Haastateltavien mukaan työhyvinvoinnin kokeminen on aina yksilöllistä. Pari haastateltavaa toi kuitenkin esiin, että vaikka omassa elämässä olisikin kuormittavia ja ikäviä asioita, olisi työntekijöiden hyvä pyrkiä siirtämään ne syrjään työpäivän ajaksi. Työntekijöiden asenteen ja käyttäytymisen katsotaan vaikuttavan koko klubitaloyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin.

”Mulla on esimerkiksi nyt itellä ollut tää vuosi aika mullistusten vuosi... et totta kai sitä on ollu niinku aika lujilla niinku siellä omassa henkilökohtaisessa elämässä ja niinku, kyllä se varmaan vaikuttaa myöskin niinku jollain tavalla työhön.”

Pari haastateltavaa kertoi **ikäntymisen** osaltaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Haastateltavien mukaan pitkän työuran tehneellä työntekijällä on paljon osaamista, mutta ikääntyminen voi tuoda tullessaan terveyteen ja toimintakykyyn liittyviä rajoitteita.

Ikääntyvän työntekijän on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota oman terveyden ylläpitämiseen.

”Ikä vaikuttaa, vaikka tulee työkokemusta lisää niin ikä tuo omia haasteita, alkaa olla kaikenlaista kremppaa.”

Osa haastateltavista toi esiin **työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen** liittyvät haasteet. Erityisesti elämäntilanteessa, jossa perheeseen kuuluu pieniä lapsia, ei vanhemmilla ole välttämättä aina aikaa ja voimavaroja huolehtia riittävästi omasta hyvinvoinnistaan. Haastateltavat kertoivat voimavarojensa riittävän töissä käymiseen ja arjen askareiden hoitamiseen kotona, mutta tilanteen katsottiin vaikuttavan kielteisesti esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin, parisuhteeseen ja harrastuksiin.

”Tällä hetkellä on paljon asioita mitä mun pitäisi tehdä mun terveyteni eteen... mulla ei vaan riitä aika semmoseen tavallaan aktiiviseen, itsensä niin kun huoltamiseen, kunnossa pitämiseen...”

Työkuormituksesta palautuminen

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kertoi pystyvänsä jättämään **työasiat pois mielestään** työpäivän päätyttyä. Haastateltavien mukaan jokainen työntekijä kokee kuormittavat asiat työssään kuitenkin yksilöllisesti. Pari haastateltavaa totesi, että erityisesti työn alkuvuosina työhön liittyvät asiat jäivät useammin mietityttämään työajan jälkeen. Haastateltavat pitivät työntekijän työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, että työssä kuormittavaksi koetut asiat on mahdollista sulkea mielestä työpäivän päätteeksi.

”Ihmiset (jäsenet) jakaa tosi vaikeita asioita, mä en niitä mieti, meidän yks jäsen kuoli tässä hiljattain, niin työkaveri sano, että häntä mietitytti, mä en niin kun et, ei siks et se ei ois vaikuttanut, vaan se on jotenkin, mä pystyn sulkemaan ne sinne.”

Eräs haastateltava koki hyväksi, että Klubitalossa työntekijöillä ei ole käytössä omia työ sähköpostiosoitteita ja puhelimia. Näin työasiat eivät siirry työpäivän päätteeksi vapaa-ajalle. Toinen haastateltava piti tärkeänä, että työntekijät eivät jaa henkilökohtaisia puhelinnumeroitaan jäsenten kesken, vaan työasiat tulisi pystyä hoitamaan työpäivän aikana. Toisaalta osa haastateltavista näki työntekijöiden omat sähköpostiosoitteet tärkeinä tiedonkulun välineinä Klubitalossa.

”En vois kuvitella, että jäsenet soittais mulle, mun puhelimeen, omaan puhelimeen, että tää on esimerkiks semmonen, että osa mun työkaverista on antanu oman numeronsa ja mä olen jyrkästi sitä mieltä, että niin ei pitäisi tehdä.”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että jokainen työntekijä **löytäisi itselleen sopivan harrastuksen ja rentoutumisen keinon vapaa-ajalleen**. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti liikunnan tärkeys, yhteisen ajan viettäminen perheen kesken sekä kulttuuriharrastukset. Suurin osa haastateltavista korosti myös ystävien tärkeyttä ja mahdollisuutta jakaa työhön liittyviä asioita heidän kanssaan. Pari haastateltavaa kertoi kokevansa oman vapaaehtoistyön ja sivutyön hyvänä vastapainona Klubitalossa työskentelylle. Muutama haastateltava nosti esiin terveellisten elämäntapojen ja riittävän unen merkityksen oman työhyvinvoinnin kannalta. Pari haastateltavaa koki, että työn kuormituksesta irtautuminen ja akkujen riittävä lataaminen vaatii toisinaan ympäristön vaihdoksen. Haastateltavien mukaan esimerkiksi loma ei välttämättä tuo riittävää etäisyyttä omaan työhön ja arjen rutiineihin, mikäli sen viettää aina kotona.

”Ehkä siinä on just se, että välillä pitää pystyä niinku jollain muotoa katkaisemaan se (työssä kuormittuminen), en tiedä, mulle parhaimmalla tavalla soveltuva oli pitkä ulkomaan matka.”

Työhyvinvoinnin huomioiminen ja kuormittavuuden arviointi

Haastateltavat korostivat, että jokainen työntekijä on viime kädessä itse vastuussa omasta työhyvinvoinnista. **Omaan työhyvinvointiin** liittyvät haasteet ja kuormitusta aiheuttavat tekijät tulisi pystyä tunnistamaan ja tuomaan esiin omassa työyhteisössä, jotta niihin olisi mahdollista reagoida ja vaikuttaa Klubitalossa.

”Jos sä niinku et kiinnitä semmoseen asiaan mitään huomiota, et on olemassa tämmönen kun työhyvinvointi ja on itekki vastuussa siitä omasta työhyvinvoinnista... et voishan sitä ajatella, että hällä väliä, mitä höpötystä, että töissähän täällä vaan ollaan, mut et kyllä pitää olla valppaana ja pitää ne asiat koko ajan mielessä.”

Osa haastateltavista totesi työskentelevänsä pienen paineen alla parhaimmillaan ja kokevansa ajoittain **positiivista stressiä** työssään. Haastateltavien mukaan positiivinen stressi on voimavara, joka syntyy erityisesti tilanteessa joihin liittyy vahva hallinnan tunne ja tunne onnistumisesta. Haastateltavat kokivat, että pitkään jatkunut ja toistuva kuormittuminen työssä voi altistaa kuitenkin **työstressille**. Osa haastatelta-

vista koki työstressiin liittyvän ajoittain psyykkisiä ja fyysisiä oireita, kuten unihäiriötä, migreeniä, selkäkipuja ja ärtyneisyyttä. Erään haastateltavan kokemus oli, että työyhteisön pitkittyneet ongelmat voivat näkyä Klubitalolla työntekijöiden sairauspoissaoloina.

”Joskus ne tuli jopa uniin asti, silloin kun ensimmäisiä kertoja oli jossain oikeen työstressissänsä, mutta tota, kyllä sen kanssa oppii sitten, oppii tunnistamaan noi asiat itsessään ja oppii kasvamaan ohjaajana myös siinä.”

Tähän tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kaksi kertoi kokeneensa **työuupumuksen** Klubitalolla työskennellessään. Haastateltavat mainitsivat työuupumuksen taustalla vaikuttaneen sekä työssä kuormitusta aiheuttavat tekijät että omaan henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyneet tekijät. Haastateltavat totesivat, että Klubitalolla esimiehellä on tärkeä rooli työuupumuksen pysäyttämisessä ja tilanteen katkaisemisessa. Toinen haastateltava oli kuitenkin kokenut, että esimies ei ollut puuttanut työuupumukseen johtaviin tekijöihin riittävän nopeasti ja ymmärtänyt työntekijän avun tarvetta. Molemmat haastateltavat kertoivat Klubitalon työterveyshuollon toimineen tilanteessa nopeasti ja asianmukaisella tavalla. Toinen haastateltava kertoi käyneensä läpi kolmikantaneuvottelun ja kokeneen sen auttaneen asioiden selvittelyssä ja jatkon suunnittelussa.

”Mä olen työuupumuksen kokenut ja toipunut täällä talossa ja oon sen jälkeen pyrkinyt ennakoimaan näitä asioita...”

6.3.6 Klubitaloverkosto

Verkostotoiminta

Suomen klubitaloverkosto nousi monessa haastattelussa tärkeäksi voimavaraksi klubitaloyhteisöille. Haastateltavat kokivat, että Suomessa on aktiivinen ja toimiva **klubitaloverkosto**, joka tukee Klubitalojen toimintaa monin eri tavoin. Erittäin tärkeiksi koettiin Klubitalojen yhteiset tapaamiset kuten seminaarit, johtaja-jäsenparitapaamiset, urheilukisat sekä verkostoyhdistyksen hallituksen toimintaan osallistuminen. Klubitaloverkoston käytössä oleva sähköpostiryhmä nähtiin nopeaksi ja tärkeäksi yhteydenpitovälineeksi Klubitalojen välillä. Eräs haastateltava toi kuitenkin esiin, että

klubitaloverkoston toimintaan (kansallinen ja kansainvälinen) osallistuminen on usein kiinni Klubitalon taloudellisesta tilanteesta. Varsinkin pienemmillä Klubitaloilla ei ole mahdollisuutta osallistua klubitaloverkoston toimintaan haluamallaan tavalla.

”Se on mun mielestä hirveen iso osa sitä työhyvinvointia, että pääsee näkemään ja jakamaan niitä kokemuksia (klubitaloverkostossa). Vähän niin kuin semmonen pieni perhe.”

Muutama haastateltava toi esiin vastauksissaan **klubitalomallin** tärkeyden. Haastateltavat kuvasivat klubitalomallin olevan ainutlaatuinen ja joustava sekä säilyttäneen elinvoimaisuutensa jo vuosikymmenten ajan. Eräs haastateltava totesi, että klubitalomalli ja kansainväliset laatusuositukset auttavat klubitaloyhteisöjä luomaan selkeät raamit omalle toiminnalleen ja määrittelemään perustehtävänsä. Muutama haastateltava koki, että klubitalomalli itsessään jo motivoi ja tuo henkistä sisältöä omaan työhön. Myös klubitalomallin kansainvälisyys ja yhteistyö eri maiden Klubitalojen kanssa koettiin tärkeäksi omassa työssä.

”Klubitalomalli itnessänsä mua motivoi, niin miks mä olen edelleen monen vuoden jälkeen mä olen tosi kiinnostunut ja innostunut tästä mallista... kun on selvä fokus, mikä on perustehtävä, niin ei tarvii miettiä, mitä kaikkia meidän pitää tehdä, vaan meillä on ne standardit.”

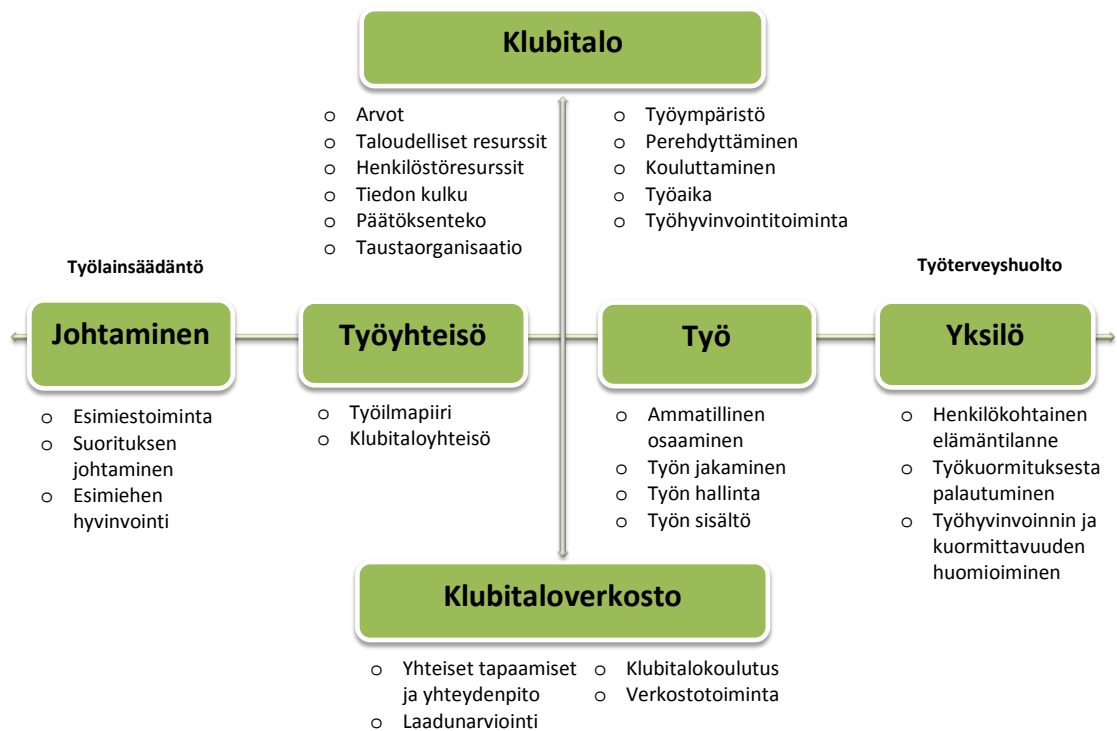
Kansainvälisten klubitalokoulutusten merkitys nousi esiin muutaman haastateltavan vastauksessa. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että Klubitalolla arvostetaan työntekijöiden kansainvälisiin koulutuksiin osallistumista. Erityisesti kolmen viikon klubitalokoulutuksen koettiin antavan hyvät pohjatiedot Klubitalossa työskentelemiselle ja klubitalomallin sisäistämiseksi. Eräs haastateltava pohti, että kolmen viikon klubitalokoulutuksissa olisi hyvä keskustella ja keskittyä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä kuormitusta aiheuttaviin tekijöihin.

”Mä muistan kun mä kävin sen aikoinaan, sen kolmen viikon koulutuksen, niin se oli mulle niinku hirveen hyvä juttu, tietenki se koulutus sisältönä jo sinänsä... semmosta klubitalohenkeä sieltä sai hirveesti, et mun mielest niinku tämmösessä Klubitalossa ei oikeen voi, tai voi kai vaan olla vaan töissä, mutta jos ei ymmärrä sitä filosofiaa ja henkeä, mikä täs on, niin silloin sä ett näe sitä ainutlaatuisuutta.”

Muutama haastateltava kertoi, että Klubitalolla tehdään säännöllisesti **kansainvälistä laadunarviointia**. Haastateltavat kokivat laadunarvioinnin tärkeäksi klubitalotoiminnan kehittämisen ja klubitalomallin säilyttämisen kannalta. Osa haastateltavista totesi kuitenkin, ettei Klubitalolla ole laadunarviointiin tällä hetkellä mahdollisuutta, koska se ei pysty täyttämään kaikkia standardeissa määriteltyjä tehtäviä. Pari haastateltavaa totesi laadunarvioinnin kalliiksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, eikä sitä nähty Klubitalon toiminnan kannalta välttämättömänä.

”Pitäis olla enemmän siirtymätyöpaikkoja, enemmän henkilökuntaa, näiden samojen asioiden äärellä painitaan edelleen, eli ei olla koettu tarpeelliseksi maksaa sitä kahtatuhatta dollaria ja todeta, että ei saatu-kaan.”

6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin tekijät Klubitalossa

Tutkimustulosten pohjalta luotiin työhyvinvointimalli Klubitalojen työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kuvio 4.). Työhyvinvointimallin tarkoituksena on tukea klubitaloyhteisöjä työhyvinvoinnin määrittelyssä ja kehittämisessä. Työhyvinvointimallin kehittämisessä hyödynnettiin Mankan (2011, 76) työhyvinvointimallin

ajatuksia sekä muita tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä lähdeaineistoja. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, mikä muodostuu monesta yksittäisestä osatekijästä. Työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät esiintyvät usein samanaikaisesti Klubitalossa ja ihmisten arjessa. Jokainen työntekijä kokee työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät aina yksilöllisesti. Työhyvinvointimallin keskeisimpiä osa-alueita tarkastellaan läheisemmin tutkimuksen pohdintaosuudessa.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämä tutkimus on ensimmäinen Klubitalojen työntekijöiden työhyvinvointia laajemmin käsittelevä tutkimus Suomessa. Hietala-Paalamaa ym. (2009) ja Hietalan ym. (2000) tekemissä klubitalotutkimuksissa on otettu huomioon työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksissaan on tullut esiin useita työhyvinvointiin liittyviä kehittämisosa-alueita ja tarve tutkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä syvällisemmin. Toistaiseksi kansainvälisiä työhyvinvointitutkimuksia ei ole tehty Klubitaloista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin Klubitalossa työskentelevät ohjaajat määrittelevät työhyvinvoinnin. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin Klubitalossa. Tutkimuksessa etsittiin työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä ja nostettiin esiin ohjaajien kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimustulosten mukaan työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät esiintyvät usein rinnakkain Klubitalossa ja jokainen työntekijä kokee ne yksilöllisesti. Työhyvinvoinnin nähtiin muodostuvan useasta eri tekijästä ja vastuu sen edistämisestä katsottiin jakautuvan organisaation, esimiehen, työyhteisön ja työntekijän välille. Työhyvinvointiin katsottiin liittyvän myös työlainsäädäntö ja työtyöterveyshuolto. Lisäksi työhyvinvointiin katsottiin vaikuttavan keskeisesti työntekijän oma elämäntilanne sekä fyysinen ja psyykinen terveys. Tutkimustulokset työhyvinvoinnin määrittelystä olivat samansuuntaisia Vesterisen (2006) ja Sinisammaleen (2011) tekemien tutkimusten

kanssa. Heidän tutkimustensa mukaan organisaation ja työolojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat keskeisesti työyhteisön toiminta sekä työntekijän oma elämäntilanne, perhe ja muut työn ulkopuoliset tekijät.

Suomessa toimivat Klubitalot ja niiden taustaorganisaatiot ovat pääsääntöisesti olleet yleishyödyllisiä sosiaali- ja terveysalan järjestöjä (Hietala-Paalamaa 2009, 27). Järjestötaustan ja Klubitalon toimintaperiaatteiden johdosta Klubitaloilla nähtiinkin olevan varsin matala hierarkia ja kevyt organisaatorakenne, mitä taas pidettiin toiminnan ja erityisesti päätöstenteeon kannalta joustavana. Suuremman toimintaa koskevat päätökset käsiteltiin Klubitalon taustaorganisaation hallituksessa. Taustaorganisaatio nähtiin tärkeänä taustavoimana ja tukijana. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin myös yhteistyön haasteita esimerkiksi tiedonkulussa ja päätöksentekoprosessissa. Tutkimustulokset ovat osittain samansuuntaisia Hietala-Paalamaa ym. (2009, 30) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa yhteistyön haasteina nähtiin hallituksen sitoutumattomuus, hallitseva rooli sekä klubitaloideologian ymmärtämättömyys.

Tutkimustuloksissa tuli useasti esiin Klubitalojen niukat taloudelliset resurssit ja sen vaikutukset toimintaan. Taloudellisesta tilanteesta johtuen Klubitaloille ei ollut pystytty esimerkiksi palkkaamaan riittävästi työntekijöitä, käyttämään sijaisia tai toteuttamaan kaikkia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Vähäisen työntekijämäärän katsottiin osaltaan vaikuttavan kielteisesti Klubitalon perustoimintaan ja toiminnan kehittämiseen sekä lisäävän työntekijöiden työmäärää ja sitä kautta työssä kuormittumista. Työntekijämäärän lisääminen tuli esiin myös Hietala-Paalamaa ym. (2009, 65, 130–131) tekemässä tutkimuksessa yhtenä Klubitalojen keskeisimpänä kehittämistavoitteena. Alimitoitettuna työntekijämäärän nähtiin vaikuttavan kielteisesti esimerkiksi työntekijöiden koulutusmahdollisuuksiin, työmatkojen järjestämiseen sekä Klubitalon kehittämistoimintaan. Heidän tutkimuksessaan Klubitalojen taloudellisten resurssien jakautumisessa nähtiin olevan kuitenkin suuria eroja, mikä tuli esiin myös tämän tutkimuksen aineistossa.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus ja työhön sitoutuminen koettiin työn voimavarana. Työntekijöiden vaihtuminen ja pitkien poissaolojen koettiin sen sijaan kuormittavan työyhteisöä ja lisäävän työntekijöiden työmäärää

sekä sekoittavan vastuualueita. Hietala-Paalamaa ym. (2009, 65, 130) mukaan erityisesti pienessä klubitaloyhteisössä työntekijöiden sairauspoissaolot, lomat, työmatkat ja koulutukset voivat aiheuttaa kiirettä Klubitalon arkeen ja samalla kuormittaa työntekijöiden työssä jaksamista. Myös Hietalan ym. (2000, 42) tutkimuksessa työntekijöiden vaihtuvuus tuli esiin ja sen katsottiin vaikuttavan kielteisesti klubitaloyhteisön perustoimintaan ja kehittämiseen. Työntekijöiden työhön sitoutuminen ja pitkäjänteisyys nähtiin puolestaan toiminnan sujuvuuden ja uusien toimintamallien kehittämisen kannalta tärkeänä.

Työympäristöllä ja työolosuhteilla koettiin olevan tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa tuli esiin, että Klubitalojen toimitiloja oli suunniteltu ja remontoitu yhteisön tarpeiden mukaisesti ja niissä oli otettu huomioon paljon työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työympäristössä työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi koettiin puolestaan esimerkiksi huono sisäilma, puutteellinen työergonomia sekä yhteisössä ilmenneet väkivalta- ja uhkatilanteet. Hietala-Paalamaa ym. (2009, 37, 130) mukaan Klubitaloilla kuntoutujien jäsenyyttä on pyritty rajaamaan väkivaltaisuuden ja päihteiden väärinkäytön perusteella klubitaloyhteisön turvallisuuden säilyttämiseksi. Klubitaloyhteisöissä oli myös onnistuttu hyvän ja turvallisen ilmapiirin luomisessa.

Tutkimustuloksissa tuli esiin paljon erilaisia Klubitalojen työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä ja työvälineitä. Keskeisempiä osa-alueita olivat työsuojelutoiminta, työterveyshuolto, työtoiminta, työntekijöiden kouluttaminen sekä työnohjaus. Erityisesti työnohjaus korostui monen työntekijän kohdalla ja sillä koettiin olevan keskeinen merkitys työhyvinvoinnin edistämiseksi. Jokaisella Klubitalolla järjestettiin säännöllisesti ryhmämuotoista työnohjausta. Työnohjaus nähtiin ennen kaikkea paikkana, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella omaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista, jakaa palautetta sekä selvittää työyhteisössä esiin tulleita ristiriitoja. Myös Kärkkäisen (2013, 98–99) tutkimuksessa korostettiin työnohjauksen merkitystä työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi työnohjauksella nähtiin olevan positiivinen vaikutus asiakastyöhön. Sosiaali- ja terveysalalla työskentely on usein työntekijöiden työhyvinvointia ja ammattitaitoa kuormittavaa. Näin ollen sään-

nöllisen työohjauksen järjestäminen tulisi nähdä keskeisenä osana työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet hyvän johtamisen ja esimiestyöskentelyn olevan keskeinen elementti työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämässä (esim. Marjala 2009, 216; Manka ym. 2013, 79). Myös tässä tutkimuksessa esimies nähtiin keskeisenä työhyvinvoinnin vaikuttajana Klubitalossa. Esimiehen tehtävänä nähtiin olevan työntekijöiden jaksamisen tukeminen ja seuranta sekä havaittuihin epäkohtiin puuttuminen. Esimiehen toivottiin osallistuvan myös Klubitalon perustoimintaan ja olevan tietoinen arjessa tapahtuvista asioista. Työntekijät pitivät tärkeänä, että esimiehellä oli aikaa keskustella työn sisältöön ja työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Myös Mankan ym. (2013, 79) tekemässä tutkimuksessa esimiehen läsnäolo ja työntekijöiden arjen tuntemus koettiin tärkeänä. Läsnäolevan ja työntekijöiden kanssa keskustelevalle esimiehelle katsottiin pystyvän havaitsemaan työyhteisön epäkohtia ja puuttumaan niihin nopeasti.

Palautteen jakaminen ja kehityskeskustelut koettiin osana hyvää johtamista. Tutkimustuloksissa tuli kuitenkin esiin, että joillakin Klubitalolla kehityskeskustelut olivat jääneet pitämättä, minkä osa työntekijöistä koki työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Osa työntekijöistä ei kokenut myöskään kehityskeskusteluja tarpeellisina, eikä kaikille Klubitalolle ollut muodostunut selkeää toimintamallia niiden järjestämiseksi. Myös Hietala ym. (2000, 42) tutkimuksessa todettiin, ettei Klubitalossa ole juurikaan hyödynnetty kehityskeskusteluja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukena. Tutkimusten mukaan kehityskeskustelut ovat kuitenkin tärkeitä esimiehen ja työntekijän välisiä kohtaamisia ja ne koetaan usein hyödyllisiksi oman työn ja siinä kehittymisen kannalta. (Pälli & Vaara 2013, 54–58; Linna, Elovainio, Virtanen & Kivimäki 2012, 51–52). Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat dialogisia ja voimaannuttavia kokemuksia, jolloin niillä voidaan vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden työhyvinvointiin (Wink 2007, 218). Toistaiseksi tutkimustietoa kehityskeskustelujen hyvinvointivaikutuksista on kuitenkin niukasti saatavilla (Linna ym. 2012, 50).

Klubitalossa työntekijöiden ammatillinen tausta on hyvin monipuolinen. Työntekijöiden valinnassa pidetään yleensä tärkeänä mielenterveysongelmien ja hoitotyön tuntemusta. (Hietala-Paalamaa ym. 2009, 43.) Toisaalta valinnassa korostetaan työntekijöiden monipuolisuutta ja kykyä toimia tasavertaisesti klubitaloyhteisössä (Hietala ym. 2000, 42). Myös tässä tutkimuksessa työntekijät totesivat, että Klubitalolla on mahdollista työskennellä hyvin erilaisilla koulutustaustoilla. Moni työntekijä koki kuitenkin sosiaali- ja terveysalan koulutuksen tukevan omaa ammatillista osaamista sekä auttavan toimimaan työssään eettisesti ja oma työhyvinvointi huomioiden. Klubitalon tarjoamat koulutusmahdollisuudet koettiin niin ikään työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Myös Suonsivun (2011b, 71–72) tutkimuksessa korostettiin omasta työhyvinvoinnista huolehtimista ja omien rajojen tunnistamisen tärkeyttä työpaikalla. Jokaisella työntekijällä nähtiin olevan velvollisuus ylläpitää ja kehittää omaa ammatillista osaamista laadukkaan työn turvaamiseksi.

Yhdessä määritelty perustehtävä, työtehtävien tasainen jakautuminen sekä selkeät vastualueet nähtiin työn tekemisen ja oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä. Työtehtävät eivät aina jakautuneet kuitenkaan tasaisesti työyhteisössä ja työntekijät tekivät jopa päällekkäisiä työtehtäviä. Tutkimustulosten mukaan työntekijät toivoivat nykyistä enemmän keskustelua työsuhteasioista, vastualueiden jakamisesta ja työhyvinvoinnista. Joissain Klubitaloissa järjestettiin tarvittaessa henkilökuntapalaveritea, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus keskustella ja suunnitella asioita yhdessä. Henkilökuntapalaverit nähtiin tärkeänä työn organisoinnin kannalta ja niillä koettiin olevan työhyvinvointia edistävä vaikutus. Hietala-Paalamaa ym. (2009, 45) ja Hietalan ym. (2000, 43) tutkimuksessa tuli esiin, että Klubitaloilla oli järjestetty henkilökuntapalaveritea työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työn suunnittelun tukena. Suonsivun (2003, 233) tutkimuksessa työyhteisön selkeällä perustehtävällä ja työnjaolla nähtiin olevan keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Työpaikalle tulisi luoda luottamuksellisia ja toimivia keskustelupaikkoja työyhteisön toiminnan ja työntekijöiden yhteistyön tukemiseksi.

Perehdyttäminen nähtiin keskeisenä osana työhyvinvointia. Työntekijöiden mukaan perehdyttämiseen tulisi varata aina riittävästi aikaa ja sen järjestämiseksi tulisi olla jaettuna selkeät vastualueet. Moni työntekijä kertoi kuitenkin, ettei perehdyttämi-

seen ollut kiinnitetty riittävästi huomiota, eivätkä Klubitalon perehdytysmateriaalit olleet toimivia. Hietalan ym. (2000, 42) tutkimuksessa uusien työntekijöiden perehdyttäminen nähtiin aikaa vievänä prosessina. Uusien työntekijöiden katsottiin joutuvan usein omaksumaan uudenlaisia toiminta- ja työskentelytapoja. Perehdyttämiseen vaadittiin Klubitaloilta toisaalta myös taloudellisia resursseja, työntekijöiden lähettämiseksi kansainvälisiin koulutuksiin Klubitalomalliin sisäistämiseksi.

Työyhteisön työilmapiirillä koettiin olevan keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Työntekijöiden mukaan hyvän työilmapiirin rakennusaineokset löytyvät yhteishengestä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja palautteen jakamisesta. Klubitaloissa työntekijöiden erilaisuus koettiin rikkautena ja koko yhteisön voimavarana. Työntekijöiden omia mielenkiinnon kohteita ja harrastuksia oli mahdollisuus hyödyntää monin eri tavoin. Erilaisuus nähtiin kuitenkin haasteena työntekijöiden väliselle yhteistyölle, mikäli sitä ei otettu työyhteisössä riittävästi huomioon. Työntekijöiden mukaan Klubitalossa tulisi kiinnittää entistä enemmän huomioita työntekijöiden erilaisiin taustoihin, työskentelytapoihin ja persoonallisuuden piirteisiin ja siihen, miten ne näyttäytyvät työyhteisössä. Mankan mukaan (2011, 130) työntekijöiden erilaisuus muodostaa yhteisöllisyyden perustan. Se edellyttää ihmisten todellista kohtaamista sekä omien käsitysten ja ajattelutapojen pohtimista. Erilaisuus näkyy työpaikalla usein ajatusten ristiriitoina. Parhaimmillaan se synnyttää kuitenkin energiaa, luovuutta, terveyttä ja kriittisyyttä työyhteisöön.

Tutkimustuloksissa korostui useasti Klubitalon yhteisöllisyys työn keskeisimpänä voimavarana. Työntekijät kuvasivat jäsenten olevan klubitaloyhteisössä työntekijöiden tasavertaisia työkavereita ja tekevän usein samoja työtehtäviä. Jäsenten kanssa työskenteleminen ja heidän asioidensa eteenpäin meneminen sekä kuntoutuminen koettiin suurena ilon aiheena ja työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Toisaalta jäsenten tilanteiden muuttumattomuus, terveyden heikentyminen ja psyykinen oireilu klubitaloyhteisössä koettiin työn kuormittavana puolena. Tutkimustulokset ovat verrattavissa Hietala-Paalammaan ym. (2009, 46) tutkimukseen, jossa jäsenten kuntoutuminen ja elämäntilanteiden myönteinen kehitys nähtiin työn palkitsevana puolena. Toisaalta jäsenten terveyden heikentyminen ja kuolemantapausten katsottiin koettelevan työntekijöiden työssä jaksamista.

Työntekijän omalla elämäntilanteella nähtiin olevan merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Omasta terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen vapaaajalla nähtiin keskeisenä osana työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa tuli esiin monia keinoja huolehtia omasta jaksamisesta ja työkuormituksesta palautumisesta vapaaajalla. Keskeisimpinä tekijöinä nähtiin erilaiset liikunta- ja kulttuuriharrastukset, terveelliset elämäntavat, sosiaaliset suhteet, perhe-elämä ja riittävä lepo. Työhyvinvoinnin kokemisen kannalta nähtiin tärkeänä, että työasiat eivät siirry työntekijän mukana vapaa-ajalle. Tutkimustuloksissa esiin tulleet työkuormituksesta palautumisen keinot ovat löydettävissä Siltalopin & Kinnusen (2009, 106–107, 112) tekemästä tutkimuksesta. Heidän tekemässä tutkimuksessaan myös työntekijän vapaa-ajan määrällä ja laadulla nähtiin olevan keskeinen merkitys onnistuneen palautumisen kannalta. Myös Marjalan (2009, 215) tutkimuksessa todettiin työntekijällä itsellään olevan päävastuu oman työhyvinvointinsa huolehtimisessa. Työntekijän tehtävänä on vastata oman terveyden kokonaisvaltaisesta huoltamisesta, johon liittyy oman fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ylläpitäminen.

Omaan terveyteen, perhe-elämään sekä läheisten hyvinvointiin liittyvien haasteiden koettiin puolestaan heikentävän työhyvinvointia. Myös työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen aiheutti ajoittain haasteita joidenkin työntekijöiden kohdalla. Erityisesti lapsiperheiden arjessa työntekijöillä ei ollut aina riittävästi voimavaroja ja aikaa huolehtia omasta hyvinvoinnista vapaa-ajallaan. Tilanteiden koettiin vaikuttavan kielteisesti esimerkiksi sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen, parisuhteeseen ja vapaa-ajan harrastuksiin. Monessa Klubitalossa työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet oli pyritty ottamaan huomioon kuitenkin työaikajoustoilla ja erilaisilla työjärjestelyillä. Myös Piensohon (2006, 84) tutkimuksessa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen nähtiin vaikuttavan keskeisesti työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin ja vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksiin. Työntekijät joutuivat usein tasapainoilemaan ja tekemään päätöksiä työn ja perhe-elämän vastuiden ja velvoitteiden välillä. Tutkimusten mukaan työpaikan perhemyönteisyys ja työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden ottaminen huomioon vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työilmapiiriin sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja palautumiseen (Mauno, Rantanen & Kinnunen 2009, 75, 81–82; Piensoho 2006, 85–86; Toivanen & Turpeinen 2008, 175).

Työntekijät toivat esiin varsin vähän työhyvinvointiin liittyviä kehittämisehdotuksia ja ne olivat pääsääntöisesti yhdenmukaisia työhyvinvointia heikentäviksi koettujen tekijöiden kanssa. Useiden työntekijöiden mukaan Klubitalojen kansainvälisissä standardeissa ja laadunarvioinnissa tulisi ymmärtää ja ottaa paremmin huomioon suomalainen työlainsäädäntö, työkulttuurit ja työhyvinvoinnin merkitys. Osa työntekijöistä koki standardien jopa heikentävän työhyvinvoinnin kehittämismahdollisuuksia. Standardeja kuitenkin tulkittiin ja sovellettiin usein työntekijöiden työhyvinvointi huomioiden. Haastatteluissa ehdotettiin kokonaan uuden kohdan lisäämistä standardeihin, jotta työhyvinvointi tulisi huomioiduksi nykyistä paremmin. Myös Hietala-Paalasmaan ym. (2009, 34–35) tutkimuksessa standardien ja laadunarvioinnin linjaukset ja arvopohja herättivät keskustelua klubitalo-yhteisöissä. Niiden taustalla nähtiin vaikuttavan keskeisesti Yhdysvaltojen yhteiskunnallinen tilanne ja sosiaalijärjestelmä. Tämän johdosta niiden soveltaminen suomalaiseen yhteiskuntaan koettiin osittain hankalana ja niihin toivottiin joustavuutta kulttuuristen erojen huomioidmiseksi.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessia. Tutkijan tulee pystyä kuvaamaan lukijalle mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimuksen eri vaiheet ja tutkimustuloksiin päätyminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Kylmä & Juvakka 2007, 130–133.) Luotettavuuteen vaikuttaviin tekijöihin tulisi osata kiinnittää huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen siihen ei voida enää vaikuttaa (Kananen 2013, 118). Luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä, kuten uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä ja siirrettävyydellä (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129).

Tämän tutkimuksen laatuun pyrittiin vaikuttamaan jo tutkimusprosessin alussa, laatimalla kattava tutkimussuunnitelma, jossa kuvattiin varsin yksityiskohtaisesti tutkimuksen tarkoitus, tausta ja toteuttaminen. Tutkimusprosessin edetessä oli helppoa palata alkuperäisten ajatusten juurille ja pohtia, mitä tutkimuksen seuraavassa vaiheessa oli tarkoitus tehdä ja miten. Toisaalta useat tutkimussuunnitelmaan kirjatut asiat muovaantuivat tutkimusprosessin aikana kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan. Esimerkiksi haastateltavien määrä ja aineiston analysointitapa tarkentuivat vasta tutkimusprosessin edetessä. Myös tutkimukselle asetetut aikataulut muuttuivat väistämättä useasti. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 54–57; Hirsjärvi ym. 2007, 168–171; Kylmä & Juvakka 2007, 41–45.)

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen on mahdollista vaikuttaa etukäteen, esimerkiksi panostamalla haastattelukoulutukseen ja huolehtimalla haastatteluiden toteutukseen liittyvien teknisen välineistön toimivuudesta ja olosuhteista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Teemahaastattelu oli entuudestaan tuttu aineistonkeruumenetelmä aikaisemman ammattikorkeakoulututkintoni kautta, jossa tein opinnäytetyöni samalla tutkimusmenetelmällä. Haastattelututkimuksen toteuttamiseen liittyvät vaiheet olivat edelleen melko hyvin mielessä, mikä lisäsi rohkeutta ja uskoa omaan kykyihin tutkijana. Aikaisemman tietämyksen ja kokemuksen pohjalta pystyin varmasti välttämään monia haasteita ja virheitä, joita ensikertalainen kohtaa haastattelututkimusta tehdessä.

Yksi keskeisimmistä teemahaastattelun suunnitteluun liittyvistä tehtävistä oli teema-alueiden rakentaminen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66). Tähän vaiheeseen käytettiin paljon aikaa ja teema-alueista laadittiin useampi versio ennen lopullista muotoa. Teema-alueiden muodostamisessa hyödynnettiin Mankan (2011, 76) esittämän työhyvinvointimallin jaottelua työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, joka osoittautui soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Teema-alueet pitivät sisällään avoimia kysymyksiä ja niiden sisälle rakennettiin erillinen tukilista haastatteluissa käsiteltävistä asioista. Teema-alueiden ja tukilistan laatimisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä lähteitä sekä Klubitaloissa työskentelevien kollegoiden asiantuntemusta. Lisäksi teema-alueiden testaamiseksi tehtiin

kaksi esihaastattelua. Teema-alueet ja kysymykset osoittautuivat toimiviksi ja niiden avulla onnistuttiin saamaan monipuolinen haastatteluaineisto.

Haastattelutilanteissa tutkittaville annettiin mahdollisimman paljon tilaa omien kokemusten esittämiseksi. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja uusien keskustelupolkujen löytämiseksi. Parissa haastattelussa tuli esiin, että tutkittavilla oli vaikeus jäsentää työhyvinvoinnin käsitettä ja sen kokonaisvaltaista lähestymistapaa tässä tutkimuksessa. On mahdollista, että jotkut kysymykset olivat osalle tutkittavista vaikeasti jäsennettävissä, mikä on voinut vaikuttaa heidän esittämiensä vastausten luonteeseen. Jokaisella tutkittavalla oli kuitenkin mahdollisuus tutustua teema-alueisiin ennen haastatteluja ja esittää kysymyksiä niihin liittyen. Haastattelutilanteet olivat yleisesti rauhallisia, luottamuksellisia ja dialogisia. Haastatteluaineiston laadun takaamiseksi haastatteluissa ei käytetty ulkopuolista apua ja aineiston litterointi aloitettiin heti aineistonkeruun päätyttyä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2009, 185). Haastatteluiden ajankohdat sovittiin mahdollisimman lähekkäin toisiaan, jotta tutkimusote olisi mahdollisimman yhdenmukainen kaikkien tutkittavien kohdalla. Haastatteluaineiston litteroinnin tarkkuus oli mietitty etukäteen ja sitä noudatettiin yhtenäisesti koko haastatteluaineistossa. Litterointi tehtiin koko haastatteludialogista, jotta tutkimusaineisto säilyisi mahdollisimman yhtenäisenä.

Tutkimuksen analysointi tapahtui sisällönanalyysillä. Ennen analysoinnin aloittamista tutustuin erilaisiin analysointimenetelmiin ja suunnittelin analysointiprosessin vastaamaan tämän tutkimuksen tarkoitusta. Sisällönanalyysi osoittautui olevan systemaattinen sekä luotettava metodi ja soveltuvan hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuksen vahvistettavuuden lisäämiseksi tutkimusraportissa on esitetty esimerkkitapaus aineiston luokittelusta ja kuvattu analysoinnissa muodostuneet luokat. Tutkimustulosten yhteydessä on esitetty tutkittavien suoria lainauksia tutkijan tulkinnan rinnalla vakuuttamaan, syventämään ja elävöittämään tutkimustuloksia. Tutkimusraportissa on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi tutkimuksen kaikki vaiheet sekä tutkimustuloksiin ja esitettyihin johtopäätöksiin päätyminen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 141; Kananen 2013, 117).

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta on olennaista, että tutkija on riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkimuksessa käsiteltävän ilmiön kanssa ja ymmärtää tutkittavien näkökulman (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Tässä tutkimuksen uskottavuutta on lisännyt tutkijan pitkä työkokemus ohjaajana klubitalotoiminnassa ja henkilökohtainen innostus työhyvinvoinnin tutkimiseen. Toisaalta tutkimusprosessin eri vaiheissa on pyritty pohtimaan tutkijan taustan ja lähtökohtien vaikutusta tutkimukseen. Tutkimuksessa on pyritty karistamaan tutkijan ennakoasetelmat ja lähestymään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti, tutkittavien näkökulmaan nojautuen. Haastatteluaineiston luotettavuuden takaamiseksi oli pyritty välttämään esimerkiksi kollegiaalista keskustelua tutkittavien kanssa sekä toimimaan mahdollisimman neutraalisti. Voidaan kuitenkin ajatella, että puolueettomuuden säilyttäminen on aina ongelmallista ja se vaatii tutkijalta jatkuvaa refleksiivisyyttä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 136; Kylmä & Juvakka 2007, 128–129; Eskola & Suoranta 2000; 35). Uskottavuutta vahvisti myös tutkimuspäiväkirjan pitäminen. Tutkimuspäiväkirjaan kirjoitettiin ylös tutkimusprosessin eri vaiheissa tehtyjä päätöksiä, oivalluksia ja pohdintoja. Toisaalta uskottavuutta olisi voinut vielä parantaa esimerkiksi antamalla tutkimustulokset tutkittavien luettavaksi ja keskustelemalla niiden oikeellisuudesta (ks. Kylmä & Juvakka 2007, 128).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella aineiston yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2007, 177; Kananen 2013, 120.) Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tuottaa mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa Klubitalojen työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseen osallistui yhteensä yhdeksän Klubitalon ohjaajaa seitsemästä eri Klubitalosta. Tutkittavilla oli vähintään kolmen vuoden työkokemus klubitalotoiminnasta ja he työskentelivät erilaisissa yksiköissä ja tehtävissä. Tutkittavien valinta tapahtui harkinnanvaraisen otannan perusteella. Tutkittavien valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä haastatteluaineisto tuotti varsin laajasti ja monipuolisesti tietoa työhyvinvoinnista. Haastattelujen edetessä alkoi toistua selvästi useat samat tekijät. Tästä huolimatta ei näin pienessä otoksessa voida mielestäni puhua aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä (ks. Eskola & Suoranta 2000, 62–63). Todennäköisesti uudet tutkittavat tapaukset olisivat vielä tuoneet esiin uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia. Työhyvinvointi onkin hyvin moniulotteinen ilmiö ja näin ollen varsin haasteellinen tutkimus-

kohde. Lisäksi tutkimuksessa oli edustettuna vain kolmasosa Suomen klubitaloverkostoon tutkimushetkellä kuuluvista Klubitaloista. Tästä johtuen tutkimustulosten siirrettävyyteen tuleekin suhtautua varauksella.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat kokevansa tämänhetkisen työhyvinvointinsa hyväksi. Tutkittavat olivat varsin tyytyväisiä myös Klubitalon johtamiseen, eikä omassa työyhteisössäkään koettu olevan suurempia ristiriitoja. Tämä herätti kuitenkin pohtimaan, olisivatko tutkimukseen valikoituneet sellaiset henkilöt, jotka suhtautuivat yleisesti asioihin positiivisesti, vai oliko tämä vain sattumaa tai sen hetkinen tilannekuva. Tutkimusprosessin aikana pohdittiin myös, että olisiko jollain toisella aineistonkeruumenetelmällä saatu tutkimukseen vielä enemmän osallistujia ja mahdollisesti entistä rikkaampi tutkimusaineisto. Toisaalta tutkimuksessa tuli esiin runsaasti myös työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä sekä työntekijöiden kokemuksia työpahoinvoinnista kuten työperäisestä stressistä ja työuupumuksesta Klubitalolla. Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että tutkittavat mielsivät työhyvinvoinnin monin eri tavoin. Tutkittavissa oli mukana työntekijöitä, jotka pyrkivät aktiivisesti edistämään työhyvinvointia omalla Klubitalollaan ja toisaalta työntekijöitä, joille työhyvinvointi oli vielä varsin jäsentymätön käsite.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja pohdittu tutkimuksen eettisiä kysymyksiä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen toteuttamisesta on solmittu kirjallinen yhteistyösopimus toimeksiantajan, Suomen Klubitalot ry:n kanssa. Toimeksiantaja ei osallistunut tai vaikuttanut millään tavoin tutkimuksen varsinaiseen toteutukseen. Aineistonkeruun alkaessa kaikille Suomessa toimiville Klubitaloille lähetettiin yhteinen saatekirje tutkimuksesta kirjepostin ja sähköpostin välityksellä. Saatekirjeessä kerrottiin muun muassa tutkimuksen tarkoitus, tavoite, toteutustapa ja kohderyhmä. Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista ja tapahtuvan anonymisti. Kaikkia tutkimuksesta kiinnostuneita pyydettiin ottamaan yhteyttä suoraan tutkijaan haastattelun sopimiseksi ja lisätiedon saamiseksi. Kuulan (2011, 101) mukaan tutkimuksesta annettava infor-

maatio on monessa mielessä tärkeä tutkimuksen kannalta. Sillä voi olla merkittävä vaikutus esimerkiksi ihmisten päätökseen tutkimukseen osallistumisesta. Toisaalta annettu informaatio ohjaa tutkimuseettisiä valintoja ja aineiston käsittelyä.

Aineistonkeruuvaiheessa pohdittiin, olisiko tutkimuksesta kiinnostuneiden työntekijöiden määrä ollut mahdollisesti erilainen, mikäli ensimmäinen yhteydenotto työntekijöihin olisi ollut henkilökohtainen. Onhan mahdollista, että joku työntekijä on päättänyt jäädä esimerkiksi tutkimuksen ulkopuolelle, koska se on ollut yhteisessä tiedossa Klubitalolla. Työhyvinvointi ja varsinkin työpahoinvointi ovat hyvin henkilökohtaisia ja osittain arkaluonteisia aihe-alueita. Aineistonkeruun yhteydessä huomattiin, että moni tutkittava oli itse puhunut avoimesti tutkimukseen osallistumisesta Klubitalolla. Tietoisuus työntekijöiden osallistumisesta tutkimukseen on haasteellinen siinä mielessä, että joku voi mahdollisesti pyrkiä tunnistamaan työntekijän tutkimustuloksista, suorista lainauksista tai niitä yhdistelemällä (ks. Kuula 2011, 205). Suora henkilökohtainen yhteydenotto ei olisi kuitenkaan ollut tässä tutkimuksessa mahdollinen, koska useimmissa Klubitaloissa ei ole käytössä työntekijöiden omia sähköpostiosoitteita ja puhelinnumeroita. Klubitaloyhteisöjen työkuultuuriin kuuluu vahvasti avoimuus ja läpinäkyvyys tämän tyyppisten asioiden käsittelyssä, joten tämä haaste oli tiedossa jo ennalta.

Haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa haastattelupaikkaan ja ajankohtaan. Haastattelutilanteessa tutkittaville kerrottiin uudelleen saatekirjeessä esitetyt asiat ja annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Tutkittaville tuotiin esiin, että heillä on halutessaan mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta myös haastattelujen jälkeen. Jokaista tutkittavaa pyydettiin allekirjoittamaan suostumus tutkimukseen osallistumisesta (ks. Kuula 2011, 133). Tutkittavat suhtautuivat tutkimuksen aiheeseen positiivisesti ja pitivät sitä Klubitalojen työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta tärkeänä. Yksikään tutkittava ei kieltänyt oman haastatteluaineistonsa käyttöä tutkimuksen tarkoitukseen. Haastatteluaineistoa käsiteltiin ja säilytettiin huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimustulosten yhteydessä esitettiin tutkittavien suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lainauksia pohtiessa otettiin huomioon tutkittavien yksityisyydensuojan säilyttäminen ja asioiden arkaluonteisuus. Lainauksista on poistettu tai muutettu yleisempään muotoon tutkittavia, heidän lä-

heisiään ja Klubitaloan koskettavia yksityistietoja. Tutkittavien anonymiteetin säilyttämiseksi lainauksissa ei ole esitetty haastattelukoodeja. (ks. Kuula 2011, 200–201, 205.)

7.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen kautta saatiin monipuolinen ja laaja aineisto Klubitalojen työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Monet näistä tekijöistä ovat löydettävissä useista työhyvinvointitutkimuksista ja työhyvinvoinnin malleista. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokivat työhyvinvointinsa hyvänä, eikä työyhteisön sisällä nähty olevan suuria ristiriitoja. Tutkimustulokset osoittavat, että Klubitaloissa on tehty paljon asioita työhyvinvoinnin edistämiseksi, mutta kehitettävää vielä löytyi. Tutkimustulokset toivat uutta tietoa Klubitalossa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta ne vahvistivat ja täydensivät aikaisempia tutkimuksia. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää Klubitalojen työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen tukena sekä Suomessa että kansainvälisesti. Lisäksi tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää kansainvälisissä klubitalokoulutuksissa. Tutkimustuloksista on myös hyötyä Klubitalossa työskentelevälle työntekijälle oman työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset.

- Työhyvinvointi muodostuu monen eri osatekijän yhteisvaikutuksesta. Vastuun edistämisestä jakautuu organisaation, esimiehen, työyhteisön ja työntekijän välille. Työhyvinvointi on jatkuvassa muutoksessa ja työolosuhteiden lisäksi työntekijän omalla elämäntilanteella on siihen keskeinen vaikutus. Työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät esiintyvät usein samanaikaisesti työn arjessa ja jokainen työntekijän koee ne yksilöllisesti. Myös työlainsäädäntö ja työterveyshuolto ovat keskeinen osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta.

- Organisaation selkeä perustehtävä, oikein mitoitettu henkilöstö, toimiva tiedonkulku ja sujuva päätöksentekoprosessi ovat keskeinen osa työhyvinvointia. Toimiva työympäristö sekä turvalliset ja terveelliset työolosuhteet luovat perustan laadukkaan työn tekemiselle. Työhyvinvointia heikentävät puolestaan monet yksittäiset tekijät, kuten epäselvät vastualueet, liian suuri työmäärä, heikko perehdyttäminen sekä työn epätasainen jakautuminen työyhteisössä.
- Hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä ja ylläpitämisessä. Esimiehen vastuulla on huolehtia työhyvinvointia ja työn tekemistä tukevien olosuhteiden sekä toimenpiteiden, kuten työnohjauksen, henkilökuntapalaverien ja kehityskeskusteluiden järjestämisestä. Esimiehen tulee toimia työyhteisössä tasavertaisesti ja hänellä tulee olla aikaa työntekijöiden kuuntelemiselle ja perustoimintaan osallistumiselle. Esimiehen vastuualueeseen kuuluu samalla huolehtia toiminnan rakenteiden ylläpitämisestä ja kehittämistoiminnasta.
- Työyhteisön työilmapiiri on keskeinen osa työhyvinvointia. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan työilmapiiriin laatuun ja työn sujuvuuteen. Työyhteisön hyvä yhteishenki, avoin vuorovaikutus ja palautteen jakaminen tukevat työn tekemistä ja työssä jaksamista. Työntekijöiden erilaisuus on työyhteisön voimavara ja yhteisöllisyyden perusta. Toisaalta erilaisuus voi olla haaste yhteistyölle, mikäli työntekijöiden persoonallisuuksia ja taustoja ei oteta huomioon työyhteisössä. Työntekijöiden vaihtuminen ja pitkät poissaolot kuormittavat työyhteisön toimintaa ja heikentävät työilmapiirin laatua.
- Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnista ja pystyy vaikuttamaan siihen monin eri tavoin. Vapaa-aika on työntekijän omaa aikaa ja sen tulisi mahdollistaa työasioista irrottautuminen ja itselle mielekkäiden asioiden tekeminen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää tunnistaa itselle kuormitusta aiheuttavat tekijät ja tuoda ne esiin omassa työyhteisössä. Työntekijän elämäntilanne ja taustatekijät tulisi huomioida työn sisällön suunnitte-

lussa työpaikalla. Yksilöllisillä työaikajoustoilla ja työjärjestelyillä on mahdollista edistää työhyvinvointia.

- Klubitalon toimintaperiaatteisiin kuuluu keskeisesti yhteisöllisyys ja työntekijöiden ja jäsenten välinen tasavertaisuus. Klubitalossa työntekijät ja jäsenet tekevät paljon samoja työtehtäviä ja monet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koskettavat koko klubitaloyhteisöä. Klubitalossa työhyvinvointia tulee tarkastella työntekijöiden näkökulman lisäksi yhteisöllisesti ja työhyvinvoinnin kehittämässä tulisi sitoa toisiinsa nämä kaksi näkökulmaa.
- Suomalainen ja kansainvälinen klubitaloverkosto on tärkeä voimavara Klubitaloyhteisöille. Klubitalojen yhteiset tapaamiset ja yhteydenpito lujittavat Klubitalojen välisiä suhteita ja yhteistyötä.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämissuhteita.

- Klubitaloyhteisössä on tärkeää keskustella ja määritellä yhdessä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Klubitaloille tulee perustaa työntekijöistä ja jäsenistä muodostettu työhyvinvointiryhmä vastaamaan työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja ylläpitämään yhteistä keskustelua. Työhyvinvoinnin kehittämistä tukee työhyvinvointisuunnitelma, jossa huomioidaan työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ja työssä kuormitusta aiheuttavat tekijät. Klubitaloissa tulee harkita työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten kouluttamista sekä riskikartoitusten tekemistä.
- Klubitaloissa tulee luoda selkeä toimintamalli työntekijöiden kehityskeskustelujen järjestämiseksi. Kehityskeskusteluja tulee järjestää säännöllisesti sekä tarvelähtöisesti ja niissä tulee ottaa puheeksi työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työntekijöiden vastuualueiden ja työtehtävien suunnittelun tukena on mahdollista hyödyntää työntekijöiden yhteisiä ryhmäkehityskeskusteluja.

- Klubitaloissa tulee olla kirjallinen perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmaan tulee pitää sisällään sille asetetut tavoitteet, vastualueet, arviointi ja seuranta. Perehdyttäminen on käynnistettävä heti uuden työntekijän aloittaessa. Perehdytyksen merkitys korostuu myös työtehtävien ja vastualueiden muuttuessa sekä työntekijän palatessa takaisin töihin pitkän poissaolon jälkeen. Klubitalokoulutukseen osallistuminen on keskeinen osa uusien työntekijöiden perehdyttämistä.
- Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että Klubitalojen työntekijämäärä ja työmäärä ovat mitoitettu oikein toiminnan laajuuteen nähden. Yksikkötyöskentelyssä on suosittava työpari- ja tiimityöskentelyä työntekijöiden työssä kuormittumisen vähentämiseksi.
- Klubitalojen kansainvälisissä standardeissa ja laadunarvioinnissa tulee huomioida työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden merkitys työntekijöiden työssä jaksamisen tukena. Hyvinvointien ja työhön sitoutuneiden työntekijöiden merkitys on nähtävä koko klubitaloyhteisön hyvinvoinnin ja toiminnan kannalta tärkeänä.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia jatkotutkimusehdotuksia.

- Tutkimus osoitti, että Klubitalossa työhyvinvointia tulee tarkastella työntekijöiden näkökulman lisäksi yhteisöllisesti. Yhteisöllisyyden ottamiseksi huomioon tulisi työhyvinvoinnin kehittämiseen ottaa mukaan myös Klubitalon esimiesten ja jäsenten näkökulma. Tulevaisuudessa on tärkeää luoda Klubitaloille yhteiset työhyvinvoinnin kriteerit, jossa otetaan huomioon sekä työntekijöiden, että koko klubitaloyhteisön työhyvinvointia edistävät osa-alueet.

- Tutkimuksessa ei ollut mukana Klubitalojen esimiehiä. Tutkimuksen mukaan esimiesten oma työhyvinvointi vaikuttaa kuitenkin keskeisesti työntekijöiden ja koko klubitaloyhteisön toimintaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta olisi tärkeää tutkia syvällisemmin esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työntekijöiden mahdollisuutta edistää esimiesten työhyvinvointia Klubitalossa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia ja kehittää yhteisöllinen työhyvinvointimalli johtamisen tueksi Klubitaloihin.
- Klubitaloissa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista on tällä hetkellä saatavilla vain kvalitatiivista tutkimustietoa. Tutkimustuloksia olisi mahdollista täydentää esimerkiksi koko Suomen klubitaloverkoston koskevalla työhyvinvointikyselyllä. Kyselyn avulla olisi mahdollista saada laaja-alaista tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Kyselyn toteuttamisessa olisi mahdollista hyödyntää tässä tutkimuksessa kehitettyä työhyvinvointimallia. Kyselytutkimus olisi mahdollista suorittaa säännöllisesti, esimerkiksi kahden vuoden välein Suomen klubitaloverkoston toimesta, jolloin se mahdollistaisi työhyvinvoinnin systemaattisemman kehittämisen, tarkastelun ja tutkimustulosten vertailun.

LÄHTEET

- Aalto, M., Saari J. & Martimo, K-P. 2010. Työturvallisuus. Teoksessa Työstä terveyttä. Toim. K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti. Porvoo: WS Bookwell Oy, 137–149.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjinä. Porvoo: WSOY.
- Ahola, K., Virtanen, M., Pirkola, S. & Suvisaari J. 2010. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 11/2010. Toim. A. Aromaa ja S. Koskinen. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 6.9.2013. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/346e246c-991f-4ca3-a7f7-3813415facf3>, 16–25.
- Anderson, S. 1999. Fountain House 1948–1998. A Transforming Vision. New York: Fountain House, Inc.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Viitattu 18.7.2013. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt_305.pdf.
- Arjanne, T. 2006. Johtamisen viisaus. Teoksessa Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Toim. L. Sundvik. Helsinki: Edita Publishing Oy, 55–84.
- Bilby, R. 2003. Klubitalojen siirtymätyö. Teoksessa Mielenterveyskuntoutujien Klubitalo. Yhdessä kohti työelämää. Suom. E. Pöyhönen. Toim. E. Pöyhönen. Helsinki: Art-Print Oy, 103–105.
- Corcoran, J. 2003. Klubitalot - mielenterveyskuntoutujien mahdollisuuksien yhteisöt. Teoksessa Mielenterveyskuntoutujien Klubitalo. Yhdessä kohti työelämää. Suom. E. Pöyhönen. Toim. E. Pöyhönen. Helsinki: Art-Print Oy, 163–166.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Viitattu 10.2.2014. http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Ikku-noita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin 1. Toim. J. Aaltonen ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 25–43.
- Feldt, T. 1999. Sense of Coherence – Structure, stability and Health Promoting Role in Working Life. Doctoral thesis. University of Jyväskylä, Studies in Education, Psychology and Social Research 158.

- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Työleipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus, 75–118.
- Feldt, T. & Mäkikangas, A. 2010. Selviytymiskeinot ja niiden käyttöä suuntaavat persoonallisuuden ominaisuudet. Teoksessa Meitä on moneksi – Persoonallisuuden psykologiset piirteet. Toim. R-L. Metsäpelto ja T. Feldt. Juva: PS-kustannus, 93–110.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimeissä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hietala, O., Valjakka, S. & Martikka, N. 2000. ”Täällä tehdään töitä itse varten”. Klubitilat ja jäsentilat mielenterveyskuntoutuksen ja työllistymisen uusina vaihtoehtoina. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 65/2000. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hietala-Paalamaa, O., Hujanen, T. Härkäpää K. & Reuter, A. 2009. Mielenterveyskuntoutujien Klubitilat. Yhteisön tukea ja yksilöllistä kuntoutumista. Avustustoiminnan raportteja 20. Raha-automaattiyhdistys. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun toria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutkija ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkonen, T. 2010. Työ ja mielenterveys. Teoksessa Työstä terveyttä. Toim. K-P. Martimo, M. Antti-Poika ja J. Uitti. Porvoo: WS Bookwell Oy, 70–86.
- Hänninen, E. 2003. Klubitaloyhteisöt tien näyttäjinä kuntoutuksen kehittämiseksi. Teoksessa Mielenterveyskuntoutujien Klubitilo. Yhdessä kohti työelämää. Toim. E. Pöyhönen. Helsinki: Art-Print Oy, 167–170.
- Hänninen, E. 2012a. Choices for Recovery. Community-Based Rehabilitation and the Clubhouse Model as Means to Mental Health Remorrs. THL–Report 50/2012. Tampere: Jovens Print - Tampere University Print Oy.
- Hänninen, E. 2012b. Väyliä osallisuuteen. Klubitilat ja muut yhteisövoimavaroja käyttävät kuntoutumismenetelmät mielenterveyspalvelujen uudistajina. Suomenkielinen yhteenveto EMPD-projektin (2010–2012) julkaisusta.
- Härmä, M., Hublin, C., Kukkonen-Harjula, K., Kronholm, E., Paunio, T., Puttonen S. & Stenberg T. 2011. Nukutko hyvin? Työperäiset unihäiriöt ovat yksilöllisiä. Teoksessa Työstä, joustaja jaksa – työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Toim. P. Pietikäinen. Helsinki: Helsingin yliopisto, 79–91.

International Clubhouse Directory and Resource Guide. 2012. New York: International Center for Clubhouse Development.

Jaari, A. 2004. Itsetunto, elämänhallinta ja arvot – Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos, Valtiotieteellinen tiedekunta.

Jackson, R. 2001. The Clubhouse Model. Empowering Applications of Theory to General Practise. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Juuti, P. 2006. Onko johtamiselle tulevaisuutta? Teoksessa Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Toim. P. Juuti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 226–239.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 95–142.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy, 45–55.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunne johtajuus – Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kasvio, A. 2010. Suomalaisen työelämän muutokset työterveyden näkökulmasta. Teoksessa Työstä terveyttä. Toim. K-P. Martimo, M. Antti-Poika ja J. Uitti. Porvoo: WS Bookwell Oy, 26–35.

Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2003. Voimavarat käyttöön – Hyvää oloa ja onnellisuutta. Jyväskylä: Duodecim.

Keltikangas-Järvinen, L. 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Helsinki: WSOY.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Viitattu 28.6.2013. <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>.

Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno. Keuruu: PS-kustannus, 38–55.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2009. Työkuormituksesta palautuminen – psykologinen näkökulma. Teoksessa Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Toim. U. Kinnunen ja S. Mauno. Tampere: Tampereen yliopisto, 7–28.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin 2. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 70–85.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma – Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 27.5.2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67847/978-951-44-7314-2.pdf?sequence=1>.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Tampereen Yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Viitattu 12.5.2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>.

Koponen, E-L., Laiho U-M. & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijöitä sosiaali- ja terveysalalle - Työvoimatarpeen ja tarjonnan -kehitys vuoteen 2025. TEM-analyyseja 43/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.3.2014.

http://www.tem.fi/files/34537/sosiaali- ja_terveysala.pdf.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kärkkäinen, M-L. 2013. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. Itä-Suomen Yliopisto, Hoitotieteenlaitos, Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä. Viitattu 28.2.2014.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1180-3/urn_isbn_978-952-61-1180-3.pdf.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 6.5.2013. Valtionsäädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9–40.

Laine, M. & Kokkinen, L. 2013. Terveys- ja sosiaalipalvelut. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Toim. T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela ja S. Virtanen. Viitattu 29.3.2014.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.

Laine, M., Kokkinen, L. Kaarlela-Tuomaala A., Valtonen, E. Elovainio M., Keinänen M. & Suomi, R. 2011. Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010 - Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Helsinki: Työterveyslaitos, 202–207.

Laitinen, J. Perkiö-Mäkelä, M. & Virtanen, S. 2013. Elintavat. Teoksessa Työ ja terveys Suomessa 2012. Toim. T. Kauppinen, P. Mattila-Holappa, M. Perkiö-Mäkelä, A. Saalo, J. Toikkanen, S. Tuomivaara, S. Uuksulainen, M. Viluksela ja S. Virtanen. Helsinki: Työterveyslaitos, 123–128. Viitattu 13.9.2013.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Toim. S. Janhonen ja M. Nikkinen. Juva: WS Bookwell Oy, 21–43.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 12.3.2014.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Lehto, P. 2001. Sosiaalipsykiatrista kuntoutusta mielenterveyskuntoutujille. Fountain House Klubitalo. Passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. EKSPY-julkaisusarja no. 001. Kotka: Etelä-Kymen sosiaalipsykiatrinen yhdistys ry.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkillisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Toim. K. Lindström ja A. Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos, 36–44.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Lewis, S. 2011. Positive Psychology at work – How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations. Chichester: Wiley-Blackwell.

Linna, A. Elovainio, M. Virtanen M. & Kivimäki, M. 2012. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa Hyvinvointi havaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Toim. T. Oksanen. Tampere: Työterveyslaitos, 45–53.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Tampere: Esa Print Oy.

- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Teoksessa työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Juva: WS Bookwell Oy, 123–136.
- Luthans, F., Youssef C. M. & Avolio B. J. 2007. Psychological Capital – Developing the Human Competitive Edge. Oxford: University press.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Työelämä muuttuu, joustaa-ko hyvinvointi? Toim. R. Blom ja A. Hautaniemi. Helsinki: Gaudeamus, 20–55.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Tampereen Yliopiston ammattikasvatuksen tutkimuskeskus.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus – miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L., Bordi L. & Heikkilä-Tammi, K. 2013. Perusasioita pieniin ihmeisiin - kuntajohtamisen kuva. Kaks - Kunnallisan alan kehittämissäätö. Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö. Viitattu 11.6.2013.
<http://www.kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö. Viitattu 27.5.2013.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen Yliopisto, Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 12.5.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.
- Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjänä. Teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 1/2013. Toim. H. Räsänen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 29–41. Viitattu 25.7.2013.
<http://www.tem.fi/files/36078/tak12013.pdf>.

Manka, M-L. & Siekkinen, P. 2008. Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta. Työelämän tutkimus 6, 2, 198–203.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun Yliopisto, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Oulu: University Press. Viitattu 6.3.2014.
<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>.

Mauno, S., Rantanen, J. & Kinnunen U. 2009. Palautuminen työn ja perheen yhdistämisen palapelissä. Teoksessa Irtiottoja työstä - Työkuormituksesta palautumisen psykologia. T. U. Kinnunen ja S. Mauno. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 67–84.

Melin, H. & Mamia T. 2006. Suomalaiset työpaikat - tutkimuspaikkojen peruskuvaukset. Teoksessa Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 13–36.

Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre – oikaise työelämäsi. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Metsämuuronen, J. 2006. Aineiston hankinnan menetöt. Teoksessa Laadullinen tutkimuksen käsikirja. Toim. J. Metsämuuronen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 111–130.

Myllymäki, T. & Kaartinen, J. 2009. Uni ja palautuminen. Teoksessa Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Toim. U. Kinnunen ja S. Mauno. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 127–138.

Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. P. Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Doctoral thesis. University of Turku, Institute of Clinical Medicine, Department of Occupational Health. Viitattu 19.6.2013.
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1>.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Parvikko, O. 2010. Työn psykososiaalisen kuormittavuuden hallinta. Teoksessa Puheenvoroja työn kuormittavuudesta. Toim. T. Kantolahti ja T. Tikander. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:17, 15–21. Viitattu 10.7.2013.
http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1082856&name=DLFE-13209.pdf.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Karisto Kirjapaino Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Peutere, L. 2006. Työolot, sosiaalinen pääoma ja psyykkinen oireilu. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Viitattu 19.6.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01517.pdf>.

Piensoho, T. 2006. Perheestä voimaa työhön - työstä voimaa kotiin. Työssäkäyvien kokemuksia työn ja perheen tasapainosta. Helsingin Yliopisto, koulutus ja kehittämisskeskus Palmeni, Vantaa. Oppimisverkostot työn ja perheen tasapainon rakentajina - hankkeen julkaisuja 1/2006. Helsinki: Yliopistopaino.

Propst, R. 2003. Klubitalot uutena mielenterveyskuntoutuksen muotona. Teoksessa Mielenterveyskuntoutujien Klubitalo. Yhdessä kohti työelämää. Suom. E. Pöyhönen. Toim. E. Pöyhönen. Helsinki: Art-Print Oy, 29–32.

Puusa, A., Mönkkönen K. & Kuittinen, M. 2011. Onko kaikki todellakin johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. A. Puusa & H. Reijonen. Helsinki: UNIPress, 94–116.

Pälli, P. & Vaara E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä -tutkimushankkeen loppuraportti. Viitattu 26.2.2013.

http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9371.pdf.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 28.6.2013.
<http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Multimedia/Arbetsplatskompetens/AIaistaidot.pdf>.

Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.3.2014.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf.

Rouvinen-Wilennius, P. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveystieteiden edistämisen keskuksen julkaisu 4/2008. Helsinki: Trio-Offset.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa haastattelun analyysi. Toim. J. Ruusuvuori, P. Nikander ja M. Hyvärinen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 424–431.

Räty, T. 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus: Painojussit Oy.

Saarela-Kinnunen M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus= tapaustutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 1. Toim. J. Aaltonen ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 184–195.

Salo, P., Vahtera, J., Saltychev, M., Pentti J. & Kivimäki M. 2012. Työkyvyttömyys ja sen ehkäisy. Teoksessa Hyvinvointi havaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Toim. T. Oksanen. Tampere: Työterveyslaitos, 91–122.

Saloheimo, J. 2006. Työturvallisuus – Perusteet, vastuu ja oikeussuoja. 2.uud.p. Helsinki: Talentum.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007. Työkuormituksesta palautuminen: psykologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa Työ ja ihminen 1/2007. Kuormittuneisuus 1. Toim. A. Leppänen ja E-P. Takala. Helsinki: Työterveyslaitos, 30–41.

Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2009. Vapaa-ajan merkitys työkuormituksesta palautumisessa. Teoksessa Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Toim. U. Kinnunen ja S. Mauno. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 99–114.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Viitattu 11.5.2013.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1>.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvasta tutkimus- ja kehittämisprojektista sekä asiantuntijahaastattelusta. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. Viitattu 25.2.2014.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514297076/isbn9789514297076.pdf>.

Soini, S., Vahtera, J., Joki, M., Aaltonen, J., Bifeldt, L., Lähteenmäki, S. & Utriainen, A. 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Tampere: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, työsuojeluosasto. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 36. Viitattu 11.2.2014.

<http://www.tyosuojelu.fi/upload/4rbolgtv.pdf>.

Sosiaali- ja terveystuollon kansallinen kehittämishjelma Kaste 2012–2015. 2012. Sosiaali- ja terveystuollinisteriön julkaisu 2012:1. Helsinki: Sosiaali- ja terveystuollinisteriö. Viitattu 13.3.2014.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf.

Suomen Klubitalot ry. Esite yhdistyksen ja Klubitalojen toiminnasta. Viitattu 21.3.2014. http://www.fh-klubitalot.fi/Dokumentit/Esitteet/fh_verkosto_esite.pdf.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä - Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino - Juvenes Print. Viitattu 25.2.2013. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67290/951-44-5650-5.pdf?sequence=1>.

Suonsivu, K. 2008. Työhyvinvointityö laitoshoidon tuotantoalueella - työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2008–2012. Hyvinvointipalvelujen julkaisu 4/2008. Viitattu 18.9.2013. http://www.tampere.fi/tiedostot/5F96omk01/4_2008_TYOHYVINVOINTI_LAITOSHOTO.pdf

Suonsivu, K. 2011a. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Suonsivu, K. 2011b. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella – työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin tuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14/2011. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy, 11–44.

Suvisaari, J., Ahola, K., Kiviruusu, O., Korkeila, J., Lindfors, O., Mattila, A., Markkula, N., Marttunen, M., Partonen, T., Peña, S., Pirkola, Saarni, S. Saarni, S. & Viertiö, S. 2012. Psykkiset oireet ja mielenterveydenhäiriöt. Teoksessa Terveystuollin, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Toim. S. Koskinen, A. Lundqvist ja N. Ristiluoma. Terveystuollin ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 68/2012. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 7.9.2013. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90832/Rap068_2012_nettti.pdf?sequence=1, 96–101.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Toivanen, M. & Turpeinen, M. 2008. Perhe työssä, työ perheessä. Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolten näkökulmasta. Monikko-hanke. Helsinki: Frenckellin kirjapaino Oy.

Toppinen-Tanner, S. 2011. Process of burnout: structure, antecedents, and consequences. Doctoral thesis. People and Work Research Reports 93. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health. Viitattu 6.9.2013.

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26491/processo.pdf>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009. Toim. H. Anttonen ja T. Räsänen. Progress application for programme VP/2007/005/371. Restructuring, well-being at work and financial participation. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.4.2013.

http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf.

Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Helsinki: Keskinäinen Eläkevaikutusyhtiö Ilmarinen. Viitattu 28.6.2013.

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/tyoyhteisotaidot.pdf.

Työvoima 2025. 2007. Täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Työpoliittinen tutkimus 325. Helsinki: Työministeriö.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Toim. J. Vahtera, M. Kivimäki ja P. Virtanen. Helsinki: Työterveyslaitos, 29–36.

Valkonen, J., Peltola U. & Härkäpää, K. 2006. Työtä, tukea ja mielenterveyttä. Kokeimuksia mielenterveyskuntoutujien työllistämismallista. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 75/2006. Helsinki: Yliopistopaino.

Vesterinen, P-L. 2006. "Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän." Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P-L Vesterinen. Juva: WS Bookwell Oy, 29–48.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat työhyvinvointia. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. P-L Vesterinen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 111–117.

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

Vuorinen, M., Liskola P. & Varanka, M. 1995. Fountain House -psykososiaalinen kuntoutusmalli. Teoksessa Fountain House, Mielensterveyskuntoutujien Klubitalo. Vajaa-kuntoisten työllistämisen edistämässätiö. Helsinki: SP-Paino Ky, 8–12.

Åhlberg, M. 2007. Käsitekartta tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 1. Toim. J. Aaltonen ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 60–70.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu diskursiivisena ja dialogisina puheenkäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen Yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Viitattu 28.2.2013. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TAUSTATIEDOT

- Ikä?
- Sukupuoli?
- Työkokemuksen pituus Klubitalolla?
- Työkokemuksen pituus sosiaali- ja terveysalalla?
- Työsuhde (määräaikainen, vakituinen)?
- Koulutustausta?

TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ

- Mitä sinulle tulee mieleen sanasta työhyvinvointi?
- Millä tavoin vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuu?

ORGANISAATIO

- Millaisia erityispiirteitä työhyvinvointiin liittyy klubitalotoiminnassa?
- Kertoisitko Klubitalonne toiminnasta?
- Millaiset arvot ohjaavat Klubitalonne toimintaa?
- Millainen Klubitalo on työympäristönä?
- Millaisia muutoksia Klubitalonne toimintaan liittyy tulevaisuudessa?

JOHTAMINEN

- Millainen rooli johtajalla on Klubitalossa?
- Millainen johtaminen edistää työhyvinvointia?
- Millaisia keinoja johtajalla on työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Millainen johtaminen heikentää työhyvinvointia?
- Millä tavoin johtamista tulisi kehittää Klubitalolla?

TYÖYHTEISÖ

- Miten kuvailisit Klubitalonne työyhteisöä?
- Millaiset asiat vahvistavat työyhteisön toimintaa?
- Millaiset asiat heikentävät työyhteisön toimintaa?
- Miten työyhteisön toimintaa tulisi kehittää Klubitalolla?

TYÖ

- Millaista ohjaajan työ on Klubitalolla?
- Millaiset asiat koet työssäsi tärkeinä?
- Millaiset asiat koet työssäsi kuormittavina?
- Minkä verran koet voivasi vaikuttaa työhösi?
- Miten työoloja tulisi kehittää Klubitalolla?

YKSILÖ

- Miten oma elämäntilanne vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millä tavoin huolehdit omasta jaksamisesta ja palautumisesta?
- Millaiset asiat aiheuttavat sinulle stressiä työssäsi?
- Oletko kokenut työuupumusta työssäsi?
- Millaisia voimavaroja ja vahvuuksia sinulla on?
- Millä tavoin voit itse edistää työhyvinvointia työssäsi?
- Mitä muuta haluaisit sanoa aiheeseen liittyen?

Liite 2. Saatekirje tutkimukseen osallistumisesta

Hyvä Klubitalon ohjaaja,

26.9.2013

työskentelen itse ohjaajana Suvimäen Klubitalossa Jyväskylässä ja opiskelen työni ohella Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen koulutusohjelmassa (YAMK). Teen opinnäytetyötä Klubitalojen työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuksessa tarkastellaan Klubitalojen ohjaajien kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja pyritään nostamaan esiin näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseksi klubitaloyhteisöissä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Fountain House -Klubitalojen verkostoyhdistys ry.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat ohjaajat, joilla on vähintään kolme vuotta työkokemusta klubitalotoiminnasta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat työskennellä eri puolella Suomea. Tutkimus tullaan suorittamaan loka-marraskuussa 2013 ja toteutetaan teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Teemahaastattelu on tutkijan ja haastateltavan välinen vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastattelu etenee ennalta sovittujen teemojen kautta. Haastattelut kestävät noin tunnin ja ne tallennetaan aineiston käsittelyä varten. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyödynnetään ainoastaan tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja tapahtuu täysin anonymisti. Kaikki tutkimusmateriaali tullaan hävittämään tutkimuksen päätyttyä. Opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori Kari Jaatinen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta (kari.jaatinen@jamk.fi). Opinnäytetyö valmistuu kesällä 2014 ja se tullaan julkaisemaan ammattikorkeakoulujen julkaisuarkistossa (www.theseus.fi).

Tämä saatekirje toimitetaan kaikkiin Suomen Fountain House -Klubitalojen verkostoyhdistys ry:n Klubitaloihin sähköpostin ja kirjepostin kautta. Mikäli olet halukas osallistumaan tutkimukseeni ja sinulla on riittävästi työkokemusta klubitalotoiminnasta, pyydän sinua ottamaan yhteyttä minuun joko puhelimitse tai sähköpostilla 18.10.2013 mennessä. Sovitaan yhdessä haastattelun ajankohta ja paikka. Vastaan mielelläni myös tutkimustani koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin

Jani Huotari, Suvimäen Klubitalo, Jyväskylä
Kuntoutuksen ohjaaja (YAMK) -opiskelija
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen koulutusohjelma
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
s-posti: xxxx@student.jamk.fi
puh: 0400 xxx xxx (yhteydenotot klo 17.00 jälkeen)

Liite 3. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Olen saanut tietoa tutkimuksesta ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijalle siihen liittyviä kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siihen osallistumisesta milloin tahansa. Ymmärrän myös, että tutkimuksen aineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja sitä hyödynnetään ainoastaan tämän tutkimuksen tarpeisiin. Tutkimuksen aineistoa säilytetään sen valmistumiseen asti, jonka jälkeen se hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilötiedot ja Klubitalojen nimet eivät näy raportissa.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Päiväys: ____ / ____ / _____

Haastateltavan allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Suostumuksen vastaanottaja:

Tutkijan allekirjoitus: _____

Lisätietoja tutkimuksesta:

Jani Huotari

Suvimäen Klubitalo, Jyväskylä

Kuntoutuksen ohjaaja (YAMK) -opiskelija

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen- ja johtamisen koulutusohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

s-posti: xxxx@student.jamk.fi, puh: 0400 xxx xxx

Liite 4. Esimerkki aineiston analysoinnista

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Suojelusuunnitelmat ja poistumis- harjoituksia tehdään ja sitten kier- retään näitä tiloja säännöllisesti ja katotaan, että nää niinku, turvalli- suusriskit on pois, että kyllä me aika paljon niinku kiinnitetään huomiota kaikkeen semmoseen, ihan niinku fyysisiin puitteisiin.	Kiinnitetään huo- miota fyysisten tilojen toimivuu- teen ja turvallisuus- teen säännöllisesti +	Työympä- ristöön vaikutta- minen	Työympäristö	Organisaatio	Työhyvinvoin- tiin vaikuttavat tekijät Klubita- lon ohjaajien kokemana
Et ne on vaan niin kun raha kysy- myksiä sitte... mitä pystytään hoi- tamaan ja tekemään, mut et sano- taan, jos on semmonen hyvin mal- tillinen homma ja se jollain tapaa parantaa jotain, jotain työturvalli- suuteen liittyvää tai työhyvinvointia niin kyl se hankitaan ja kyl se teh- dään.	Työympäristössä tehdään toimenpi- teitä tarvittaessa +				
No se fyysinen puolihan on sem- monen (fyysinen työympäristö), mihin pystyy paljon niinku vaikut- tamaan itse, täällä olevat, kävijät ja työntekijät, jäsenet ja henkilökun- ta.	Fyysiseen työym- päristöön mahdol- lisuus vaikuttaa +				
Mut täähän on remontoitu (tilat) meitä varten, niin ei ihan hirveesti pysty valittaen.	Tilat remontoitu Klubitaloa varten +				
Jos mä ajattelen työsuojelun kan- nalta, niin esimerkiksi keittiöön on panostettu aika paljon, et siel on liukumattomat lattiat, vaikka ne maksaa aika paljon. Kyl niitä ollaan mietitty aika paljon siin vaiheessa kun ollaan rakennettu ja tehty ja suunniteltu... Jos joku epäkohta huomataan niin se kyl korjataan tosi nopeesti.	Tiloja remontoitu Klubitalon tarpeis- ta +				
Siinä se ilmastointi on korjattu, uus ilmastointilaite... Siellä on hyvä, silleen viilee ilma ainakin kesällä.	Tiloja korjattu tarvittaessa +				
Se epävarmuus siitä taas, että saadaanko me jäädä tähän, tai taasko me lähetään jonnekin muualle.	Epävarmuus toimi- tilojen säilymisestä -				
Jokainen saa sen mielipiteensä sanoa ja tota ja oikeestaan tilojen- kin kannalta... yhdessä ne päätök- set tehdään.	Mahdollisuus vaikuttaa, päätök- set tehdään yhdes- sä +				

Liite 5. Analysoinnissa muodostetut luokat

Työhyvinvointi Klubitalon työntekijöiden määrittelemänä			
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Selkeät toimintatavat ja rakenteet Toimiva tiedonkulku Työssä viihtyminen	Joustava rakenne	Organisaatio	Työhyvinvointi Klubitalon työntekijöiden määrittelemänä
Hyvinvointia tukeva työympäristö ja työolosuhteet	Toimiva työympäristö		
Työterveyshuollon tuki	Työhyvinvoinnin tukitoimet		
Toimiva esimiestyöskentely	Toimiva johtajuus	Johtaminen	
Avoin työilmapiiri Palautteen jakaminen Vastuun kantaminen työhyvinvoinnista	Hyvinvoiva työyhteisö	Työyhteisö	
Osaamista vastaava ja mielenkiintoinen työ	Työn sisältö	Työ	
Kouluttautuminen	Koulutus		
Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen	Terveys ja fyysinen kunto	Yksilö	
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klubitalolla			
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Standardit arvojen pohjana Henkilökohtaiset arvot Standardit ja työhyvinvointi	Arvot	Klubitalon Organisaatio	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klubitalolla
Rahoitus	Taloudelliset resurssit		
Työntekijöiden määrä Työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot Sijaisten käyttäminen	Henkilöstöresurssit		
Tiedon jakaminen	Tiedonkulku		
Päätösten tekeminen	Päätöksenteko		
Työntekijöiden perehdytys	Perehdyttäminen		

Koulutusmahdollisuudet	Kouluttautuminen	
Työympäristöön vaikuttaminen	Työympäristö	
Työympäristön toimivuus		
Työympäristön turvallisuus		
Työympäristön terveellisyys		
Työergonomia		
Säännöllinen työaika	Työaika	
Työajan lyhennys		
Työaika joustot		
Työsuojelu	Työhyvinvointitoiminta	
Työterveyshuolto		
Tyky-toiminta		
Kulttuuri- ja liikuntasetelit		
Työnohjaus		
Mahdollisuus toimia itsenäisesti	Taustaorganisaatio	
Hallituksen toiminta		
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työhyvinvoinnin edistäminen	Esimiestoiminta	Klubitalon johtaminen
Tasavertaisuus		
Luottamus		
Osallisuus		
Rakenteiden ylläpitäminen	Suorituksen johtaminen	
Hallinnollinen osaaminen		
Kehittämistoiminta		
Osaamisen johtaminen		
Palautteen jakaminen		
Kehityskeskustelut		
Työssä jaksaminen	Esimiehen työhyvinvointi	
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Työyhteisön tila	Työilmapiiri	Klubitalon työyhteisö
Yhteishenki		
Avoin vuorovaikutus		
Palautteen jakaminen		
Erilaisuus		
Yhteinen perustehtävä		
Henkilökuntapalaverit		
Yhteinen vapaa-aika		
Yhteisö voimavarana	Klubitaloyhteisö	

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Koulutus	Ammatillinen osaaminen	Klubitalolla työskentely
Osaaminen		
Ammatillinen rooli		
Osaamisen kehittäminen		
Vastuualueet	Työn jakaminen	
Vahvuuksien huomioiminen		
Vaikuttamisen mahdollisuus	Työn hallinta	
Työaikoihin vaikuttaminen		
Työn suunnittelu		
Jäsenten kanssa työskentely	Työn sisältö	
Työn arvostus		
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Elämäntilanne	Henkilökohtainen elämäntilanne	Yksilölliset tekijät
Ikääntyminen		
Työn ja perheen yhteensovittaminen		
Työasioiden miettiminen	Työkuormituksen palautuminen	
Palautumisen keinot		
Oma työhyvinvointi	Työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden huomioiminen	
Positiivinen stressi		
Työstressi		
Työuupumus		
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Verkostoyhteistyö	Verkostotoiminta	Klubitaloverkosto
Klubitalomalli		
Klubitalokoulutus		
Laadunarviointi		

Liite 6. Haastateltavien taustatiedot (n=9)

Taustatiedot	n
Ikä	
20–29 vuotta	1
30–39 vuotta	2
40–49 vuotta	6
Sukupuoli	
Nainen	8
Mies	1
Työsuhte	
Vakituinen	8
Määräaikainen	1
Koulutustausta	
Ammattikorkeakoulututkinto	1
Opistoasteen tutkinto	2
Toisen asteen tutkinto	5
Peruskoulututkinto	1
Työkokemus Klubitalolla	
3–4 vuotta	3
5–9 vuotta	4
10–14 vuotta	2
Työkokemus sosiaali- ja terveysalalla	
5–9 vuotta	4
10–14 vuotta	5