



# IHMISELTÄ IHMISELLE

## Työntekijöiden voimavaroja tukevan keskustelumallin kehittäminen Kelassa

Hanna Rajala

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**IHMISELTÄ IHMISELLE**  
**Työntekijöiden voimavaroja tukevan keskustelumallin kehittä-**  
**minen Kelassa**

Hanna Rajala

Voimavaraistavien työtapojen  
johtaminen ja kehittäminen  
sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Hanna Rajala

**IHMISELTÄ IHMISELLE - Työntekijöiden voimavaroja tukevan keskustelumallin kehittäminen Kelassa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

50

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää voimavaraistavaa ohjauskeskustelumallia työntekijöiden työssäjaksamisen tueksi Kelassa. Työhyvinvoinnin varhainen tuki on tärkeää ja covid-19-pandemian jälkeensä jättämä kasvanut etätyöskentely on vähentänyt sosiaalisia kontakteja työpaikoilla. Työn tavoitteena oli, että keskustelumallin avulla työntekijöillä olisi enemmän mahdollisuuksia ja välineitä vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

Tietoperustassa käsiteltiin muun muassa resilienssin, motivaation, positiivisen psykologian ja ratkaisukeskeisyyden sekä empatian käsitteitä työhyvinvoinnin taustalla sekä onnellisuutta, psykologista turvallisuutta ja pystyvyysuskoa.

Lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimusote ja se toteutettiin teemahaastattelun keinoin. Teoriapohjan avulla päädyttiin neljään päähaastattelukysymykseen, joiden avulla haastattelut toteutettiin. Haastattelukysymyksiksi määriteltiin seuraavat kysymykset: Millaisia voimavaroja työntekijöillä tai esihenkilöillä on oman työssä jaksamisensa ja hyvinvointinsa tukena? Miten työntekijät tai esihenkilöt hyödyntävät omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan oman työhyvinvointinsa ylläpitämisessä? Miten voimavaralähtöistä ajattelua voidaan edistää työhyvinvoinnin vahvistamiseksi? Miten työntekijät arvioivat voimavaralähtöisen ohjauskeskustelun merkitystä omalle työhyvinvoinnilleen ja oman työhyvinvointisuunnitelmansa rakentamiselle? Haastatteluihin osallistui 15 työntekijää Kelan eteläisen vakuutuspiirin alueelta. Haastattelut toteutettiin Skypen välityksellä yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin aineistoksi opinnäytetyötä varten.

Haastatteluissa ilmeni, että voimavaroja haastateltavat saivat vapaa-ajalla harrastuksista, ihmissuhteista, itsensä tuntemisesta ja hyväksymisestä. Työajalla voimavaroja lisäsi hyvä työyhteisö, positiivinen palaute ja empatia sekä toimivat työvälineet. Haastateltavien mukaan voimavaralähtöistä ajattelua työhyvinvoinnin tueksi voitaisiin edistää kuuntelemalla työntekijöitä enemmän sekä vertaistuen ja avoimuuden keinoin. Myös itseohjautuvuuden lisäämistä kaivattiin. Voimavaraistavaa keskustelua toivottiin joko oman esihenkilön kanssa tai ulkopuolisen ammattilaisen, kuten valmentajan kanssa. Myös ryhmäkeskusteluja oman tiimin kesken toivottiin esimerkiksi vahvuuksien löytämisessä tai positiivisen palautteen antamisessa.

Haastattelujen ja tietoperustan perusteella tehtiin ehdotukset voimavaraistavan keskustelumallin kehittämiseksi Kelassa. Jo useissa tiimeissä käytössä oleviin One-to-One-keskusteluihin luotiin keskustelurunkomalli. Myös tiimien kesken esimerkiksi kehityspäiville luotiin keskustelurunkomalli vahvuuksien löytämiseksi. Palautteen antamisen lisäämistä ja näkyvämmäksi tekemistä ehdotettiin. Tiimeille suositeltiin Aalto yliopistossa kehitetyn Yhteistyöpelin tilaamista Kelan sisäisistä palveluista. Kelassa toimivan PuhtiPirkat-verkoston ja työyhteistötuen palveluiden hyödyntämistä suositeltiin lämpimästi työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä palveluista löytyy paljon ammattitaitoa Kelalaisten työn tueksi.

Asiasanat: voimavarat, vahvuudet, työhyvinvointi, empatia, resilienssi

Development and Management of Empowering Working Methods in Health Care and Social Services

Master of Social Work

Hanna Rajala

**HUMAN TO HUMAN - Developing Empowering Guidance Conversation Model to Support Wellbeing at Work in Kela**

|      |      |       |    |
|------|------|-------|----|
| Year | 2023 | Pages | 50 |
|------|------|-------|----|

---

The goal of this thesis was to develop a model for an empowering conversation for supporting wellbeing at work of Kela employees. It is important to support wellbeing at work at early stages as working remotely after the COVID-19 has reduced social contacts at offices. The goal was to offer employees more possibilities and means to affect their wellbeing at work.

The theoretical framework discusses such concepts as resilience, motivation, positive psychology, solution orientation as well as empathy in the context of wellbeing at work as well as happiness, psychological safety, and self-efficacy belief. The theme was approached by the qualitative research method, and it was conducted by theme interview. The main interview questions concerned the resources the employees or supervisors possess for supporting their own wellbeing at work and how they make use of their strengths and resources to maintain their wellbeing at work. The participants also discussed how they thought it was possible to further promote resource-based and empowering conversation at work. The interviewees evaluated the meaning of empowering conversation to their own wellbeing and constructing their plan of wellbeing at work. 15 employees of the southern insurance district of Kela participated in the interviews. The interviews were conducted through Skype as individual interviews and were taped and transcribed as the material of the thesis.

The interviews showed that the interviewees got resources from hobbies, relationships, knowing oneself and acceptance at leisure time. At work, resources were added by a good work community, positive feedback, empathy, and functional tools at work. According to the interviewees, empowering conversation for strengthening the wellbeing at work should be promoted by listening to the employees more as well as by increasing peer support and openness. Also, adding self-management was needed. Empowering conversation for strengthening wellbeing at work was suggested to be performed with the supervisor or a coach. Group conversations amongst teams were also asked for finding employees' strengths or giving positive feedback.

The suggestions to develop and strengthen empowering thinking and wellbeing at work in Kela, were created based on the interviews and the theoretical framework. A new frame for One-to-One-conversations, which are in use in many teams already, was created. Also, a frame for team development days for finding strengths through conversation was created. Adding feedback and making it more visible was suggested. Making use of Kela's work community support services was also highly recommended in supporting wellbeing at work as well as teamwork, as they offer professional support to bolster Kela employees' wellbeing at work.

Keywords: resources, strengths, wellbeing at work, empathy, resilience

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto.....   | 7  |
| 2     | Tietoperusta ja keskeiset käsitteet.....  | 9  |
| 2.1   | Työhyvinvointi ja hyvinvointi.....  | 9  |
| 2.2   | Voimavaraistavat työtavat.....  | 10 |
| 2.3   | Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys.....  | 12 |
| 2.4   | Positiivinen psykologia ja onnellisuus.....   | 13 |
| 2.5   | Motivaatio, innostuminen ja itsemääräämisteoria.....  | 14 |
| 2.6   | Pystyvyyssusko ja resilienssi.....  | 15 |
| 2.7   | Psykologinen turvallisuus.....  | 16 |
| 2.8   | Empatia ja myötätunto.....  | 17 |
| 3     | Opinnäytetyön toteuttaminen.....  | 18 |
| 3.1   | Opinnäytetyön tavoite ja kehittämiskysymykset.....  | 18 |
| 3.2   | Menetelmälliset valinnat ja implementointi.....   | 18 |
| 3.3   | Laadullinen tutkimus.....   | 19 |
| 3.4   | Teemahaastattelu.....   | 19 |
| 3.5   | Eteneminen käytännössä.....   | 20 |
| 3.6   | Aineiston analyysi.....   | 21 |
| 4     | Haastattelutulokset.....  | 23 |
| 4.1   | Voimavarat ja niiden hyödyntäminen.....   | 24 |
| 4.1.1 | Ihmissuhteet.....   | 24 |
| 4.1.2 | Työtavat, -välineet ja osaaminen.....   | 25 |
| 4.1.3 | Vapaa-aika ja elämänhallinta.....   | 26 |
| 4.1.4 | Itsensä tunteminen.....   | 26 |
| 4.1.5 | Ajatukset voimavaroista.....  | 27 |
| 4.2   | Voimavaralähtöisen ajattelun edistäminen työhyvinvoinnin vahvistamiseksi.....   | 28 |
| 4.2.1 | Kuuleminen ja kuunteleminen.....  | 28 |
| 4.2.2 | Vertaistuki ja avoimuus.....  | 28 |
| 4.2.3 | Johtaminen.....   | 29 |
| 4.2.4 | Valmennus.....  | 30 |
| 4.2.5 | Voimavaraistava keskustelu tiimin kesken.....   | 31 |
| 4.2.6 | Voimavaraistavasta keskustelusta.....   | 31 |
| 4.3   | Voimavaralähtöisen ohjauskeskustelun merkitys omalle työhyvinvoinnille ja työhyvinvointisuunnitelman tekemiselle..... | 31 |
| 5     | Pohdinta.....   | 32 |
| 6     | Eettisyys ja luotettavuus.....  | 36 |
| 7     | Suosituksat voimavaraistavan keskustelumallin käytännön toteuttamiseksi Kelassa.....                                  | 38 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 7.1 | Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....              | 38 |
| 7.2 | Itseohjautuvuuden lisääminen .....                          | 38 |
| 7.3 | One-to-One- ja kehityskeskustelurunko.....                  | 39 |
| 7.4 | PuhtiPirkat-verkosto ja työyhteisöjen tuen palvelut.....    | 40 |
| 7.5 | Tiimien koon tarkistaminen ja työnohjaus tai coaching ..... | 41 |
| 7.6 | Keskustelut tiimeittäin tai pienryhmissä.....               | 41 |
| 7.7 | Yhteistyöpelit.....   | 42 |
| 8   | Lopuksi.....  | 43 |
|     | Lähteet.....  | 44 |
|     | Kuvat .....   | 47 |
|     | Liitteet .....  | 48 |

## 1 Johdanto

Ennen koronaepidemian alkua etätyö Kelassa oli jo arkipäivää, mutta työskentely tapahtui kuitenkin pääasiassa toimistotiloissa, toki työtehtävistä riippuen. Esimerkiksi Kelan moniammatillisessa ryhmässä etätyötä tehtiin aiemmin keskimäärin yksi päivä viikossa. Toimistolla työ oli paljolti kollegaa konsultoivaa ja läheistä yhteistyötä. Maanantaina 16.3.2020 hallitus yhdessä presidentin kanssa totesi poikkeusolot Suomessa koronavirustilanteen vuoksi (Hallituksen tiedote 140/2020). 18.3.2020 koulut jäivät etäopetukseen ja suuri määrä työntekijöitä siirtyi etätyöhön. Työelämän käytännöt muuttuivat äkillisesti. Yhtäkkiä piti luoda uudet toimintamallit ja silti jatkaa työskentelyä tehokkaasti. Maailma ympärillä oli muuttunut lähes yhdessä yössä.

Työelämän muuttuessa ennen näkemättömän nopeasti muuttuivat myös työhyvinvoinnin haasteet. Joku jäi kotiin yksin, kun toisella oli seuranaan alakouluikäiset lapset omine tietokoneineen, koulutehtävineen ja etätunteineen. Työhön saattoi tulla yllättäviä keskeytyksiä ulkopuolelta tai sitten päivistä muodostui hiljaisia oman kodin seinien sisäpuolella.

Työelämän muutos vei sosiaaliset kontaktit työpaikoilta verkkoon. Vaikka työvälineet olivat varmasti monelle tuttuja, oli intensiteetti erilainen. Kun aikaisemmin aamukahvia nautittiin työpaikalla taukotilassa mukavia jutustellen, sai kahvit juoda jatkossa yksin tai puolison kanssa, kenties lapsia samalla etäkouluun herätellen. Työkaverin luokse ei voinut enää mennä juttelemaan, vaan oli laitettava sankaluurit päähän ja soitettava. Kameran käyttö puheluissa saattoi olla vähäistä, jolloin kasvojen ilmeet ja eleet jäivät näkemättä. Vuorovaikutuksen luonne ihmisten kohtaamisissa alkoi kapeutua.

Nyt muutaman vuoden kestäneiden pandemiarajoitusten jälkeen olemme palaamassa taas normaaliin. Kokoontumisrajoitukset ovat poistuneet ja yhä useammalla on taustallaan joko sairastettu korona tai täysi rokotussarja. THL:n koronarokotusten seurannan mukaan 23.8.2022 mennessä 65,7 % 18 vuotta täyttäneestä väestöstä on saanut kolmannen rokotteen ja kaksi rokotusta on 87,3 % täysi-ikäisestä väestöstä. Neljännen rokotteen on ottanut 15,4 % täysi-ikäisistä suomalaisista. ([https://www.thl.fi/episeuranta/rokotukset/koronarokotusten\\_edistyminen.html](https://www.thl.fi/episeuranta/rokotukset/koronarokotusten_edistyminen.html))

Työelämä ei kuitenkaan tunnu palaavan täysin samaan kuin ennen korona etätyön edelleen jatkuessa monella. Kelassa etätyösopimuksia on laadittu lähes kaikille ja toimistoissa on ajoittain hiljaista. Sosiaaliset kontaktit vähenevät, kun työtä tehdään etänä erillään muista.

Sosiaalisten kontaktien väheneminen voi edistää joidenkin kohdalla työhön keskittymistä, mutta joidenkin kohdalla se voi tarkoittaa työhyvinvointiin liittyvien riskien lisääntymistä.

Etätyössä pääasiassa toimivien työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraaminen on esihenkilölle hankalampaa kuin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka ovat läsnä toimistolla. Mahdolliset haasteet työhyvinvoinnissa voivat jäädä etätyössä herkemmin piiloon, vaikka se on mahdollista myös toimistoilla työskentelevien kohdalla. Koronaepidemian vaikutukset etätyöntekoon oli alkusysäys, jonka vuoksi opinnäytetyön aiheeksi valikoitui ennakoiva työhyvinvoinnin tukeminen voimavaraistavan keskustelumallin avulla, vaikka siitä voi hyötyä myös pääasiassa toimistolla työskentelevät työntekijät.

Ennakoiva työhyvinvoinnin tuki on tärkeä asia sekä taloudellisesti että inhimillisesti ajateltuna. Sairauslomakustannukset, kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkemeno ovat taloudellisesti suuri menoerä. Esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset vuosittain ovat Suomessa Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan noin 8 miljardia euroa (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2014. Menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset). Jos varhaisella puuttumisella ja välittämällä voidaan ennaltaehkäistä sairauslomia ja työkyvyttömyyseläkkeitä, on se sekä kustannuskysymys että inhimillisesti hyvä teko.

Kelassa käsitellään Suomen asumisperusteiseen sosiaaliturvaan liittyviä asioita. Lähes jokainen suomalainen on Kelan asiakas. Joskus käsiteltävät asiat voivat olla hyvinkin arkaluonteisia ja työ uuvuttavaa henkisesti. Varsinaista ainakaan laaja-alaista työnohjausta Kelassa ei ole käytössä, vaikkakin kollegan tai esihenkilön ja työterveyshuollon tukeen on usein vaikeissa tilanteissa voinut luottaa. Voisiko kuitenkin voimavaroja tukevalla keskusteluilla olla myönteisiä vaikutuksia työntekijöille ja koko työyhteisön hyvinvoinnille? Onko voimavaraistavalle keskustelulle tarvetta? Kuka siitä voisi hyötyä?

Työssä edellytetään nykyään enemmän ja enemmän itseohjautuvuutta. Työ on usein vaativampaa kuin ennen tahdin kiristyessä ja työn luonteen muuttuessa. Asiantuntijatyö on lisääntynyt ja varsinkin etätyössä omaa työtään on johdettava enemmän itse kuin koskaan aikaisemmin. Työnohjauksellinen näkökulma voi olla yksi ratkaisu yksilön työn eheyttämisessä ja työn mielekkyyden lisäämisessä. (Alhanen, Kansanajo, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011) Hallinnan tunne omaan työhön liittyen lisää mielenrauhaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää voimavaraistavaa ohjauskeskustelumallia työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseksi. Tällainen keskustelumalli voisi toimia myös työhyvinvoinnin johtamisen välineenä. Tavoitteena on, että keskustelun avulla työntekijöillä olisi enemmän mahdollisuuksia ja välineitä vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.



## 2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

### 2.1 Työhyvinvointi ja hyvinvointi

Työhyvinvointia ja työkykyä on tutkittu ja tulkittu eri tavoin. Sata vuotta sitten työhyvinvointia tutkittiin työsuojelun näkökulmasta. Tämän jälkeen siirryttiin terveyden ja työkyvyn näkökulmaan ja siitä työkyvyn ja osaamisen kautta laaja-alaiseen työhyvinvoinnin näkökulmaan. (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvointi on muutakin kuin vastakohta työpahoinvoinnille, sillä oireiden puuttuminen ei vielä takaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin kehittämisessä korostetaan nykyään enemmän myönteisiä voimavaroja. Työssä ei enää tarvitse vain pärjätä, vaan työssä tulisi sen lisäksi voida hyvin. Positiivinen psykologia vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen suuresti. (Manka & Manka 2016)

Hyvinvointi ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä. Ihmisen elämä on kokonaisuus ja hyvinvointi työn ulkopuolella vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Työhyvinvointia koskevassa keskustelussa pohditaan siis lisäksi onnellisuutta ja terveyttä. Onnellisuus on yksilöllinen kokemus. Joku toinen voi olla onnellinen pienestä, toinen haaveilee isommin. Terveys taas on enemmän mitattavissa oleva käsite, jolloin yksilön sairaudet, viat tai vammat pystytään todentamaan erilaisin testein ja kokein. Toisaalta myös terveyttä voi kokea eri tavoin. Jossakin määrin on siis kyse yksilön asenteesta ja näkökulmasta elämään. Tutkimuksen mukaan koetulla terveydellä ja tulotasolla on selkeä yhteys; heikomman tulotason omaavilla myös terveys on heikompi terveydellinen tilanne. (Karvonen & Kestilä 2019)

Sekä onnellisuus että terveys liittyvät hyvinvoinnin käsitteeseen. Onnellisuutta on tutkittu myös tieteellisesti. Positiivisen psykologian tutkimuksen kautta selvitetään yksilön vahvuuksia ja sen avulla pyritään löytämään keinoja ihmisen onnellisuuden vahvistamiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että onnellisuutta on mahdollista lisätä. Positiivisen psykologian avulla pyritään myös ennaltaehkäisemään psykologisten ongelmien syntyä. Avainasemassa on ihmisten hyveiden ja vahvuuksien vahvistaminen. (Mattila & Aarninsalo 2009)

Tutkimuksen mukaan koetulla onnellisuudella on positiivinen vaikutus koettuun terveyteen, kun taas koetulla terveydellä ei ole merkittävää vaikutusta onnellisuuteen (Kinnunen, Virtanen & Valtonen 2011). Jos siis onnellisuutta on mahdollista harjoittein lisätä, voi se myös kohentaa koetun terveyden tilaa.

Työyhteisöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Voisi jopa sanoa, että työyhteisön toimivuudesta näkee, kuinka hyvin työntekijät voivat. Empaattinen työyhteisö on kuunteleva ja suvaitsevainen ja ottaa kaikki huomioon. Empaattisessa työyhteisössä muun muassa autetaan ja kunnioitetaan työkaveria, uskotaan toisesta hyvää ja voidaan olla eri mieltä ilman riitoja.

Samoin työyhteisössä varmistetaan, että tehdyllä työllä on merkitys ja huomioidaan se, että vapaus tuo myös vastuuta. (Majaniemi 2021)

Työyhteisötaidot ovat erittäin tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisötaitoilla tarkoitetaan sekä esimiestaitoja että alais- tai työntekijätaitoja. Alaistaitoihin liittyy työntekijän oman osaamisen ja kehittämiskohteiden arviointi sekä omalta osaltaan asiallisen käytöksen ja asenteen ylläpitäminen, motivoituneisuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Hyvät alaistaidot tarkoittavat toisen auttamishalua ja kykyä toimia rakentavalla tavalla työyhteisössä kohti yhteistä tavoitetta perustehtävän suuntaisesti. Kiteytettynä alaistaidot ovat auttamishalua, myönteistä asennetta ja aktiivista halua vaikuttaa. Vuorovaikutus on tärkeää, ilman sitä ei ole toimivaa työyhteisöä. Esimiestaitoissa korostetaan työntekijöiden kannustamista, saavutettavissa oloa, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta. Esihenkilön tehtävänä on antaa palautetta työntekijöille, motivoida heitä ja tukea heidän osaamistaan ja alaistaitojaan. Esihenkilön vastuulla on myös jatkuva perustehtävän ja tavoitteiden selkeyttäminen ja seuranta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011)

Tampereen yliopistossa on selvitetty tutkimuksen avulla työn imun kehittymistä koronapandemian aikana huhtikuusta 2020 kesäkuuhun 2020. Tutkimuksen mukaan puolella työntekijöistä työn imu oli ollut lähtötilanteessa jo korkea ja se jopa lisääntyi kahden seurantakuukauden aikana. 36 prosentilla työntekijöistä työn imu säilyi lähtötasolla. Tutkimukseen vastaajista 14 prosentilla työn imu oli alun perinkin matala ja se myös laski seurantakuukauden aikana. (Mäki-kangas, Juutinen, Oksanen & Melin, 2020) Pandemia on siis vaikuttanut eri ihmisiin hyvinkin eri tavoin.

Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle erittäin tärkeä. Vain hyvinvoiva työntekijä jaksaa suhtautua työhön positiivisesti ja kykenee työskentelemään tuottavasti. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011)

Mikä saa aikaan sen, että toiset jaksavat etätyössään paremmin kuin toiset? Mitä työhyvinvointinsa säilyttäneet ihmiset ovat tehneet hyvinvointinsa eteen? Miksi eri ihmiset kokevat suunnilleen samat työolosuhteet kovin eri tavoin? Voisiko näillä ihmisillä olla jotakin opittavaa toisiltaan?

## 2.2 Voimavaraistavat työtavat

Voimavaraistavilla työtavoilla pyritään voimaannuttamaan ihmisiä oman elämänsä asiantuntijuudessa ja asioiden hoitamisessa sekä tukemaan heidän omaa elämänhallintaansa. Esimerkiksi sosiaalialan eettisten ohjeiden mukaan sosiaalialan ammattilaisen tehtävänä on vahvistaa asiakkaan toimijuutta omassa elämässään kuitenkin tekemättä asioita heidän puolestaan (Sosiaalialan eettiset ohjeet). Tämä sama ohje pätee myös työpaikalla tehtävään voimavaraistavaan työhön.

Voimavaraistavia työtapoja on esimerkiksi coaching, työnohjaus ja mentorointi. Työnohjaus on kehittynyt alun perin sosiaalityön, kirkon ja terapeuttisen hoitotyön puitteissa. Yhteistä näille aloille on henkisesti kuormittava asiakastyö. Vähitellen työnohjaus on levinnyt muillekin aloille ja siitä on tullut väline kehittää työn laatua ja jatkuvaa ammatillista kasvua. Tutkimusten mukaan työnohjaus on vaikuttavaa, sillä se parantaa työn laatua ja lisää ohjattavien työhyvinvointia. (Alhanen, ym. 2011) Työnohjauksella voidaan parantaa työhyvinvointia tai sitä voidaan käyttää ennaltaehkäisevästi ja työn kehittämiseksi (Ruutu 2020). Mentorilla tulee olla substanssiosaamista asiakkaansa työstä. Mentori on yleensä kokeneempi asiantuntija, joka siirtää osaamistaan ja hiljaista tietoa nuoremmalle asiantuntijalle. (Ruutu 2020) Coaching eroaa edellä mainituista siten, että siinä ei välttämättä pureuduta ainoastaan työasioihin vaan sen avulla ihmistä voidaan auttaa määrittämään mitä hän itse haluaa sekä poistaman esteet tämän muutoksen tieltä. Sen avulla voi huomioida arvoperusteiset valinnat ja itselle merkitykselliset asiat. Lisäksi coach voi auttaa ihmistä näkemään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja myös kantamaan vastuun omista tavoistaan. Coachingissa ohjattavalla on itsellään intoa, motivaatiota ja energiaa pureutua asioihin tavoitteellisesti. Coach antaa usein asiakkaalleen välitehtäviä istuntojen välissä, sillä kyseessä on napakan tavoitteellinen menetelmä. (Ruutu 2020)

Mikään näistä työtavoista ei ole terapiaa. Esimerkiksi coachingissa on tärkeää, että ohjattavalla on jo olemassa psyykkisiä voimavaroja ja energiaa pohtia tavoitteitaan sekä toimia niiden saavuttamiseksi.

Voimavaraistaviin työtapoihin kuuluu myös motivoiva haastattelu, joka on alkujaan kehitetty päihdeongelman hoitoon. Sen avulla pyritään tukemaan sisäistä motivaatiota ja ratkaisemaan sisäisiä ristiriitoja terveysvalintoihin liittyvissä haasteissa. (Silvennoinen & Juujärvi 2018) Menetelmä kuitenkin sopii muuhunkin sosiaali- ja terveysalan työhön sekä esihenkilötyöhön.

Motivoivaan haastatteluun kuuluu oleellisesti haastattelijan reflektoiva kuuntelu ja avoimet kysymykset. Sen avulla pyritään saamaan esiin ihmisen omaa muutospuhetta ja auttamaan ihmistä muodostamaan tarkempaa suunnitelmaa haluttua muutosta kohti. (Silvennoinen & Juujärvi 2018) Motivoivan haastattelun keinoin ei anneta valmiita ratkaisuehdotuksia asiakkaalle, vaan tilaa ja aikaa pohtia asiaa itse. Asiakasta tulee kuunnella aidosti ja ottaa huolenaiheet tosissaan. Avoimien kysymysten kautta asiakasta voi ohjata pohtimaan ratkaisuja itse.

Motivointia voi käyttää myös johtamisen keinona. Jotta muita voi motivoida, tulee heidän yksilölliset motiivinsa tuntea. Toisiinsa tutustuminen työyhteisössä luo luottamusta ja arvostusta työyhteisön muita jäseniä kohtaan ja ymmärrys heitä kohtaan kasvaa. Tämä ennalta ehkäisee myös työntekijöiden välisiä ristiriitoja. (Mayor & Risku 2015)

Kaikille puhuminen ei ole oikea tapa löytää itsestään vahvuuksia. Joskus voidaan tarvita taideteollisia keinoja löytää tapa kommunikaatioon. Suomen taideterapiayhdistyksen (2022)

mukaan psykiatrit ovat jo 1800-luvulta lähtien käyttäneet potilaiden tekemiä kuvia diagno-soinnin osana. Ammattimaista taideterapiaa on alettu harjoittamaan 1900-luvun puolivälistä lähtien. Termin Art Therapy isänä pidetään brittiläistä taiteilijaa nimeltä Adrian Hill saatuaan itse tukea taiteen harjoittamisesta tuberkuloosiin sairastuttuaan. (Taideterapiayhdistys 2022)

### 2.3 Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys

Keskittymällä ihmisen vahvuuksiin ja hyvään ihmisessä voidaan hyvinvointia edistää. Positiivinen psykologia on tutkittua tietoa siitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. (Ojanen 2007) Hyvän elämän taitoja ja onnellisuutta on myös mahdollista edistää itse niin ikään tie-teellisin keinoin tutkituin harjoituksin. Mattila ja Aarninsalo (2009) esittelevät kirjassaan Onnen taidot käytännön harjoituksia, joilla onnea ja hyvinvointia on mahdollista edistää. Muun muassa kiitollisuuspäiväkirjan täyttäminen voi vähentää negatiivisia tunteita. Vatvomisen lopettaminen on myös hyödyllistä, sillä vatvominen ylläpitää surullisuutta. Ihmekysymyksen avulla taas on mahdollista täsmentää omia tavoitteita.

Keskittymällä ihmisen voimavaroihin on mahdollista edesauttaa hyvinvointia. Yllä mainitut keinot ovat vain pieni osa niistä kaikista keinoista, joita voimavaraistavan keskustelun apuna on mahdollista käyttää.

Ratkaisukeskeisyys on avain hyvinvoinnin edistämiseen, sillä sen avulla ihmistä voi auttaa löytämään oivalluksia itsestään ja kannustaa toimijuuteen. Voimavaraistavat keskustelut eivät ole hoitoa vaan väylä siihen, että osallistuja voi itse oivaltaa omat vahvuutensa ja voimavaransa ja keskittyä niiden kehittämiseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Keskusteluissa keskitytään ratkaisuihin eli keinoihin, jotka keskustelija itse löytää keskustelun kautta. (Ruutu 2020)

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan ovat kehittäneet Steve de Shazer ja Insoo Kim Berg 1980-luvulla yhdessä työryhmänsä kanssa. Tässä lähestymistavassa suunta on ongelmista pois päin, kohti ratkaisua. Aluksi ratkaisukeskeisyys oli terapiamenetelmä, mutta hiljalleen sitä alettiin käyttää myös valmennusmenetelmänä. (Iveson, George & Ratner 2018)

Ratkaisukeskeisyys on pohja monille työtavoille, joita käytetään ihmisten vahvistamisessa ja voimavaraistamisessa. Sen tavoitteena on auttaa ihmisiä näkemään omat mahdollisuutensa ja auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa omia voimavarojaan käyttäen. (Cauffman 2017) Ratkaisukeskeisyys ei tarjoa valmiita ratkaisuja vaan sen avulla pyritään oivalluttamaan asiakkaita, edistämään heidän pystyvyyssukoaan ja synnyttämään toiveikkuutta. Ratkaisukeskeiset toimintatavat keskittyvät vahvuuksiin ja aiempien onnistumisten hyödyntämiseen. (Ruutu 2020) Lisäksi siinä keskitytään siihen, mitä hyödyllistä ja hyvää ihminen jo valmiiksi tekee.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa ei keskity ongelmiin tai siihen, mistä jokin johtuu. Sen avulla yritetään löytää vastaus kysymykseen, miten asia menee silloin, kun se menee hyvin?

Miten tämä asia osataan tehdä huomenna, niin että se onnistuu? Sen avulla voidaan pohtia, miten saadaan aikaiseksi tarvittava muutos. (Furman 2016) Vaikka ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ei keskitytä ongelmiin, ei se silti tarkoita, ettei ongelmista saisi puhua lainkaan. Tarkoituksena on auttaa ihmistä löytämään ratkaisut ongelmiinsa itse. Keskeistä on tavoitteiden määrittäminen sekä tavoitteiden saavuttamiseen pyrkiminen. (Cauffman 2017)

## 2.4 Positiivinen psykologia ja onnellisuus

Onnellisuus ja hyvä elämä ovat puhututtaneet ihmisiä pitkään. Mikä tekee elämästä hyvää ja mitä on onnellisuus? Miten onnellisuuden ja hyvän elämän voi saavuttaa? Muun muassa näihin kysymyksiin positiivinen psykologia pyrkii vastaamaan. Tehtävä ei ole helppo, sillä jokaisella on oma näkemysensä siitä, mikä on hyvää elämää ja miten siihen päästään.

Positiivinen psykologia erottuu positiivisesta ajattelusta siten, että positiivinen psykologia on tutkittua tietoa ihmisen vahvuuksista ja kyvystä selviytyä elämän ongelmista. (Ojanen 2007) Positiivisessa psykologiassa puhutaan myös kukoistamisesta ja eudaimoniasta, joka on Aristoteleen käyttämän termi hyvästä elämästä. Ihminen kukoistaa oikeassa ympäristössä ja tietynlaisessa seurassa. (Mattila & Aarninsalo 2009).

Ennen positiivista psykologiaa psykologia keskittyi ihmisten ongelmiin ja kehityksen häiriöihin. Positiivinen psykologia on syntynyt tarpeeseen kuvata ihmisten hyveitä ja vahvuuksia sekä onnellisuutta tutkitun tiedon kautta. Kritiikkiä positiivinen psykologia on saanut siitä, että se olisi ylioptimistista ja ei ottaisi huomioon lainkaan elämän varjopuolia. Vaarana on, että maailmankuva positiivisen psykologian lasien kautta muodostuu liian ruusuiseksi. (Ojanen 2007)

Hyveet ovat hyvinkin kulttuurisidonnainen asia. Se mikä lännessä katsotaan hyveeksi ei välttämättä ole sitä idässä. Martin Seligmanin (2004) mukaan ihmisellä on kuusi yleisinhimillistä hyvettä, jotka ovat viisaus ja tieto, rohkeus, humaanius ja rakkaus, oikeudenmukaisuus, itsehillintä sekä transsendenssi, eli muun muassa huumori ja kiitollisuus.

Onnellisuus on vaikeaa määritellä ja sekin on pitkälti kulttuurisidonnainen asia. Onnentunteita voi tuntea monesta eri syystä. Onnellisuusteorioita on erilaisia ja niistä jokainen pyrkii vastaamaan siihen, mistä tekijöistä onni lopulta koostuu ja mikä tuo ihmiselle onnen. Jokainen ihminen määrittelee itse sen, milloin on onnellinen ja mistä asioista tulee onnelliseksi. Onnellisuuteen ja hyvään elämään kuuluu myös vaikeuksien kohtaaminen ja niistä selviytyminen. Tärkeää on se, miten vaikeuksiin suhtautuu ja miten ne hyväksytään osaksi elämää sekä miten vaikeuksista pääsee yli. (Lipponen 2020)

## 2.5 Motivaatio, innostuminen ja itsemääräämisteoria

Miksi toimimme, miten toimimme? Kaiken taustalla on motiivit eli halut, pyrkimykset ja psykologiset tarpeet. Ryan ja Decin itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäiset motiivit ovat joskus tiedostamattomia, sillä ne johtuvat geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista. Ulkoiset motiivit muodostuvat omista odotuksistamme ja muiden meille asettamista odotuksista. Motivoituminen syntyy siitä, kun motiivit, tavoitteet ja olosuhteet vastaavat toisiaan. Motivaatio on eteenpäin puskeva voima, sillä motivoituneena ihminen on tehokas ja luova. (Mayor & Risku 2015) Sisäisiä motiiveja voi olla esimerkiksi henkilökohtaisen kehityksen edistäminen tai halu oppia jotakin lisää. Ulkoisiin motiiveihin kuuluu esimerkiksi rahan ansaitseminen. Sisäisten motiivien ajamana toimivat menestyvät tutkitusti paremmin kuin ulkoisten motiivien kautta toimivat. Toki menestys vaatii myös valtavasti työtä, mutta myös motivaation laadulla on merkitystä. (Martela 2015a)

Ihmisen oma motivaatio on tärkeä pohja muutokselle eikä sitä ilman voida päästä kovin pitkälle. Kun ihminen itse osallistuu tavoitteidensa määrittelyyn, motivaatio elämäntutkukseen paranee. Osallisuus on merkityksellistä. (Ruutu & Salmimies 2015)

Vahvuksien löytäminen vahvistaa ihmisen pystyvyyden tunnetta. Huomioimalla onnistumiset kasvavat myös toiveikkuus ja luovuus ja sitä kautta myös motivaatio kasvaa. Positiivisen kielen käyttäminen on tärkeää, esimerkiksi ”kun voit paremmin...” tai ”kun olet saavuttanut tavoitteesi...”. Käyttämällä tällaisia myönteisiä suggestioita ihmisen ajattelu ohjautuu helpommin toivottuun suuntaan. Vahvuuksia vahvistamalla ihmisen on mahdollista löytää itsestään lisää potentiaalia ja innostusta. Tätä kautta myös kehityskohteita päästään kehittämään. (Ruutu 2020)

Simon Sinek (2009) on puhunut johtajuudesta ja luottamuksesta sekä siitä mikä saa toisen yrityksen kukoistamaan enemmän kuin toisen. Hänen mukaansa on aloitettava kysymällä miksi. On löydettävä tarkoitus työlle ja pohdittava mihin uskoo. Palkka ja raha on työn tulos, mutta ei sisäinen syy sille, miksi työtä tehdään. Työntekijöiden sitouttamiseksi on luotava lisäksi tunne siitä, että he kuuluvat yhteisöön. Yhteenkuulumisen tunne, tunne siitä että kuuluu johonkin yhteisöön, tuo motivaatiota viedä omaa toimintaa pidemmälle ja saada aikaan enemmän. (Miller 2022; Sinek 2009)

Innostuminen työstä lisää tuloksellisuutta ja työmotivaatiota. Frank Martela esityksessään ”Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina” kertoo, että innostuneet ihmiset tuottavat parempaa jälkeä työssään. Hänen mukaansa innostuksen mittaaminen on parempi ennustaja tuloksellisuudelle kuin työtyytyväisyyden mittaaminen. Innostunut ihminen on oma-aloitteisempi, innovatiivisempi ja ottaa vastuuta omasta tekemisestään. Innostuneen ihmisen fyysinen terveys on myös tutkimusten mukaan parempi. Martela puhuu myös muiden hyväksynnästä ihmisen elinehtona, sillä ihminen on sosiaalinen eläin ja kaipaa yhteisöllisyyttä ja

muiden läsnäoloa. Ihminen on valmis tekemään paljonkin saadakseen muiden hyväksynnän. Kyse on kuitenkin ulkoisen motivaation lähteestä. Toisaalta yhteisöllisyys on suuri hyvinvoinnin lähde sen lisäksi, että voi tehdä hyvää muille ihmisille. Kun voi pohtia enemmän sitä, mikä tekee omasta elämästä elämisen arvoista ja miten toteuttaa itseään, ollaan sisäisen motivaation määrittämisen lähteillä. (Martela 2015b)

Ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta itsemääräämisteorian (Ryan & Deci 2000) mukaan. Nämä perustarpeet ovat autonomia (oman elämän valintoihin vaikuttaminen), kompetenssi (onnistumisen ja osaamisen tunteen kokeminen ja halu vaikuttaa lopputulokseen) sekä sosiaalinen liittyminen (vuorovaikutus ja välittäminen). Kuulluksi tulemisen tunne on myös tärkeää. (Ruutu & Salmimies 2015) Voimavaraistava keskustelu on yksi keino saada työntekijä tuntemaan itsensä kuulluksi.

Jokaisella meistä on oma käsityksemme siitä, kuinka paljon pystymme vaikuttamaan omilla valinnoilla ja käyttäytymisellä omaan elämäämme. Tämä kokemamme itsemääräämisen tunne vaikuttaa läheisesti henkiseen hyvinvointiin, sillä mitä enemmän tunnemme olevamme ”elämämme ratissa”, sitä paremmin voimme ja sitä tyytyväisempiä olemme. (Ruutu 2020)

Itsensä johtaminen on tärkeä taito ja sen merkitys työelämässä kasvaa tulevaisuudessa. Itsensä johtamiseen liitetään taitoja, kuten aktiivinen oppiminen, resilienssi, stressinsietokyky ja joustavuus, jotka varsinkin tulevaisuudessa ovat erittäin tärkeitä. (World economic forum 2020)

## 2.6 Pystyvyysusko ja resilienssi

Pystyvyysuskolla tarkoitetaan yksilön uskoa ja luottamusta omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa sekä siihen, että hän kykenee toimimaan tietyllä tavalla ja selviytymään erilaisista haasteista erilaisissa tilanteissa. Se vaikuttaa vahvasti siihen, mitä ihminen lähtee elämässään tavoittelemaan. Lisäksi pystyvyysusko vaikuttaa motivaatioon ja volitioon, eli siihen kuinka sinnikkäästi yksilö kykenee toimintaansa pitämään yllä. (Ruutu 2020)

Resilienssillä voidaan tarkoittaa sekä sisäistä että ulkoista resilienssiä. Sisäisellä resilienssillä tarkoitetaan psyykkistä hyvinvointia huolimatta vaikeuksista. Ulkoisella resilienssillä tarkoitetaan kykyä toimia ja selvitä kokemista haasteista huolimatta. Näiden kahden resilienssin ero voi olla joskus suuri, sillä vaikka ulkoisesti ihminen voi vaikuttaa pärjäävältä, voi hänen sisäinen maailmansa olla rikkonainen. Resilienssi merkitsee muutosjoustavuutta, jolloin arjen haasteita ratkotaan luovasti. Resilientti ihminen kokee merkityksellisyyttä ja on sosiaalisesti kyvykäs. Resilienssi on paitsi reagointia eteen tulevaan haastavaan tilanteeseen, mutta myös taitoa ja luovuutta kehittää ja muuttaa toimintaa niin, että sama tilanne ei toistu. Resilienssi on luottamusta omaan kykyihin selvitä ja omien voimavarojen tuntemista. (Lipponen 2020)

Vastoinkäymisiin suhtautuminen rakentavalla tavalla vaatii sekä resilienssiä että pystyvyysuskoa. Mikäli pystyvyysusko on matala, voivat vastoinkäymiset aiheuttaa ihmisessä toivotonmuutta. Kenenkään elämä ei ole vapaa vastoinkäymisistä, joten pystyvyysuskon merkitys on suuri. Resilienssi tarkoittaa muun muassa sitä, kuinka hyvin ihminen kykenee toimimaan vastoinkäymisistä huolimatta ja varautumaan ennalta vastoinkäymisiin. (Ruutu 2020)

Resilienssi eli ”how to bounce back” tarkoittaa myös sitä, kuinka ihminen suhtautuu muutokseen tai vastoinkäymisiin ja kuinka nopeasti hän kykenee sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Resilienssi on se tekijä, joka mahdollistaa menestyksen ja sillä on menestykseen suurempi vaikutus kuin koulutuksella, kokemuksella tai opiskelulla. Ihmiset, joilla on korkea resilienssi, hyväksyvät todellisuuden vankkumattomasti ja uskovat vahvasti elämän tarkoituksellisuuteen. Lisäksi heillä on hämmästyttävä kyky improvisoida. Kahdellakin näistä ominaisuuksista pärjää, mutta vain ne, joilla on kaikki kolme, todella ovat resilienttejä. (Harvard business review press 2017)

Voimavaralähtöinen ajattelutapa ottaa huomioon ihmisen omat mielenkiinnon kohteet sekä vahvuudet. Vahvuuksiin keskittymällä ihminen kokee onnistumista ja mielihyvää ja oma pystyvyysusko vahvistuu. Pystyvyysusko on hyvin merkittävä muutoksen edistäjä. Lisäksi onnistuminen lisää myönteisyyttä ja positiivisia tunteita. Nämä puolestaan vahvistavat toiveikkuutta, ongelmanratkaisukykyä ja pystyvyyttä sekä näiden kautta edelleen sinnikkyyttä ja myös motivaatiota. Omia vahvuuksiaan voi oppia tunnistamaan onnistumisten kautta. (Ruutu & Salmimies 2015)

## 2.7 Psykologinen turvallisuus

Turvallinen ilmapiiri on tärkeää. Työnohjaajan oppaan (Ruutu & Salmimies 2015) mukaan luottamus on kaiken ihmissuhdetyön perusta, joka vaatii aitoa kohtaamista. Ihmissuhdetyössä toinen on kohdattava ammatillisesti mutta luontevasti, omana itsenään unohtamatta salassapitovelvollisuutta ja oikeudenmukaisuutta.

Työpaikoilla psykologinen turvallisuus on työhyvinvoinnin avainsana. Sillä tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista jakaa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan ilman, että muut pilkkaavat tai väheksyvät. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa voidaan keskustella avoimesti ja olla myös rakentavasti eri mieltä ilman loukkaamisen tai loukatuksi tulemisen uhkaa. Lisäksi jokainen saa mahdollisuuksien mukaan käyttää omia vahvuuksiaan, ja työpaikan jäsenet auttavat toinen toistaan. Luottamus, aitous ja toisen arvostaminen kuuluvat psykologisesti turvalliseen työilmapiiriin. (Ruutu 2020)

Tutkimusten mukaan myönteisessä ja turvallisessa tunneympäristössä ihmiset ovat jopa älykkäämpiä kuin pelon ilmapiirissä. Sosiaaliset tilanteet siis vaikuttavat älykkyyteen, eikä älykyys siten ole pelkästään yksilön pysyvä ominaisuus. Ihmisen ollessa uhattuna ei osaaminen



pääse oikealla tavalla esille, vaan psyykkinen energia kuluu itsen suojaamiseen tilanteelta. Vapaata keskustelua ei tuolloin synny eikä vuorovaikutus ole mahdollista. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä mieliala on myönteinen, joka puolestaan lisää luovuutta, joustavuutta ja avoimuutta. Myönteisyydellä on myös vaikutusta sairauspoissaoloihin; tutkimusten mukaan myönteisillä ihmisillä on parempi vastustuskyky. Lisäksi myönteinen ihminen näkee uhat haasteina, jotka tulee ratkaista. Myönteinen ihminen myös säilyttää toimintakykynsä helpommin. Positiivisella ja psykologisesti turvallisella ilmapiirillä voi parhaassa tapauksessa olla työhyvinvointia ja terveyttä lisäävä vaikutus. (Ruutu 2020)

## 2.8 Empatia ja myötätunto

Myötätunto käsitetään usein turhan hempeäksi käsitteeksi, mutta pohjimmiltaan sillä tarkoitetaan rinnalla kulkemista ja ihmisen kohtaamista arvottamatta ja arvioimatta. Myötätunto on tietoisuutta eli kyky ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila. Se on tunneyhteyttä ja halua toimia toisen puolesta. Lisäksi myötätunto on konkreettista toimintaa toisen hyvän edistämiseksi. Myötätunto on tärkeää hyvässä johtajuudessa. Myötätuntoisia johtajia pidetään vahvempina johtajina ja heidän myötätuntoinen esimerkinsä edistää henkilöstön sitoutuneisuutta, lojaaliutta ja palveluhenkisyttä. (Pessi, Martela & Paakkanen 2017, s. 13-23)

Vuorovaikutuksessa empatialla on energisoivaa ja puoleensa vetävää voimaa. Empatiategoihin lasketaan muun muassa auttaminen, myötätunto, anteeksianto ja huolenpito. Empatiaa voi viestiä sekä sanoin että elein. Näitä tekoja ja arvoja ylläpitämällä yritys viestii työntekijöilleen siitä, mikä on ihailtavaa käytöstä myös henkilöstöltä. Empatialla voi houkutella esiin vahvuuksia ja luoda kannustavaa ilmapiiriä. Pitkän tutkimuksen mukaan empatialla on kymmenen hyötyä työssä:

1. Panostus empatiaan on tutkimuksen mukaan ennustanut positiivista vaikutusta tulostimittareissa, eli yrityksen kannattavuus paranee. Merkittävää empatiaan panostuksessa on se, että työntekijät kokevat työpaikan välittävän heistä ja heidän hyvinvoinnistaan, jolloin he myös itse työskentelevät tehokkaammin.
2. Empaattinen työpaikka myös nostaa henkilöstön hyvinvointia; hyvinvoiva työntekijä huomaa enemmän hyvää ympärillään ja näin hyvinvoinnin vaikutus vahvistuu ja kertaantuu.
3. Empatia auttaa keskittymään enemmän hyvään ja positiivisiin asioihin, jolloin myös muutoskyvykkyys kasvaa.
4. Empatia edesauttaa yhteistyötä. Työssä luottamus on jopa tärkeämpää kuin pätevyys, sillä empatian aistiminen herättää luottamusta.
5. Empaattinen asiakaspalvelu luo hyvää yrityskuvaa ulospäin ja synnyttää luottamusta asiakkaiden ja yrityksen välille.

6. Empatia luo turvan ja luvan yrittää aina uudelleen, vaikka välillä epäonnistuu. Empatian voima taustalla auttaa innovaatioiden syntyä.
7. Oppiminen tarkoittaa mielen mallin muutosta ja se vaatii kysymistä ja itsensä haavoittuvaksi tekemistä. Myönteinen, empaattinen ympäristö luo sallivan ja hyväksyvän ilmapiirin kysymiselle ja sitä kautta oppimiselle. Mikäli ympäristö olisi torjuva, tuskin kukaan uskaltaa kysyä häpeän pelossa riittävästi oppiakseen uutta.
8. Työn imu kasvaa, kun työntekijällä on energiaa ja hän kykenee oppimaan uutta. Työn imuun sisältyy myös motivaatio, jota empatia lisää.
9. Empaattisessa ympäristössä työntekijät ovat myös sitoutuneempia työyhteisöönsä ja työhönsä.
10. Työn merkityksellisyys on erittäin vahva sitoutuneisuutta ja motivaatiota lisäävä tekijä. Kun työntekijä näkee, että hänen asiantuntemuksensa voi auttaa jotakuta tai muuttaa toisen elämää paremmaksi, koetaan työ arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Paakkanen 2022)

### 3 Opinnäytetyön toteuttaminen

#### 3.1 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämiskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää voimavaraistavaa ohjauskeskustelumallia työntekijöiden työssäjaksamisen tueksi. Tähän opinnäytetyön tavoitteeseen pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisia voimavaroja työntekijöillä tai esihenkilöillä on oman työssä jaksamisensa ja hyvinvointinsa tukena?
2. Miten työntekijät tai esihenkilöt hyödyntävät omia voimavarojaan ja vahvuuksiaan oman työhyvinvointinsa ylläpitämisessä?
3. Miten voimavaraalähtöistä ajattelua voidaan edistää työhyvinvoinnin vahvistamiseksi?
4. Miten työntekijät arvioivat voimavaraalähtöisen ohjauskeskustelun merkitystä omalle työhyvinvoinnilleen ja oman työhyvinvointisuunnitelmansa rakentamiselle?

#### 3.2 Menetelmälliset valinnat ja implementointi

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoitus oli osallistaa Kelan henkilöstöä kehittämään voimavaraalähtöisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Kokeilemalla voimavaraistavaa keskustelua voi osallistuja helpommin arvioida sen tarpeellisuutta Kelan työntekijöiden arjessa. Näin toiminnasta syntyy tietoa, jonka käyttökelpoisuutta voidaan arvioida ja mahdollisesti hyödyntää henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä.

### 3.3 Laadullinen tutkimus

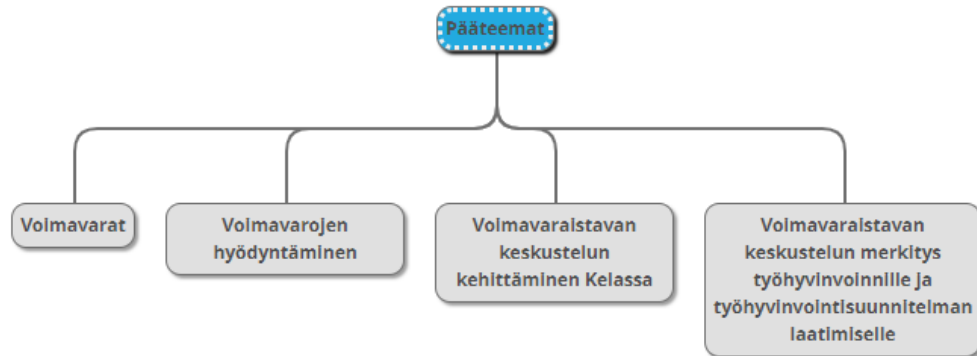
Lähdin selvittämään asiaa laadullisen tutkimusotteen kautta, sillä olen kiinnostunut ihmisten omista kokemuksista. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla voidaan selvittää ihmisten ajatuksia, tunteita ja merkityksiä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita useista eri tieteenaloista. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan esille erilaisia kokemuksia ja täten myös hiljaisempien ääni saadaan kuuluviin. (Juuti & Puusa 2020. Laadullisen tutkimuksen kautta ei yleensä päädytä ohjailemaan haastateltavien ajatuksia tarkan kysymyspatteriston avulla, vaan he saavat itse tuottaa vastaukset siten, kuin itse haluavat ja kokevat tärkeäksi.

### 3.4 Teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu, jossa haastattelu pureutuu tiettyihin teemoihin, joista keskustelua käydään, eikä tarkkoja kysymyksiä ole pohdittu etukäteen. Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia ja ajatuksia sekä heidän omia määritelmiään tilanteista tai asioista. Tällä menetelmällä voidaan saada haastateltavien oma ääni kuuluviin ilman tarkkoja strukturoituja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2014; Hyvärinen, Nikander & Ruusujärvi 2017) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka antaa haastattelijalle mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä haastateltaville vastausten syventämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Avoimeen haastatteluun verrattuna teemahaastattelu määrittelee haastattelutilannetta tarkemmin (Valli 2018).

Teemahaastattelussa haastattelijalla voi olla aktiivinen rooli. Haastattelutilanteesta tekee miellyttävämmän ja rennomman, mikäli haastattelijä reagoi elein ja pienin äännähdyksin haastateltavan vastauksiin. Vastaajan ohjaileminen ei kuitenkaan ole suotavaa, mutta eläytyminen tilanteeseen kannustaa vastaamaan vapaammin ja laajemmin kysymykseen. Kyseessä ei ole kuitenkaan normaali keskustelutilanne, vaan haastattelijan aloitteesta syntynyt tiedonkeruutilanne. Teemahaastattelu antaa vapauden edetä haastattelun teemoissa ennalta määrittelemättömässä järjestyksessä tilanteesta riippuen. (Valli 2018)

Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan. Teemat nousevat esiin viitekehyksestä ennen haastattelua. Opinnäytetyön haastattelun tueksi oli määritelty neljä päähaastatteluteemaa, mutta haastatteluissa käytiin keskustelua myös muiden aiheeseen liittyvien kysymysten ja pohdintojen kautta, jotka keskusteluissa nousivat esille. Pääteemat olivat voimavarat ja niiden hyödyntäminen, voimavaralähtöisen keskustelun kehittäminen Kelassa sekä sen merkitys työhyvinvoinnille.



Kuva 1: Päätteemat

Haastattelut ja keskustelut käytiin kahden kesken opinnäytetyön tekijän kanssa Skypen välityksellä. Yksi haastateltavista halusi pitää kameran auki, mutta muiden haastateltavien kanssa kamerat pidettiin kiinni. Koska haastatteluteemat liittyivät henkilökohtaisiin asioihin, kuten voimavaroihin, koki osa ehkä helpommaksi puhua kasvottomina, itsensä suojaten. Haastateltavat saivat keskustella tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista, joita olivat omien voimavarojen ylläpitäminen ja työhyvinvointiin vaikuttavat asiat. Keskustelun tukena käytettiin tarvittaessa coachauksesta ja työnohjauksesta tuttuja työvälineitä ja kysymyksiä kuhunkin tilanteeseen soveltuvin. Tavoitteena oli herättää haastateltavia miettimään työhyvinvoinnin kehittämistä heidän omasta näkökulmastaan.

Haastatteluista kehkeytyi rentoja keskustelutilanteita mielenkiintoisen aiheen ympärillä. Voimavaraistavan keskustelun tarkoituksena on toimia myös työkyvyn laskua ennaltaehkäisevänä toimenä työhyvinvoinnin tukemisessa.

### 3.5 Eteneminen käytännössä

Kohderyhmä määriteltiin yhdessä Kelan edustajan kanssa. Kohderyhmäksi valikoitui Kelan eteläisen vakuutuspiirin työntekijät. Koska tutkimus on laadullinen ja menetelmänä kahdenkeskiset keskustelut, ei osallistujamäärä voinut olla kovin suuri. Haastateltavien määräksi valikoitui 15 henkilöä.

Kun tutkimuslupa oli saatu, lähetettiin koko Kelan eteläiselle vakuutuspiirille sähköpostilla kutsu haastatteluun. Ensimmäiset 15 kutsuun vastannutta henkilöä pääsivät mukaan haastatteluihin. Osallistujamäärä täyttyi ensimmäisen päivän kuluessa, joten kiinnostus aihetta

kohtaan oli suurta. Haastatteluajat varattiin sähköpostitse ja osallistujat allekirjoittivat suostumukset. Suostumuksen sisältö käytiin läpi ja osallistujilla oli mahdollisuus perua osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Haastattelut toteutuivat tammi-helmikuun 2023 aikana ja ne käytiin Skypea välityksellä.

Jokaisen keskustelukerran pituus määriteltiin puoleksi tunniksi ja haastattelut käytiin sekä haastattelijan että haastateltavien omalla ajalla. Keskustelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin aineistoksi opinnäytetyötä varten. Yksittäistä osallistujaa ei voi tunnistaa lopputyöstä eikä osallistujalistaa julkisteta missään. Nauhoitukset, litteroinnit, suostumukset ja osallistujien kanssa käydyt sähköpostikeskustelut haastatteluajan varaamiseksi tuhoetaan, kun opinnäytetyö on valmis.

### 3.6 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla tutkimuksessa käytettävä materiaali ja dokumentit analysoidaan objektiivisesti. Dokumentilla tarkoitetaan kaikkea sitä kirjallista materiaalia, jota on käytetty tutkimuksen tekemiseen. Tällä menetelmällä pyritään koostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestettyä aineisto johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Aineistosta itsestään ei nouse suoria vastauksia, vaan on käytävä vuoropuhelua aineiston ja tutkimuskysymysten kesken. Tämä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteluja läpikäydessä voi samalla pohtia mikä haastatteluvastauksissa yllätti ja mikä jäi erityisesti mieleen. Nämä havainnot haastatteluista auttavat oivaltamaan materiaalista olennaisia asioita. Litterointi tarjoaa hyvän tutustumisväylän aineistoon. Aineiston tulkinta on haastattelun tekijän vastuulla, mutta samalla omista ennako-oletuksista on luovuttava löytääkseen jotain uutta. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2010)

Temaattinen analyysi on hieman joustavampi eikä niin hierarkkinen analyysimenetelmä, kuin sisällönanalyysi. Ne kuitenkin muistuttavat paljon toisiaan. Temaattisessa aineistonanalyysissä tunnustetaan aluksi pääteemat, joiden ympärille rakennetaan kokonaisuus käsittekartan muotoon. Teemat eivät ole aineistossa valmiina, vaan tutkijan tulkittavissa aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Temaattisen analyysin kautta voidaan tunnistaa, analysoida ja raportoida aineistosta toistuvia teemoja. Aluksi materiaaliin tutustutaan, siitä etsitään mielenkiintoiset tekijät ja nostetaan ylös teemoja. Teemat käydään läpi ja nimetään ja lopuksi raportoidaan lopputulos. (Braun & Clarke 2006)

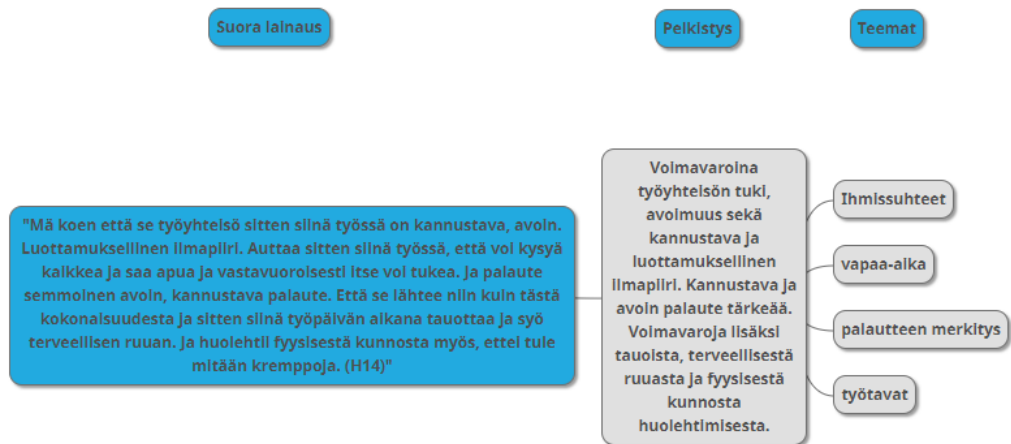
Puusan ja Juutin (toim) 2020 mukaan analyysin ensimmäinen vaihe on aineiston lukeminen. Sen jälkeen aineistosta nostetaan avaintapahtumia eli sellaisia kohtia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Aineisto siis kategorisoidaan, jonka jälkeen luodaan teemat. Kyse on dialogisesta tematisoinnista, jossa aineisto ja teoria ovat vuoropuhelussa

keskenään. Havaintojen tulkitsemiseksi teoreettisia lähtökohtia on mahdollista muunnella, jotta havaintoja voidaan paremmin tulkita. (Puusa & Juuti 2020)

Kun kaikki haastattelut oli tehty, haastattelut litteroitiin ja luettiin läpi useaan otteeseen. Valmista litteroitua aineistoa kertyi 136 sivua. Litteroiduista teksteistä alleviivattiin tärkeimpiä huomioita, jolloin nopeasti muodostui kuva teemoista, jotka tulkittiin toistuvan vastauksesta toiseen. Alleviivauksista löytyi myös suoriin lainauksiin sopivat ilmaisut. Toistuvilla lukemiskerroilla teksti tuli tutuksi ja aineistoa pystyi pelkistämään luokittelemista varten. Esimerkiksi haastateltavat kuvasivat sosiaalisten verkostojen merkitystä eri tavoin; joku puhui perheestä, toinen ystävien merkityksestä ja jotkut mainitsivat hyvät työkaverit. Yhdessä näistä muodostui teemaksi ihmissuhteet. Itsensä tunteminen nousi teemaksi monien kuvatessa sitä, kuinka työn rajaaminen ja aikatauluttaminen on tärkeää ja kuinka työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan eri keinoin etätöissä voi joskus olla vaikeaa. Näiden keinojen käyttämiseksi tulkittiin tarvittavan itsensä tuntemista, sillä sitä ilman ei haastateltava olisi välttämättä huomannut näiden keinojen tarpeellisuutta työhyvinvointinsa tukemiseksi. Tarkempaan esimerkkinä teemoittelusta toimikoon ote haastattelusta:

Mä koen että se työyhteisö sitten siinä työssä on kannustava, avoin. Luottamuksellinen ilmapiiri. Auttaa sitten siinä työssä, että voi kysyä kaikkea ja saa apua ja vastavuoroisesti itse voi tukea. Ja palaute semmoinen avoin, kannustava palaute. Että se lähtee niin kuin tästä kokonaisuudesta ja sitten siinä työpäivän aikana tauottaa ja syö terveellisen ruuan. Ja huolehtii fyysisestä kunnosta myös, ettei tule mitään kremppeja. (H14)

Pelkistykseenä tästä otteesta nostettiin esiin se, että voimavaroina koetaan työyhteisön tuki sekä avoimuus, kannustava ja luottamuksellinen ilmapiiri. Lisäksi avoin ja kannustava palaute on tärkeää. Voimavaroja saadaan myös tauoista ja terveellisestä ruuasta sekä fyysisestä kunnosta huolehtimisesta. Näin ollen vielä tarkemman pelkistyksen kautta teemoiksi muodostui muun muassa ihmissuhteet, vapaa-aika, palautteen merkitys ja työtavat. Monilla haastateltavilla oli samansuuntaisia vastauksia ja pohdintoja, jotka tukivat teemoittelua.

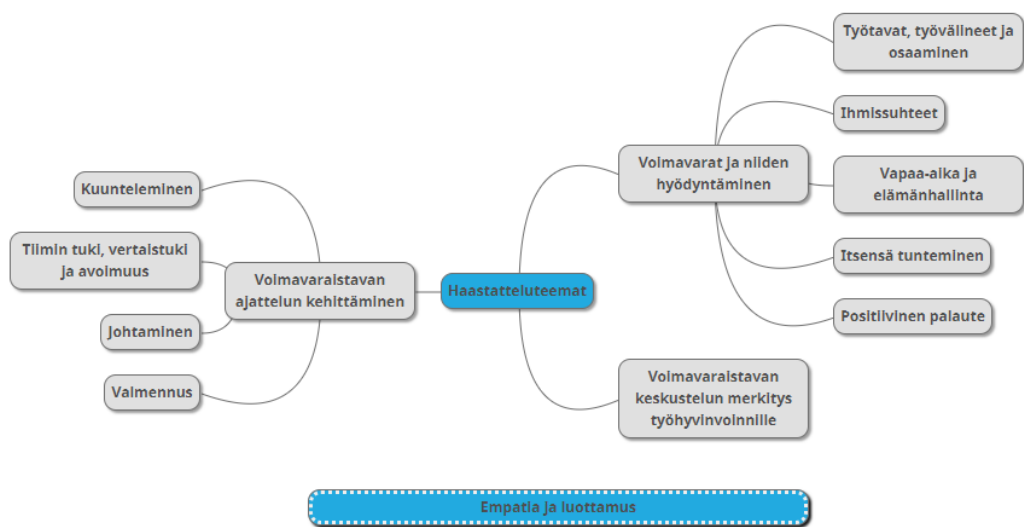


Kuva 2: Teemoittelu esimerkki

#### 4 Haastattelutulokset

Haastateltavien joukossa oli sekä pitkään Kelassa työskennelleitä että suhteellisen vähän aikaa Kelassa työskennelleitä. Moni huomautti, että tiimien välillä on suuria eroja mitä tulee esimerkiksi kahdenkeskisiin keskusteluihin esihenkilön kanssa ja muihin tiimien sisäisiin toimintatapoihin. Haastateltavat olivat saattaneet olla jo useammassa eri tiimissä uransa aikana ja nähneet monenlaista erilaista kulttuuria tiimien kesken.

Käyn tulokset läpi haastatteluissa muodostuneiden teemojen kautta, jotka on esitetty myös seuraavassa kuvassa:



Kuva 3: Haastattelusta muodostetut teemat

#### 4.1 Voimavarat ja niiden hyödyntäminen

Jokainen haastateltava löysi elämästään paljon voimavaroja. Kaikkia voimavaroja ei kyetty kuitenkaan heti tunnistamaan, mutta haastattelussa käydyssä keskustelun kautta voimavaroja lisääviä tekijöitä kyettiin löytämään helpommin. Haastatteluissa kävi ilmi, että omia voimavaroja ja niihin vaikuttavia tekijöitä ei ollut mietitty sen tarkemmin aiemmin. Niiden tunnistaminen saattoi olla hankalaa, sillä monesti omia voimavaroja tukevat asiat olivat itsestäänselvyksiä. Voimavaroja selvitetessä kuitenkin moni haastateltava vaikutti ilahtuvan siitä, että heillä oli elämässään paljon voimavaroja, joista ammentaa ja niiden esille tuominen vahvisti heidän itsetuntemustaan.

##### 4.1.1 Ihmissuhteet

Lähes kaikki haastateltavat nimesivät voimavaroikseen perheen, ystävät ja läheiset sekä kotieläimet. Tärkeistä ihmissuhteista tulee pitää huolta säännöllisellä yhteydenpidolla ja tapaamisilla.

Luotettavat työkaverit ja hyvä, kannustava ja avoin ilmapiiri työpaikalla tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Sosiaalinen näkökulma työhyvinvoinnin ylläpitämisessä tuli vahvasti esiin. Useat kokivat saavansa paljon tukea työkavereilta ja esihenkilöltä. Hyvän tiimihengen ja vuorovaikutuksen merkitys korostui. Psykologinen turvallisuus ja huumori työyhteisössä mainittiin voimavaroja tukevana asiana. Koettiin tärkeänä, että yhteisiä tiimikahveja joko toimistolla tai Skypen välityksellä on mahdollista pitää.



#### 4.1.2 Työtavat, -välineet ja osaaminen

Itseohjautuvuus ja itsenäisesti tehtävä työ koettiin toisaalta myös hyväksi ja voimavaroja tukevaksi asiaksi. Vaikka hyvällä ja luotettavalla tiimillä on suuri merkitys ja kollegojen antama tukea pidetään tärkeänä, on kuitenkin tärkeää, että tarvittaessa työtä saa tehdä itsenäisesti.

Haastateltavien joukossa oli sekä pitkään että lyhyen aikaa Kelassa työskennelleitä henkilöitä. Vahvan osaamisen koettiin tukevan voimavaroja työssä ja tuovan itseluottamusta tehtävän hoitamiseen. Erään haastateltavan kohdalla elämäntilanne oli ollut haastava pitkään ja esihenkilö oli tarjonnut joustoa työtehtävissä ja -ajassa. Työntekijä ei kuitenkaan käyttänyt tarjottuja joustoja ja koki, että ajoittain puhuminen avoimesti auttoi tilanteessa jo riittävästi. Haastateltava alleviivasi sitä, että koska hänellä on niin vahva osaaminen taustalla, oli työssä jatkaminen haastavassa elämäntilanteessa helpotus, joka toi muuta ajateltavaa. Hän totesi, että mikäli osaamisessa olisi ollut puutteita, ei työntekemisestä olisi siinä tilanteessa todennäköisesti tullut mitään ja olisi ollut tarpeen turvautua esimerkiksi pidempään sairauslomaan.

Kela koetaan joustavaksi työnantajaksi. Joustavuutta on löytynyt sekä työtehtävien että työajan suhteen, jotka on muutaman haastateltavan kohdalla ollut joissakin elämänvaiheessa tarpeen. Tässä kohtaa huomautettiin, että oma avoimuus on tärkeää, jotta ylipäätään joustavuus työnantajan puolelta on mahdollista. Mikäli omista haasteista tai toiveista ei esihenkilön kanssa keskustele, ei myöskään joustavuutta ole mahdollista odottaa. Onkin hyvin tärkeää, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja empaattinen, jotta omista asioista on helppo kertoa ja ratkaisuja tilanteisiin etsiä. Joskus pelkkä asioista puhuminen esihenkilön kanssa koettiin voimavaraistavaksi. Työnantajan tarjoamat luennot ja jumpat, joita Sinetissä tarjotaan, on koettu myös erittäin hyväksi voimavarojen tukitoimiksi. Luentoja toivottiin myös lisää eri asiantuntijoilta.

Tauotus, taukojummat ja ergonomia muistettiin periaatteessa, mutta toteutus jää monella puoliteihen. Työnimussa työkoneelle jää helposti pitkäksi aikaa ilman, että taukoja muistaa pitää. Toimistolla työkavereiden läsnäolo voi auttaa taukojen muistamisessa, mutta yksin kotona etätyössä kontaktit ovat koneella yhteyksien päässä, jolloin ei tule noustua verryttelemään. Joillain toimistoilla on tapana pitää ajoittain taukojumppia, jotka koettiin hyväksi ja virkistäviksi. Työvälineiden toimivuus nostettiin myös tärkeäksi voimavaroja tukevaksi elementiksi. Myös toimivat toimitilat koettiin tärkeiksi.

Itsensä kehittämistä työssä, ohjeiden lukemista ja kokonaisvaltaista ajattelutapaa pidettiin suuresti voimavaroja tukevin asioina. Se, että on kiinnostunut omasta työstään ja jaksaa kehittää omaa tekemistään ja osaamistaan, vahvistaa myös itseluottamusta ja sitoutumista omaan työhön.

#### 4.1.3 Vapaa-aika ja elämänhallinta

Työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan nousi tärkeäksi. Moni tekee etätöitä omassa kodissa, jolloin rajat kodin ja työn välillä voivat helposti hämärtyä. Kotietätyöstä huolimatta työasiat pystytään suhteellisen hyvin jättämään työpäivän jälkeen taakse, eivätkä työasiat seuraa enää vapaa-ajalle. Erillinen työhuone kotona koettiin hyväksi, jolloin oven sulkiessa työt jäävät työhuoneeseen. Tätäkin on jotkut joutuneet opettelemaan enemmän kuin toiset. Työ- ja vapaa-ajan erottamisen tärkeydestä kuitenkin oltiin tietoisia ja sen toimivuuden eteen oli jo moni tehnyt työtä. Koettiin, että keskittymistä tukee ja kuormittumista vähentää, kun työajalla kykenee siirtämään kotiasiat sivuun ja toisin päin.

Liikunta- ja urheilu koettiin tärkeiksi tavoiksi kerätä voimia ja palautua työstä. Metsässä kävely, käsityöt ja musiikki nousivat myös esiin, kun puhuttiin voimavaroja lisäävistä tekijöistä. Myös nukkuminen ja hyvä yöuni koettiin tärkeäksi palautumiskeinoksi. Elämänhallinta ylipääntään mainittiin tärkeänä voimavarana; että pidetään kiinni niistä asioista, joiden tiedetään tekevän meille hyvää ja jotka ovat tärkeitä voimavarojen ylläpitämisessä. Myös terveellinen ruokavalio nostettiin hyvin tärkeänä asiana esille hyvinvoinnin tukemisessa. Itsestään huolehtiminen kokonaisvaltaisesti koettiin siis hyvin tärkeäksi asiaksi myös työhyvinvoinnin kannalta.

#### 4.1.4 Itsensä tunteminen

Haastatteluista on pääteltävissä, että toisinaan kiireinen työ saattaa verottaa liikaa eikä aina muisteta toimia voimavarojen vaatimalla tavalla ja esimerkiksi liikunta saattaa jäädä. Tämä johtaa helposti kierteeseen, että työ kuluttaa liikaa eikä itsestä jakseta pitää huolta. Omien rajojen tunnistaminen ja mikä tärkeintä - niiden mukaan eläminen - koettiin tärkeäksi, jottei työ kuormittaisi liikaa ja tasapaino unohtuisi. Rajaaminen ja aikatauluttaminen mainittiin keinoina vähentää työstressiä ja auttamaan olennaiseen keskittymisessä. Aikatauluttamalla töitä tulee tehtyä ne työt, jotka ovat tärkeitä eikä aikaa kulu liikaa vähemmän tärkeisiin tehtäviin. Myös työn rauhoittaminen on tärkeää, on pidettävä huolta siitä, että tarvittaessa saa työtä tehdä keskeytyksettä keskittyen. Oman ajan ja itsensä arvostaminen nostettiin esille. Eräs haastateltava toi esiin tärkeän asian; on oman itsensä päätettävissä mihin aikansa käyttää; se tulee vain suunnitella ja aikatauluttaa. Pitää pohtia, mikä on tärkeää ja panostaa siihen. Tämä pätee sekä työtehtäviin, että vapaa-aikaan.

Oma asenne nousi myös esiin keskusteluissa. Koettiin, että on tärkeää pitää huolta siitä, miten asioihin asennoituu. Positiivisella asenteella ja vahvalla pystyvyysuskolla pärjää paremmin.

Kokemus on tuonut sitä, että se päivä on aina huomennakin ja että mitään se ei haittaa, jos joku asia sulle jää kesken. (H2)

Lisäksi myös oma-aloitteisuutta yhteydenpidossa painotettiin:

..laittaa aina välillä vaikka meidän ryhmän Skypen viestiä, että mitä kuuluu? ... voi olla, että jollekin tulee siitä hyvä mieli, että hei, onpa kiva, että me täällä viestitellään... ainakin omalta osalta pitäisi semmoista yllä. (H8)

”Työt on töitä” -asennetta painotettiin, ja työasioiden jättämistä työajalle pidettiin tärkeänä. Todettiin, että työssä on paljon asioita, joihin itse ei voi vaikuttaa ja niihin vaaditaan tietynlaista asennetta, jotteivat sellaiset asiat jäisi kuormittamaan liikaa. On parempi keskittyä siihen, mihin voi itse vaikuttaa. Oman pystyvyyden tunne on kiinni itsestä.

oon oppinut siihen, että liian täydellistä on turha tavoitella. (H11)

Armollisuutta itseään kohtaan peräänkuulutettiin. Haastateltavat kokivat, että työssä tulee helposti vaadittua itseltään liikaa, enemmän kuin työnantaja vaatisi. Eräessä haastattelussa mainittiin pärjäämisen kulttuuri, josta olisi hyvä opetella pois. Lähes kaikilla haastateltavilla oli työssään tukena työpari tai tiimikaverit, joiden kanssa yhdessä pystyy haastavista tilanteista selviytymään. Jaettu vastuu työssä lisäsi turvallisuuden tunnetta ja pystyvyyssuskoa; yhdessä me selviämme.

Voimavaroina nähtiin myös kiitollisuus ja rakkaus, joista voi ammentaa voimia sekä vapaaajalla että työssä. Koettiin, että kun perusasiat ovat kunnossa, löytyy myös voimavaroja enemmän sekä työhön että vapaa-ajalle. Rutiinien luominen työ- ja vapaa-aikaan tuo pysyvyyttä.

Itsensä hyväksyminen on myös tärkeää. Muutama haastateltavista oli vaihtanut työtehtävää lähiaikoina ja esiin tuli uuden tehtävän tuomat haasteet ja niiden aiheuttamat tunteet. Haastateltavat olivat joutuneet opettelemaan armollisuutta itseään kohtaan ja toteamaan, että kaikkeen ei enää löydykään vastausta heti, vaan on enemmän selviteltävää. Apua oli myös opeteltu pyytämään.

#### 4.1.5 Ajatukset voimavaroista

Moni toivoi enemmän positiivista palautetta työpaikallaan. Sillä kuvattiin olevan suuri vaikutus esimerkiksi motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Olisi kiva, että olisi enemmän palautetta, että jossain tilanteessa olisi vaikka selkeästi onnistunut, niin sitten sanottaisiin, että hyvä! (H13)

Positiiviselle palautteelle ja kiitoksille toivottiin selkeämpää foorumia, etteivät ne hukkuisi pieninä välihuomautuksina Skype-ryhmien keskusteluihin tai palavereiden muiden asioiden joukkoon. Positiivisen palautteen näkyvämmäksi tuominen koettiin tärkeäksi kehittämiskohdeksi.

Myös positiivisen palautteen antaminen itselleen koettiin tärkeäksi. Näkökulma onkin erittäin hyvä ja merkityksellinen, sillä puhumme itsellemme usein enemmän negatiiviseen ja

syyttävään sävyyn. Sävyyn muuttaminen positiiviseksi voi olla ratkaisevaa myös omalle työhyvinvoinnille.

Joillekin voimavarojen löytäminen ja hyödyntäminen oli itsestäänselvyys; asiaa ei ollut pohdittu aiemmin sen tarkemmin. Pienen pohdinnan jälkeen huomattiin, että moni asia tuo voimavaroja arkeen ja työhön ja että ne myös tukevat toisiaan. Todettiin, että ihminen on kokonaisuus, jossa yksi osa-alue vaikuttaa toiseen. Näin ollen sillä, mitä tekee vapaa-ajallaan tai tauoilla työssä, on suuri merkitys myös työhön ja toisin päin. Tasapaino työ- ja vapaa-ajan välillä on tärkeää. Koettiin, että on tärkeää löytää se keino, jonka kukin itse kokee voimavarantavaksi ja palauttavaksi, on se sitten liikunta, itsensä kehittäminen opiskelemalla tai kuvataideharrastus.

## 4.2 Voimavaralähtöisen ajattelun edistäminen työhyvinvoinnin vahvistamiseksi

### 4.2.1 Kuuleminen ja kuunteleminen

Ylipäätään työntekijän kuuntelemista ja kuulemista pidettiin hyvin merkityksellisenä.

Ei varmaan koskaan kuulla liikaa sitä työntekijää. (H15)

Sekä esihenkilön että työyhteisön vastuuta yksilön kuuntelemisessa pidettiin tärkeänä, mutta viime kädessä kuulemisen vastuu katsottiin olevan esihenkilöllä.

Voitaisiin puhua myös työntekijän näkemisestä; toivottiin, että työntekijän vahvuudet ja potentiaali nähtäisiin ja sitä pyrittäisiin edistämään työntekijän kanssa yhdessä. Jokaisella voi olla erilaiset päämäärät tai kehityskohteet, joita kohti kulkee. Tähän liittyy myös työntekijän haastaminen, jotta kehittyminen on mahdollista. Lisäksi jokaisen mielenkiinnon kohteet ovat erilaisia, ja niitä toivottiin voitavan ottaa huomioon työtehtäviä jaettaessa.

Eräissä tiimissä oli toteutettu kysely siitä, mitä työtehtäviä yksikön sisällä kukin haluaisi tehdä. Kyselyn perusteella oli kyetty jakamaan työtehtäviä niin, että mahdollisimman moni pääsi tekemään mieluisia tehtäviä osaamisensa ja työkykynsä puitteissa. Haastateltava koki, että työntekijöitä oli kuultu ja se lisäsi työmotivaatiota. Muissakin haastatteluissa kävi ilmi, että toivottiin enemmän vaikuttamismahdollisuuksia omaan työnkuvaan. Toki tiedostettiin se, että aina ei voi tehdä pelkästään sitä mitä haluaa, vaan töiden on sujuttava kokonaisvaltaisesti eikä voi jättää huomioimatta niitä ikävämpiä työtehtäviä. Toivottiin kuitenkin, että enemmän olisi mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti.

### 4.2.2 Vertaistuki ja avoimuus

Vertaistuen merkitystä ei voi painottaa liikaa; se nousi esiin useissa haastatteluissa. Moni koki, että virheiden tekeminen työssä on pelottavaa ja ne hävettävät pitkän aikaa. Toivottiin,

että virheistä puhuttaisiin enemmän avoimesti ja viestittäisiin sillä, että ei ole maailman loppu, jos joskus tehdään jokin virhe. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja tekeväälle sattuu. Samalla virheiden tekemisestä oppisivat muutkin. Koettiin, että tikulla osoittaminen ei ole tarpeen, vaan virheistä puhumisessa on tärkeää muistaa hyväksyä sävy.

Vertaistukea kaivattiin myös muissa kuin virhetilanteissa. Joskus käsittelyssä olevan asiakkaan asiat voivat olla hankalia ja asiakkaan elämäntilanne haastava. On hyvä päästä aika ajoin purkamaan tilannetta kollegan kanssa. Jakamalla kuormitus lievenee.

Haastatteluissa toivottiin, että tiimeissä olisi tilaa kokeilla erilaisia asioita ja toisaalta myös sanoa, mikäli oma elämäntilanne vaatisi työtaakan väliaikaista helpottamista. Toivottiin luottamusta tiimiin, että perimmäistä syytä töiden keventämiselle ei tarvitsisi sanoa julkisesti tiimille, vaan luotettaisiin työkaverin ja esihenkilön päätökseen tehtävien muokkaamisesta.

Mä en koe, että avoimuus työpaikalla tarkoittaa sitä, että sun pitää kertoa kaikki sun henkilökohtaiset asiat töissä, vaan että meillä täytyisi olla sellainen luottamus siihen, että jos toinen toteaa, että voimavarat riittää johonkin tai muuta, niin se toteaminen riittäisi, että meidän ei tarvitse kaivella miksi ja mitä on tapahtunut ja kenelle... (H10)

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä pidettiin arvokkaina asioina. Päätösten avoimuutta lähiesihenkilöstä ylempään johtoportaan asti peräänkuulutettiin myös; tulisi olla kaikille selvää miksi ja miten johonkin päätökseen on tultu, jotta sen mukaan toimiminen olisi helpompaa. Kun päätösten perustelut on selkeästi esitetty, sitoutuu myös henkilökunta niitä paremmin noudattamaan. Tiedonkulkua ei aina koettu kovin jouhevaksi, vaan sen toimivuutta tulisi lisätä.

Mitä vähemmän jää kysymysmerkkejä ilmaan, sen parempi. (H3)

#### 4.2.3 Johtaminen

Kelassa on käytössä valmentava esihenkilötyö. Voimavaraistavan keskustelun ja valmentavan esimiestyön välillä nähtiin jonkin verran yhtäläisyyksiä. Esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi katsottiin työntekijän työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukeminen, mikä palvelee sekä työntekijää että työnantajaa.

Joillain haastateltavilla oli jo käytössä One-to-One-tyyliset keskustelut esihenkilön kanssa, joissa käytiin läpi asioita hiukan eri tavoin jokaisen kohdalla. Joillain keskustelut liittyivät lähinnä tulosten läpikäymiseen, toisilla puhuttiin kuulumisista lähtien mitä mieleen tuli. Eräiden haastateltavien kohdalla oli keskusteltu myös vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä siitä miten omiin tavoitteisiin voidaan päästä. Kokemukset nykyisin käytössä olevien One-to-One-keskustelujen hyödyistä vaihtelivat; toisten näkökulmasta keskustelut olivat jo voimavaroja tukevia, toiset eivät kokeneet varsinaista hyötyä keskusteluista ja osalla oli erittäin huonoja, voimavaroja kuluttavia kokemuksia keskusteluista, joissa pureuduttiin pelkästään

vikoihin ja ongelmiin eikä tunnistettu juurikaan positiivisia näkökulmia. Keskusteluihin kaivattiin valmentavaa otetta sekä positiivista ja rakentavaa palautetta.

Haastatteluissa keskusteltiin myös monien kanssa siitä, tunnistavatko henkilöt omat voimavaransa ja vahvuutensa. Pohdittuaan asiaa moni koki, että paremminkin omia vahvuuksiaan voisi tunnistaa ja siinä koettiin tarvittavan apua ja tukea ulkopuolelta.

Useat haastateltavat toivoivat One-to-One keskusteluihin jonkinlaista runkoa tai ”kysymysten vuosikelloa”, jotta kaikki tärkeät asiat tulisi keskusteltua. Pelkkien kuulumisten kysyminen ei riitä, vaan tulisi mennä syvemmälle.

Semmoinen mitä sulle kuuluu?- tyylinen on aika sellainen avoin, mihin voi olla ainakin itsellä välillä vaikea vastata. (H8)

Pidettiin tärkeänä sitä, että tavoitteita asetetaan ja niiden toteutumista seurataan keskustelusta toiseen. Runko toivottiin voitavan otettavan käyttöön koko Kelassa tiimien tasapuolisuuden vuoksi.

Esihenkilötyö koostaa tiimihengen hyvin pitkälti. Esihenkilötyöltä odotetaan empaattisuutta ja herkkiä tuntosarvia työntekijöistä kohti. Useissa haastatteluissa kävi ilmi esihenkilöiden kiire ja useat palaverit. Välillä esihenkilön tavoitettavuus oli hankalaa ja tästä syystä moni lähti pohtimaan, onko voimavaraistavan keskustelun vastuu esihenkilöllä, jolla on jo paljon työtä, vai kenties jollakulla ulkopuolisella.

Työhön liittyvistä asioista haluttiin keskustella oman esihenkilön kanssa, sillä hänellä on tieto siitä, mitä työhön liittyy ja hän tuntee työntekijän entuudestaan. Tiimin ulkopuolisen henkilön, kuten valmentajan kanssa oltaisiin valmiita keskustelemaan substanssiin liittymättömistä asioista, kuten ajankäytön hallinnasta. Koettiin myös, että oman tiimin ulkopuolisen henkilön, kuten työelämävalmentajan kanssa olisi mahdollista keskustella joissain tilanteissa vapaammin kuin oman esihenkilön kanssa, jolloin keskustelua ja tulevaisuuden toiveita on mahdollista käydä läpi ilman ennakkokäsityksiä työntekijän vahvuuksista ja voimavaroista.

#### 4.2.4 Valmennus

Muutamissa haastatteluissa kehitysideana esiin nostettiin ajatus siitä, että Kelan palkkalistoilla olisi henkilö, johon olisi mahdollista olla yhteydessä matalalla kynnyksellä. Tämän henkilön statusta luonnehdittiin muun muassa mielen valmentajaksi, joka voisi sekä henkilökohtaisesti että yleisesti Kelan intranetissä Sinetissä kannustaa ja ohjeistaa kaikkia Kelalaisia esimerkiksi omien vahvuuksien löytämisessä tai ajankäytön suunnittelemisessa työssä. Työnohjaus mainittiin myös. Valmentajaan voisi olla yhteydessä myös silloin, kun haluaa apua pohdiskella omia voimavaroja ja palautumiskeinoja sekä järjestellä omia ajatuksia näihin teemoihin liittyen. Yhteydenotto tähän valmentajaan olisi vapaaehtoista, mutta esille nousi myös ajatus

siitä, että esihenkilö voisi tarpeen tullen ohjata työntekijän ottamaan yhteyttä kyseiseen valmentajaan.

#### 4.2.5 Voimavaraistava keskustelu tiimin kesken

Vahvuuksista ja voimavaroista ehdotettiin myös keskustelua oman tiimin kesken. Koettiin, että tiimiläiset tuntevat toisensa hyvin ja näin ollen voimavaroista ja vahvuuksista keskusteleminen yhdessä voisi tuoda uusia näkökulmia kunkin työntekijän tilanteeseen. Usein toiset ihmiset näkevät yksilön hiukan eri tavalla kuin yksilö näkee itsensä. Keskusteluja voitaisiin käydä koko tiimin kesken, pareittain tai pienryhmissä tiimin koosta riippuen.

Koettiin, että ryhmäkeskusteluissa olisi tärkeää olla tarkka runko, miten keskustelua käydään, jotta se olisi myös hedelmällistä. Muutaman haastateltavan tiimeissä oli pelattu yhdessä Kellan edustajan johdolla Työyhteisöpeliä, jossa pureuduttiin myös itsensä ja toisten tuntemiseen. Sen avulla vahvistettiin myös ryhmähenkeä ja etsittiin ryhmän kehityskohteita työhön liittyvissä asioissa. Peli oli herättänyt ajattelemaan enemmän omia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita hyvällä tavalla.

Tavoitteiden kirkastamista myös toivottiin; on helpompaa tehdä työtä, mikäli kaikki tavoitteet ovat selvillä sekä yksilö- että tiimitasolla. Myös roolien selventäminen ja avoimuus roolien sisällöistä pidettiin tärkeänä tiimien kesken. Keskusteluista toivottiin työnohjauksellisia, vahvuuksia löytäviä ja voimavaroja kasvattavia tilaisuuksia.

#### 4.2.6 Voimavaraistavasta keskustelusta

Käytäisiin voimavaraistavia keskusteluja sitten esihenkilön tai valmentajan tuella, koettiin erittäin tärkeänä, että ne olisivat paitsi luottamuksellisia myös empaattisia ja positiivisuuden kautta toteutettavia. Voimavarojen kartoitus ja vahvuuksien löytäminen olisi ensimmäinen askel, josta päästäisiin jatkamaan kehityskohteiden löytämiseen ja keskittymään vahvuuksien tukemiseen. Tärkeänä pidettiin myös säännöllisyyttä ja jatkuvuutta, esimerkiksi neljän viikon välein pidettäviä keskusteluja. Tarpeen vaatiessa toki frekvenssi voisi olla lyhyempikin.

On tärkeää myös pitää huolta siitä, että aina tavoite ei ole kehittyä. Kehittyminen vaatii omaa motivaatiota ja mikäli on tyytyväinen omaan tilanteeseen ja työtapoihin ja kaikki toimii, ei ole tarpeen muuttaa sillä hetkellä mitään. Voimavaroista voi keskustella myös ylläpitävästi, ei aina kehitysnäkökulma mielessä.

#### 4.3 Voimavaralähtöisen ohjauskeskustelun merkitys omalle työhyvinvoinnille ja työhyvinvointisuunnitelman tekemiselle

Kuten aiemmin jo mainittiin, eivät kaikki vielä kokeneet käyneensä voimavaraistavaa keskustelua työpaikalla. Koettiin kuitenkin, että sen merkitys olisi suuri omalle työhyvinvoinnille ja

työhyvinvointisuunnitelman tekemiselle. Osa koki, että suunnitelmaa ei ole tarvetta tehdä, mikäli ei koe haasteita työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointisuunnitelmaa on kuitenkin mahdollista tehdä myös ylläpitävänä, vaikka ongelmia ei näköpiirissä juurikaan sillä hetkellä ole. Enaltaehkäisy ja ennakoivuus on tärkeää, kun mietitään työhyvinvoinnin ylläpitämistä.

Voimavaraistavan keskustelun merkitys koettiin myös riippuvan siitä, kuinka ammattitaitoinen keskustelun ohjaaja on. Henkilökemiat myös vaikuttavat paljon lopputulokseen. Toisaalta ammattitaitoinen ohjaaja kykenee johtamaan keskustelua oikeille urille kemiasta riippumatta.

Haastatteluissa koettiin, että voimavaraistaviin keskusteluihin ja muihin tämän haastattelun ja tutkimuksen teemoihin tulisi panostaa Kelassa vielä enemmän. Paljon jo on tehty, mutta työ on haastateltavien mukaan vielä kesken.

## 5 Pohdinta

Haastattelumateriaalista kumpusi selkeästi toiveita asioiden kehittämiseksi. Kiinnostus ja innostus aihetta kohtaan oli suurta haastateltavien keskuudessa. Esihenkilöiltä toivottiin enemmän palautetta tehdystä työstä ja siitä toivottiin tehtävän paremmin näkyvää. Nykyään koetaan, että saatu palaute hukkuu helposti tiimien Skype-keskusteluihin tai jää palaverissa mainitsemisen varaan. Toivottiin, että palautteista saataisiin tehtyä näkyvämpiä. Kupias, Peltonen ja Saloranta (2016) huomauttavat, että liikaa palautetta saaneita työntekijöitä tuskin löytyy, sen sijaan palautteen jano on suurta. Palautetta on myös sanaton palaute, jota luetaan rivien välistä tai kehon kielestä. Sanattomassa palautteessa piilee herkästi väärintulkinnan vaara, mikäli palautetta ei anneta suoraan ja selkeästi. (Kupias ym. 2016) Tätä sanattomaa palautetta tukemaan toivottiin siis ylös kirjattua palautetta, johon on helppo myöhemmin palata. Varsinkin positiivisten palautteiden lukeminen myöhemmin uudelleen kohottaa mielialaa ja vahvistaa itseluottamusta. Sanaton palaute on usein annettu huomaamatta; se näkyy eleissä ja puheensävyyssä. Sanattoman palautteen sanalliseksi tekemiseen tulisi enemmän kiinnittää huomiota, jotta muistetaan huomioida mahdollisimman paljon työpaikoilla tapahtuvaa hyvää toimintaa.

Palautetta toivotaan paljon myös muissa työelämän ja koulutuksen yhteyksissä. Palaute on eilinehto kasvulle, jota ilman voi jopa taantua. Palaute kehittää jatkuvaa oppimista, jolloin sekä henkilöstö että yritys voivat menestyä paremmin. Luonteeltaan palaute voi olla positiivista tai korjaavaa. Ne kohdistuvat eri osa-alueisiin; myönteinen palaute yleensä kohdistuu ihmisen kykyihin, onnistumisiin tai ominaisuuksiin. Korjaavan, rakentavan palautteen tulisi kohdistua ihmisen tekemisiin, mutta ei ihmisen persoonallisuuteen tai lahjoihin. On huomiotavaa, että jokainen ottaa palautteen vastaan eri tavalla. Sekä myönteistä, että rakentavaa palautetta voi olla vaikea ottaa vastaan. Yleensä reaktio johtuu lapsuuden kokemuksista ja



saatujen mallien vaikutuksesta. (Aalto 2004) Rakentavan palautteen antaminen on suurelta osin taitolaji, jota lienee hyvä harjoitella väärinkäsitysten välttämiseksi. Palautteen antamiselle tulee olla hyvin aikaa ja tilaa, jotta siitä voi palautteen vastaanottajan kanssa keskustella rauhallisesti ja kiireettä.

Tutkimuksen mukaan rakenteellisella ja psykologisella voimaannuttamisella on erittäin suuri merkitys henkilöstön sitoutumisen luomiseen ja pysyvyyteen. Avoimuus, ammatillisen kasvun mahdollisuus ja tehokas palautteen anto työssä sekä selkeät ohjeistukset ja riittävä aika työntekemiseen ovat väyliä toteuttaa rakenteellista voimaannuttamista. Tämän lisäksi psykologisen voimaannuttamisen kehittäminen voi onnistua asettamalla sopivia haasteita työntekijöille, lisätä autonomiaa, ylläpitää tiimityötä ja kannustavaa ilmapiiriä. (European Management Journal 2021) Onnistumisen kokemukset kasvattavat itseluottamusta ja sitä kautta myös vakiinnuttaa hyväksi todettuja toimintamalleja. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeää, sillä se lisää ammatillista kasvua.

Empatiaa ja myötätuntoa korostettiin haastatteluvastauksissa esimiestyössä joko jo olemassa olevina tai toivottuina taitoina. Empatiaa ja myötätuntoa on käsitelty jo teoriaosuudessa ja niiden vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Empatiataitoja tarvitaan kaikkialla sekä työelämässä että sen ulkopuolella. Työelämässä hyvät empatiataidot vahvistavat luottamusta esihenkilöstöön ja kollegoihin. Luottamus puolestaan vahvistaa sitoutuneisuutta työhön ja parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Empatialla siis voidaan saavuttaa paljon, sillä se aiheuttaa positiivisen lumipalloefektin työyhteisössä.

Martela ym. (2017) toteavat, että empaattinen johtaja koetaan vahvemaksi johtajaksi. Muistan joskus nähneeni kuvan kulkevasta susilaumasta, jossa oli eri värein ympyröity lauman eri jäsenet. Lauman kulkiessa jäsenten järjestys meni yksinkertaistetusti seuraavasti: edellä menivät vahvimmat jäsenet valmiina puolustamaan edestä uhkaavan vaaran kohdatessa, keskellä seuraavaksi vahvimmat, sitten heikoimmat. Aivan viimeisenä kulki lauman johtaja, joka piti huolen siitä, että jokainen lauman jäsen pysyi mukana ja että vaara ei uhkaa lauman takana. Kuvassa johtaja ei siis ollut se, joka kulkee ensimmäisenä. Lauman johtaja luotti ensimmäisinä kulkeviin lauman jäseniin suunnan ja turvassa pysymisen osalta. En tiedä kuvastaako kuva todellista lauman käyttäytymistä, mutta koin, että tämä on juuri se tapa, jolla johtamista maailmassa tulisi todella toteuttaa. Empatian, itseohjautuvuuden ja luottamuksen voima työhyvinvoinnin edistämässä ja ammatillisessa kasvussa on suuri.

Tästä päästäänkin seuraavaan haastatteluissa nousseeseen toiveeseen, eli itseohjautuvuuden kehittämiseen, jotta työtehtävien tekeminen olisi mielekkäämpää. Haastatteluissa toivottiin enemmän työntekijöiden äänen saamista kuuluviin ja otettavaksi huomioon työtehtävien jakamisessa. Koettiin, että motivaatio kasvaa, mikäli töitä on mahdollista tehdä enemmän itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että välillä on tehtävä myös

niitä työtehtäviä, jotka eivät ole kaikista miellyttävämpiä, mutta sen avulla työtä on mahdollista johtaa mielekkäämpään suuntaan. Itseohjautuvuuden mahdollisuus kertoo johdon luottamuksesta työntekijöihin, joka puolestaan kasvattaa työntekijöiden itseluottamusta ja kohentaa työn mielekkyyttä. Itseohjautuvuus ei pelkästään luo mahdollisuuksia tehdä asioita oman mielen mukaan vaan tuo mukanaan työntekijän vastuun työn sujuvuudesta ilman esihenkilön tarkkoja ohjeita. Vastuunkanto omasta työstä vahvistaa myös sitoutuneisuutta työtä kohtaan. On toki totta, että joillain työntekijöillä on enemmän valmiuksia ja halua itseohjautuvaan työtapaan kuin toisilla ja tämä olisi otettava huomioon itseohjautuvuutta kehitettäessä.

Kaikilla haastateltavilla oli käytössä säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa, mutta tapa niiden toteuttamisessa vaihteli suuresti. Keskusteluille olisi hyvä rakentaa runko, jota olisi mahdollista käyttää keskustelujen tukena sekä myös seurannassa. Keskusteluissa on hyvä ottaa huomioon se, että oikeasti kuullaan työntekijää, ei pelkästään käydä läpi tuloksia. Keskustelun käyminen positiivisessa ratkaisukeskeisessä ilmapiirissä on tärkeää; vikojen etsimisen sijaan tulisi keskittyä vahvuuksien vahvistamiseen. Työkyvyn tukeminen varhaisessa vaiheessa on merkityksellistä sekä yksilölle että organisaatiolle. Esihenkilötyön ydin on keskustelurungosta huolimatta työntekijän aktiivinen kuunteleminen (Pirinen 2015). Aktiivisella kuuntelemisella voidaan myös vähentää oletusten tekemistä. On tärkeää todella kuulla ja tarkasti kysellä ja tarkistaa kuulemaansa, jotta ei lähdetä tekemään oletuksia.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa voi myös asettaa tavoitteita. Paremmiin tavoitteisiin tulevat kohdatuksi, jos työntekijä itse asettaa omat tavoitteensa. Tavoitteiden asettamisessa esihenkilö voi olla tukena. Pienet askeleet toimivat paremmin kuin suuret harppaukset; suuremmat tavoitteet tulee pilkkoa pienemmiksi välitavoitteiksi, jotta tavoitteesta tulee saavutettavampi. Tavoitteen tulee olla myös realistinen, mutta riittävän haasteellinen. (Ruutu 2020) Itse asetettuja tavoitteita kohti työskenteleminen on palkitsevaa ja lisää rakennetta ja mielenkiintoa työhön. Tavoitteiden asettaminen ei välttämättä ole helppoa ja niiden asettaminen vaatii varmasti keskustelua ja pohdintaa esihenkilön ja työntekijän välillä. Välillä on hyvä kuitenkin antaa rauha ja olla asettamatta tavoitteita sen suuremmin. Vaikka kehitys on periaatteessa jatkuvaa, ei sen joka hetki ole tarve olla tavoitteellista. Liian suuret vaatimukset ja tavoitteet voivat koitua sudenkuopaksi jaksamisen osalta ja se ei missään nimessä ole tarkoitus työhyvinvoinnin kehittämisessä. Voimavarat on otettava tarkasti huomioon tavoitteiden asettelussa.

On merkityksellistä ymmärtää, että voimavaroihin ja vahvuuksiin keskittyminen ei ole ongelmien kieltämistä; nämä asiat eivät sulje toisiaan pois. Haasteista ja vaikeuksista voi oppia. Jo aiemmin työssä mainittu ihmisen kukoistuksen tukeminen voi vapauttaa paljon potentiaalia ja sen lisäksi luoda hyvinvoinnille myönteisempää tulevaisuudennäkymää. (Paakkanen 2022) Hyvä kasvattaa hyvää ja se on tärkeämpää kuin pienten virheiden jatkuva korjaaminen. Toki

virheisiin tulee puuttua, mikäli se on työn kannalta oleellista, mutta pääpaino kasvussa tulisi ehdottomasti olla voimavarojen ja vahvuuksien vahvistamisessa.

Haastatteluissa nousi esiin toive Kelan sisäisestä työroolista, jonka tehtäviin kuuluisi esihenkilöiden tukeminen voimaannuttavassa työtöteessä ja henkilöstön tukeminen esimerkiksi tiedottein, blogin ja infoiskuun työssäjaksamisessa sekä vahvuuksien ja voimavarojen löytämisessä. Kelassa toimii PuhtiPirkka-verkosto, josta kelalaiset voivat saada työnhajaajan tai coachin tukea. Haastatteluissa verkoston toiminnasta ei keskusteltu eikä vaikuttanut siltä, että haastateltavilla olisi ollut tietoa verkoston toiminnasta, paitsi yhdellä haastateltavalla. Puhtipirkka-verkoston työnhajaajat ja coachit toimivat verkostossa oman työn ohella. Kelassa työyhteisötuen palveluja voi tilata Kelan sisäisen tilauspalvelun Tilaamon kautta. Palveluihin kuuluu muun muassa lyhytsparraus, mentorointi ja työnhajaaminen. (Kelan intranet Sinetti) Näillä olemassa olevin keinoin olisi mahdollista tukea kelalaisia työntekijöitä. Se vaatisi enemmän tiedotusta verkoston toiminnasta, mutta mahdollisesti myös lisää resursseja.

Jokaisella on päävastuu omasta hyvinvoinnista, mutta sen ylläpitämiseen ja tukemiseen voi tarvita apua. Joskus isoon haasteeseen voi löytyä suhteellisen helppo ratkaisu; esimerkiksi kiireen tunteen selättämiseksi voi tulla avuksi aikatauluttamisen opetteleminen ja työtapojen tarkasteluun keskittyminen. Tällaisiin haasteisiin avun saaminen matalalla kynnyksellä ja nopeasti tukee työn sujumista ja myös työntekijän hyvinvointia. Koulutetulla työnhajaajalla, coachilla tai muulla työelämävalmentajalla voisi olla paljon annettavaa tällä saralla. Tällaista tukea myös osa haastateltavista toivoi oman esihenkilön tuen lisäksi.

Esimerkiksi ratkaisukeskeinen coachaus keskittyy nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, menneisyyden pohtiminen syy-seuraussuhteineen jätetään muille aloille. Sen tavoitteena on auttaa työntekijää asettamaan itselleen tavoitteita sekä poistamaan myönteisen muutoksen esteet. Tarkoituksena on myös auttaa työntekijää huomioimaan oma kokonaisvaltainen hyvinvointi ja omista tavoistaan vastuunkanto sekä pohditaan omia arvoja. (Ruutu 2020) Tämänkaltaisen asiaan paneutunut työntekijä olisi Kelan sisällä varhaisen työhyvinvoinnin tukemisen ammattilainen, joka toimisi esihenkilöiden ja myös henkilöstön tukena ennen kuin on tarvetta esimerkiksi työterveyshuollon palveluille.

Monissa haastatteluissa nostettiin esille oman tiimin merkitys työhyvinvoinnissa; työkaverilta saadaan tukea sekä haastavissa työasioissa että joskus myös henkilökohtaisen elämän haasteissa. Haastatteluissa pohdittiin omien vahvuuksien löytämistä ja siihen liittyen nostettiin esiin mahdolliset keskustelut oman tiimin tai pienryhmien kesken; reflektointi muiden kanssa voisi auttaa löytämään omat vahvuudet ja auttaa samalla muita löytämään omansa. Palautteen ja keskustelun kautta jokainen voisi saada keskustelusta jotain uutta itselleen. Tiimien tai pienryhmien kesken käytävät voimavaraistavat keskustelut kaipaavat kuitenkin runkoa, jotta keskustelu pysyy asiassa ja jotta siitä saataisiin mahdollisimman vaikuttava hyöty.

Suoraan kysymykseen omista vahvuuksista voi olla vaikea vastata. Haastatteluissa ilmeni, että omia vahvuuksia ei välttämättä aiemmin ollut pohdittu sen tarkemmin. Vahvuuksien pohtiminen on kuitenkin erittäin tärkeää, sillä onnistumisen ja menestyksen taustalla on yleensä vahvuuksiin keskittyminen eikä niinkään heikkouksien kehittäminen (Ruutu 2020). Omien tavoitteiden asettaminen voi myös olla helpompaa, kun omat vahvuudet on ensin löydetty. Vahvuuksien löytäminen ei ole helppoa, mutta niiden pohtiminen yksin tai porukassa voi tuoda hyviä oivalluksia omasta itsestä ja myös kollegasta. Vahvuuksien kartoittamisen yhteydessä myös voi helposti antaa kollegalle positiivista palautetta, jonka vuoksi vahvuuksia onkin mielestäni hyvä kartoittaa yhdessä muiden kanssa mieluummin kuin yksin. Yhdessä tekeminen on usein myös hedelmällisempää kuin yksin puurtaminen, sillä muilta voi saada uusia näkökulmia asioihin omien ajatusten lisäksi.

Empatia, positiivinen palaute ja vahvuuksien kartoittaminen sosiaalisessa kanssakäymisessä työpaikoilla ovat avaimia työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä ne tukevat niin yksilöä kuin parhaimmillaan koko tiimiä. Esihenkilön esimerkki ohjaa koko tiimiä, joka luo yhdessä tiimin oman toimintakulttuurin. Toki esimerkkiä voi antaa joku muukin kuin esihenkilö, estettä tälle ei liene muuten kuin rohkeuden osalta. Jokainen tiimin jäsen on paitsi oikeutettu myös veloitettu nostamaan esille tiimin parhaaksi kokemiaan muutosehdotuksia. Tähän toivon olevan mahdollisuus, rohkeus ja vapaus jokaisella työntekijällä.

Voimavaraistavaa keskustelumallia kuten kaikkia työssä ehdotettuja toimenpiteitä on mahdollista käyttää eri työpaikoilla lähes millä alalla tahansa. Itseasiassa en tätä kirjoittaessani keksinyt alaa, jossa tutkimuksen tuloksia ei voisi käyttää hyödyksi. Voimavaraistava keskustelu on tarpeen jokaisella työpaikalla alasta riippumatta. Tässä työssä tehdyt ehdotukset ovat alasta riippumattomia työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkoitettuja välineitä. Esimerkiksi voimavaraistavan keskustelumallin voi sisällyttää One-to-One-keskusteluihin tai kehityskeskusteluihin riippuen kunkin yrityksen kulttuurista. Mallia voi myös hyödyntää tarvittaessa työntekijän sita toivoessa mikäli säännöllisiä keskusteluja ei ole yrityksessä tarjolla. Keskustelua voi harjoittaa esihenkilövetoisesti tai valmentajan tuella riippuen yritysten resursseista. Uskon, että monella työpaikalla voimavaraistavaa keskustelukulttuuria on mahdollista kehittää ja tämä malli voi toimia yhtenä välineenä työhyvinvoinnin tukemisessa.

## 6 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä varten perehdyin taustakirjallisuuteen ja hyödynsin kursseilla oppimaani. Pyrin haastattelujen avulla tuomaan esiin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia aihepiiriin liittyen. Johtopäätöksiin vaikuttivat sekä haastattelut että aihepiiriin liittyvä tutkittu tieto. Tutkimusluvan anoin ja sain Kelasta. Työ on myös hyväksytetty ja tarkistettu Kelassa ennen sen lopullista arviointia, sillä on tärkeää, ettei työssä julkaista Kelassa salassa pidettäviä asioita.

Haastateltavia informoitiin työn tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä suostumuksen sisällöstä. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä aiheesta lisää ennen haastattelua. Heille kerrottiin, mitä varten haastattelu tehdään ja mihin vastauksia käytetään. Eettiseen käsittelyyn kuuluu se, että vastauksia ei käytetä muualla kuin haastateltaville ennalta ilmoitettuun tarkoitukseen. Haastateltaville kerrottiin sekä kirjallisesti että suullisesti, että heidän nimiään tai titteleitään ei julkaista missään ja että keskustelut käydään täysin luottamuksellisesti. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja omaan tahtoon perustuvaa. Jokaisella osallistujalla oli myös mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa tahansa sen enempää perustelematta. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018)

Vaitiolovelvollisuus oli tärkeä huomioida haastatteluissa. Minulla opinnäytetyön tekijänä on vaitiolovelvollisuus liittyen sekä keskustelujen sisältöön että osallistujien henkilöllisyyteen. Keskusteluun osallistujien nimiä ei julkaista lopputyössä. Lopputyössäni tutkin osallistujien kokemusta voimavaroista, voimavaraistavasta keskustelusta ja siitä, miten voimavaraistavaa ajattelua voisi Kelassa hyödyntää. Tutkimuksen kohteena eivät siis ole ihmiset itse, vaan heidän kokemuksensa ja mahdolliset kehitysideansa. Näin ollen haastateltavien henkilöllisyydellä ei ole merkitystä. Kerätty aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti eikä osallistujien henkilötietoja dokumentoitu tutkimusprosessin aikana. Kerätty aineisto, suostumuslomakkeet ja haastattelukutsuihin liittyvät sähköpostit hävitetään suunnitelmallisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018)

Ennalta määritetyt neljä tutkimuskysymystä ohjasivat haastatteluja, mutta niiden lisäksi vastauksia pääsi tarkentamaan ja syventämään tarvittaessa. Jokaisella osallistujalla oli oikeus tulla kuulluksi ja nähdä omana arvokkaana itsenään. Ohjaajana keskusteluissa pidin mielessä tarkasti sosiaalialan ammattieettiset ohjeet (Talentia 2017), joiden perusteella esimerkiksi osallisuus, itsemääräämisoikeus ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä käsitteitä.

Työhön on haastateltu 15 työntekijää Kelan eteläisestä vakuutuspiiristä. Joukko ei ole suuri, mutta vastauksissa toistui samoja teemoja haastateltavasta riippumatta. Haastateltavien mielipiteet ovat päässeet esille tämän tutkimuksen myötä. Johtopäätökset on tehty objektiivisesti haastattelujen sekä taustakirjallisuuden perusteella. Vaikka haastateltavien joukko on pieni, ilmeni vastauksissa yhdenmukaisuuksia, jotka ovat ainakin osittain yleistettävissä. Työn luotettavuutta voi käsitellä pragmaattisen totuusteorian kautta; jos uskomus toimii ja on hyödyllinen, on se pragmaattisen totuusteorian mukaan tosi. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Toki itselläni oli ennako-oletuksia aihepiiristä ennen kuin lähdin tekemään haastatteluja. Omat ennako-oletukset ja mielipiteet oli kuitenkin laitettava sivuun, jotta haastateltavia ei tulisi ohjattua ja vastaukset olisivat täysin haastateltavien itse tuottamia ja oivaltamia sekä materiaalin tulkinta haastatteluihin ja teoriaan perustuvaa. Minulle haastattelijana oli ilo

huomata, kuinka paljon kiinnostusta aihepiiri herätti ja kuinka tärkeänä haastateltavat pitivät aihetta työnkuvasta huolimatta. Sain palautetta haastattelujen lopuksi siitä, kuinka hienoa ja tärkeää on, että aihetta on nostettu esiin ja työn tuloksista oltiin kiinnostuneita. Koen opin- näytetyön tekijänä olevani vastuussa siitä, että olen onnistunut tulkitsemaan vastauksia luotettavasti ja että tulkinnoista vedetyt johtopäätökset tukisivat voimavaraistavan keskustelun kehittämistä Kelassa. Johtopäätösten tueksi on löytynyt paljon tutkittua tietoa, jonka pohjalta toimenpide-ehdotusten tarpeellisuus on perusteltu.

## 7 Suositukset voimavaraistavan keskustelumallin käytännön toteuttamiseksi Kelassa

Haastattelut antoivat minulle mahdollisuuden selvittää Kelan työntekijöiden ajatuksia voimavaraistavan keskustelun kehittamisestä. Sain haastatteluissa kuulla työntekijöiden voimavaroista ja toiveista sekä suoria ehdotuksia ja ajatuksia kehitysideoiksi. Suositukset ovat osittain syntyneet haastateltavien omista ehdotuksista ja osittain minun tulkinnoistani ja päätelmäistäni, joista muodostin työhyvinvointia tukevia kehitysideoita.

### 7.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Jokainen tiimi voi luoda keskinäisille palautteille sopivan paikan, kuten PowerPoint-tiedoston, jonne jokainen tiimin jäsen voi käydä viemässä positiivista palautetta kollegoille ja esihenkilölle. Lisäksi myös esihenkilön vastuulla olisi kirjata palautetta ylös. Mikäli palautteesta ei haluta julkista, voisi palautteet viedä esihenkilön kautta nähtäväksi vain palautteen saajalle. Esimerkiksi One-to-One -keskustelut voisivat olla väylä palautteen antamiselle myös toisille tiimiläisille. Yhtä kaikki varsinkin positiivisen palautteen kirjaaminen ylös oli toivottua, jotta se tulisi näkyvämmäksi vähintään palautteen saajalle.

Palautteen antamisessa tulee olla empaattinen ja rauhallinen. Virheistä ei saa tehdä suurta peikkoa, vaan on ylläpidettävä kulttuuria, jossa virheistä voi oppia ja ne ovat jopa toivottuja juuri oppimisen näkökulmasta. Positiivisen palautteen vastaanottamista voi myös harjoitella toistojen lisäämisellä. Kirjattuihin palautteisiin on myös helppo palata välillä ja muistella mitä hyvää muut ovat itsestä kirjanneet.

### 7.2 Itseohjautuvuuden lisääminen

Itseohjautuvuutta on mahdollista lisätä tiimeissä. Tähän on monia eri keinoja, mutta suosittelun aloittamaan kyselyllä työntekijöiden toiveista työtehtävien suhteen. Kun toiveet ja osaaminen on kartoitettu, voidaan työtehtäviä jakaa mahdollisuuksien mukaan toiveet huomioiden. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki pääsevät tekemään pelkästään niitä työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä, mutta tällä tavalla on mahdollista ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja osaamisalueet. Itseohjautuvuuden lisäämisessä työntekijöiden kuuleminen on avainasemassa.

Kaikille itseohjautuvuus ei sovi, mutta heille, jotka sitä toivovat, tulisi mahdollistaa itseohjautuvuuden enempi käyttö.

### 7.3 One-to-One- ja kehityskeskustelurunko

One-to-One-keskustelujen tukena on mahdollista käyttää seuraavaa runkoa voimavarojen tukemiseksi ja tavoitteiden asettamiseksi:

- Missä olet onnistunut tässä kuukaudessa?
- Mitä tekisit toisin?
- Mitä tekisit lisää tai enemmän?
- Oletko huomannut muiden onnistumisia?
- Onko jotain, missä kaipaat enemmän tukea?
- Mitä toivot, että minä tekisin tukeakseni sinua?
- Haluatko antaa palautetta esihenkilölle/kollegalle/itsellesi?
- Mistä asioista haluaisit keskustella tänään?
- Mitä asioita haluaisit käydä läpi, jotta keskustelumme olisi sinulle hyödyllistä?
- Oletetaan, että asia X on ratkaistu ajassa Y; mitä olet tehnyt sen ratkaisemiseksi ja miltä sinusta silloin tuntuu?
- Mitä tavoitetta haluaisit, että työstämme nyt?
- Minkä taidon oppiminen vie sinut lähemmäs tavoitettasi?
- Miksi valitset juuri tämän tavoitteen?
- Miten olet pitänyt huolta omasta hyvinvoinnistasi?

(Mukaillen Coachin työkalupakki, Ruutu 2020.)

Keskusteluissa pohjana voi myös käyttää GROW-mallia, josta saa erinomaisen työkalun kehityskeskusteluihin. GROW-malli on Sir John Whitmoren kehittämä malli coachingiin. Kirjaimet muodostavat mallin ytimen ja polun; goal, reality, options ja wrap up/way forward. Goal on ensimmäinen askel, jossa määritellään mitä halutaan ja mikä on tavoite. Reality-vaiheessa tarkastellaan nykytilannetta ja sitä missä nyt ollaan. Seuraavaksi pohdiskellaan eri vaihtoehdot eli vuorossa on options. Way forward on vaihe, jolloin mietitään keinoja eteenpäin, mitä aiotaan tehdä. (Ruutu 2020)

Kun GROW-mallin siirtää kysymysmuotoon, voidaan keskusteluissa pohtia seuraavia asioita:

1. Tavoitteet: Mitä haluat saavuttaa? Mitkä ovat välitavoitteesi? Millä aikavälillä haluat tavoitteen saavuttaa?
2. Todellisuus: Mikä saa sinut toivomaan tätä muutosta? Mitä meidän pitää tietää tästä tavoitteesta, jotta voimme sen ratkaista? Mitä olet tähän mennessä tehnyt asian ratkaisemiseksi ja millä tuloksilla?

3. Vaihtoehdot: Millaisia vaihtoehtoja sinulla on etenemisen suhteen? Entä jos käytät vielä mielikuvitusta vaihtoehtojen pohdinnassa? Ketä arvostat, joka voisi sinua tässä asiassa auttaa?
4. Yhteenveto: Mikä vaihtoehtoista tavoitteen saavuttamiseksi on sellainen, jonka otat käyttöön? Mihin toimiin haluat nyt sitoutua? Kenen tukea pyydät tavoitteeseen pääsemiseksi? Minkä välitehtävän asetat itsellesi ennen seuraavaa tapaamistamme?

Mallin avulla voidaan siis myös seurata välitavoitteiden edistymistä matkalla päätavoitteeseen pääsemistä. (Ruutu 2020)

Voimavarojen ja vahvuuksien kartoittaminen sekä tavoitteiden asettelu toimisivat näin ollen runkona keskustelulle. Näin syvällistä keskustelua ei tarvitse käydä kuukausittain, vaan muutamana kerran vuodessa riittää, kunhan huolehditaan napakasta seurannasta kuukausittain. Frekvenssi toki riippuu asetetusta tavoitteesta ja se on määriteltävä aina tapauskohtaisesti. Kaikkia kysymyksiä ei myöskään ole tarkoitus käydä läpi aina, vaan valita tilanteeseen sopivat kysymykset. Tämä vaatii esihenkilöltä niin sanottua pelisilmää ja asiaan paneutumista. Keskustelusta tulisi kirjata ylös merkitykselliset tavoitteet ja muut asiat seurantaa varten. Kun tavoitteet ja voimavarat on kartoitettu esimerkiksi alkuvuodesta, voi muutamien kuukausien ajan käydä keskusteluja seurannan näkökulmasta. Näin voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista ja mitä niiden eteen tulisi vielä tehdä. Lisäksi voimavarojen kehittymistä voidaan seurata, kun on kirjattu ylös lähtötilanne. Mikäli voimavarat ovat ehtymässä ajan mittaan, voidaan asiaan puuttua ajoissa ilman, että välttämättä on tarvetta työterveyshuollon yhteydenotolle.

Huomionarvoinen asia on myös se, että vaikka yllä esitettyihin kysymyksiin joihinkin vastaus on ”en tiedä”, ei se ole prosessia pysäyttävä vastaus. Kun kysymykseen ei pystytä heti vastaamaan, tarkoittaa se, että asiaa jäädään pohtimaan ja annetaan aikaa asian miettimiselle. Tässä vaiheessa painostuksesta ei ole hyötyä, vaan ihmisen on itse löydettävä vastaus kysymykseen. Voi olla, että liian nopeasti annettu vastaus on huono vastaus. Tarkoitus ei ole suorittaa jotain, vaan aidosti pysähtyä asioiden ääreen. (Paltemaa & Toivonen 2022)

#### 7.4 PuhtiPirkat-verkosto ja työyhteisöjen tuen palvelut

Ehdotan, että PuhtiPirkat-verkoston palveluita mainostettaisiin ja verkoston toiminnasta viestittäisiin Kelan sisällä enemmän, jotta tietoisuus verkostosta saavuttaa mahdollisimman monen Kelan työntekijän. Lisäksi ehdotan, että verkostossa toimivat työnhauksen ja coachingin ammattilaiset voisivat käyttää Sinettiä enemmän hyödykseen jakamalla vinkkejä työhyvinvoinnin tueksi blogitekstein tai infooskuin. Työyhteisöjen tuen palveluista tulisi viestiä laajemmin Kelan sisällä, jotta niitä osattaisiin hyödyntää enemmän määrin. Työyhteisötuen palveluista voisi hyötyä moni Kelalainen, mutta tietoisuutta saatavilla olevista palveluista olisi hyvä kasvattaa.



Esihenkilöille tarjottavaa koulutusta voisi laajentaa voimaannuttavan esihenkilötyön suuntaan, mikäli niin ei jo ole. Koulutuskokonaisuuksia voi löytyä esimerkiksi työnohjauksen tai coachingin osa-alueista. Ei liene tarkoituksenmukaista kouluttaa kaikkia esihenkilöitä työnohjaajiksi tai coacheiksi, mutta heille voi tarjota räätälöityjä kursseja, joilla otetaan huomioon esimerkiksi empatia, myötätunto ja ratkaisukeskeisyys esimiestyössä. Mahdollisia kouluttajia voisi löytyä vaivattomimmin Kelan sisältä PuhtiPirkat-verkostosta tai työyhteisöjen tuesta.

#### 7.5 Tiimien koon tarkistaminen ja työnohjaus tai coaching

Jotta esihenkilö voisi olla tiimiään varten ja harjoittaa tehokkaasti valmentavaa ja voimaannuttavaa esihenkilötyötä, tulisi tiimien koon olla sellainen, että työ onnistuu. Liian suurissa tiimeissä esihenkilön työtaakka kertyy ja työntekijät eivät saa sitä tukea, mitä he tarvitsevat. Suuret tiimikoot verottavat myös esihenkilön voimavaroja eikä perustyölle jää tuolloin riittävästi resursseja. Tiimien kokoa tulee siis arvioida ja pohtia minkä kokoinen tiimi on toimivuudeltaan realistinen.

Mikäli tiimikokoja ei ole mahdollista pienentää, tulee pohtia vaihtoehtoisia ratkaisuja sille, että toimihenkilöt kokevat saavansa riittävän tuen voimavarojen suhteen. Suuremmissa tiimeissä tulisi tällöin ottaa käyttöön työnohjaus- tai coachingmahdollisuus, jolloin esihenkilön taakka kevenee, mutta työhyvinvoinnin tuki työntekijöille kohenee. Myös tässä suosittelen hyödyntämään Kelan sisäisiä työyhteisöjen tuen palveluja.

#### 7.6 Keskustelut tiimeittäin tai pienryhmissä

Omia vahvuuksiaan voi kartoittaa joko yksin tai pienryhmässä käyttämällä runkona seuraavia kysymyksiä Coachin työkalupakista:

- Kerro jokin tilanne, jossa omasta mielestäsi sait parhaat puolesi esille. Mitä vahvuuksiasi tämän tilanteen kautta tuli näkyväksi?
- Mistä sinua on viimeksi kehitetty työssäsä? Vapaa-ajallasi? Perheessäsä?
- Mitä hyvää työkaverisi näkevät tavassasi tehdä työtä?
- Mistä kaikesta nautit työssäsä/saat energiaa?
- Kun hakeuduit tähän työhön, mikä sinua tässä innosti? Mitä tuo mainitsemasi kertoo vahvuuksistasi ja osaamisestasi?
- Mikä on sellaista, mitä tekisit riippumatta siitä, saatko siitä rahaa/palkkaa? Mitä taitoja tuo vaatii?
- Mistä kaikesta muusta innostut spontaanisti?
- Mihin asioihin suhtaudut intohimoisesti?
- Mikä saa liekkisi syttymään?
- Millaisia taitoja olet joutunut elämäsi varrella kehittämään selviytyäksesi tiukoista tilanteista?
- Millaisia luontaisia vahvuuksia koet, että sinulla on? Mikä sinulle on helppoa ja luontevaa?
- Missä asioissa koet voivasi toteuttaa itseäsi?
- Mistä kaikesta nautit elämässäsä? Työssäsä? Vapaa-ajallasi? Mitä nämä asiat kertovat kyvyistäsi?
- Mainitse asioita, joissa olet hyvä. Missä muussa?
- Mitä luulet läheistesi/perheesi/kollegoidesi arvostavan sinussa eniten?
- Mitä sellaista olet tehnyt elämässäsä, mistä olet ylpeä?
- Mitä osaat parhaiten?
- Miten olet kehittänyt itseäsi ajan saatossa?
- Mistä erityisesti toivot, että ympäristösi kiittäisi sinua?
- Millä tavalla nämä vahvuudet tulisivat erityisen hyvin hyödynnettyä?
- Millaisia tavoitteita sinulla on (työ)elämäsi suhteen? Mitä nämä tavoitteet kertovat kyvyistäsi?
- Oletetaan, että jokainen työntekijä organisaatiossanne palkittaisiin jostakin. Mistä sinä luulet, että saisit palkinnon? Mistä toivoisit, että saisit palkinnon?
- Minkä osaamisen toivoisit tulevan näkyväksi muillekin oman työpanoksesi ja olemisesi kautta?

Kuva 4: Potentiaalin löytäminen ja vahvuuksien kartoittaminen. Coachin työkalupakki, Ruutu 2020

Pienryhmä- ja tiimikeskustelut voi ottaa mukaan kehityspäiviin kerran tai kaksi vuodessa. Keskustelu vahvuuksista pienryhmien kesken voisi viedä aikaa noin tunnin tai kaksi, riippuen ryhmien koosta. Keskustelu voi auttaa yksilöä pohtimaan asioita myös itsekseen jälkikäteen ja refleктоimaan omia voimavarojaan.

## 7.7 Yhteistyöpeli

Kelassa on tarjolla Yhteistyöpeli, jonka on kehittänyt Aalto yliopisto. Pelin ohjaajineen voi tilata Tilaamon kautta oman tiimin käyttöön. (Kelan intranet Sinetti) Kyseessä on ratkaisukeskeinen valmennusmenetelmä työyhteisölle. Pelin tiimellyksessä joukkueet pääsevät pohtimaan työyhteisön tuottavuuden ja toimivuuden kannalta tärkeitä kysymyksiä. Tarkoituksena on myös ideoida yhdessä, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin. Pelin avulla päästään keskustelemaan työyhteisön kannalta tärkeistä teemoista, niitä tarkastellaan ratkaisukeskeisesti eri näkökulmista ja pyritään saavuttamaan yhteinen ymmärrys. Lopuksi jokainen osallistuja tekee henkilökohtaisen suunnitelman omista kehittymiskohteistaan työyhteisön parhaaksi toimimisessa yhteistyön ja tuloksellisuuden parantamiseksi. (Muutostaito 2023) Peliä pelanneet haastateltavat kehuivat peliä erittäin hyväksi tavaksi yhdessä kehittää työyhteisöä, ja väyläksi nostaa tärkeitä asioita yhteiseen keskusteluun. Peli on erinomainen tapa pohtia työyhteisössä kehitettäviä asioita ja tutustua sekä itseen että työkavereihin. Albert Einsteinin sanoin: “Emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne” ja “Ilta, jolloin jokainen läsnäolija on täysin samaa mieltä kaikesta, on tuhlattu ilta.”

## 8 Lopuksi

Jotta näitä toimenpiteitä voitaisiin ottaa Kelassa laajamittaisesti käyttöön henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi, tarvitaan johdolta toimenpiteille täysi tuki. Keskustelurunkojen käyttöönotto vaatii Kelan johdon hyväksynnän ja tuen. Tiimikeskustelut ja One-to-One- sekä kehityskeskustelut on helppo ottaa käyttöön valmiin rungon avulla, mutta osittain tarvitaan myös esihenkilöiden koulutusta henkilöstä riippuen. Hyvinvoinnin ja osaamisen palveluryhmää ja PuhtiPirkka-verkoston olisi hyvä konsultoida ja osallistaa toimenpiteiden käyttöönotossa.

Henkilöstön osallistaminen on esihenkilöiden vastuulla. On tärkeää, että esihenkilöt ymmärtävät vahvuuksien kartoittamisen ja voimavarojen hyödyntämisen sekä tavoitteiden asettamisen tärkeyden työhyvinvoinnin tukena. Ilman tätä ymmärrystä voi olla vaikeaa hyödyntää tässä työssä ehdotettuja toimenpiteitä. Kun esihenkilöt ja työntekijät ymmärtävät miksi toimenpiteitä tehdään, on keskusteluihin sitoutuminen sujuvampaa. Esihenkilön kannustava esimerkki on merkittävässä roolissa. Sitoutuneen ja motivoituneen esihenkilön asenne näkyy esihenkilön käytöksessä ja luo pohjan luottamukselle. (Pirinen 2015)

Viestinnän on uusien toimintatapojen käyttöönottamisessa erittäin tärkeää olla selkeää ja aktiivista. Viestinnässä tulisi ottaa huomioon asian tärkeyden painotus ja taustojen esiin tuominen, jotta ymmärretään paremmin, miksi kyseisiä toimenpiteitä ollaan tekemässä. Viestintä luo yhteistä ymmärrystä asiasta. (Pirinen 2015)

Toimenpiteiden vaikuttavuutta voi selvittää vuosittaisissa barometrikyselyissä lisäämällä kysymyksiä esihenkilön tai yrityksen tarjoamasta tuesta henkilöstölle ja siitä, kokeeko henkilöstö tulleen kuulluksi erilaisissa tilanteissa työvuoden aikana.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle voimaannuttava prosessi. Uuden oppiminen ja haastattelujen tekeminen on synnyttänyt itsessäni innostusta ja motivoinut jatkamaan työn kirjoittamista. Olen kokenut aiheen merkitykselliseksi ja tämä tunne on työn kirjoittamisen myötä vain kasvanut. Olen saanut myös Kelassa eräästä ryhmästä pyynnön käydä esittelemässä opinnäytetyötä, kun se on valmistunut. Toivon, että tekemästäni työstä on hyötyä sekä Kelalle että muille, jotka aiheesta ovat kiinnostuneet. Voimavaroihin ja vahvuuksiin sekä empatiataitoihin panostamisella on merkitystä sekä henkilöstölle että yrityksen menestykselle toiminnalle. Työn nimi ihmiseltä ihmiselle kuvaa sosiaalisten kontaktien ja empatian tärkeyttä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Lähteet

Painetut

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uud. p. Ryttylä: My Generation.

Alhanen, K., Kansanajo A., Ahtiainen O-P., Kangas, M., Soini, T., Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using Thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3, 77-101.

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

Harward Business Review Press 2017. Emotional intelligence. Resilience. Boston: Harward Business School Publishing Corporation.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Iveson, C., George, E., Ratner, H. 2018. Brief coaching. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy.

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Tallinna: Aviador.

Mattila, A.S. & Aarninsalo, P. 2009. Onnen taidot. 1. painos. Helsinki: Otava.

Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Helsinki: Edita Prima Oy.

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY.

Paltemaa, T. & Toivonen, V-M. 2022. Mikä \*\*\*\*:n koutsaus? Ei-tietämisen viisaus ja ei-tekemisen voima. EU: Basam Books.

Pessi, A. B., Martela, F., Paakkanen, M. (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. EU: UNIPress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011. Työyhteisötaidoilla tulosta. 2. painos. Painojussit OY.

## Sähköiset

European Management Journal 39. 2021. Sivut 779-789. Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study (sciencedirectassets.com).

Viitattu 20.3.2023. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0263237321000050?via%3Dihub>

Ben Furman puhuu ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta. YouTube 2016. Viitattu 16.5.2022.

(<https://www.youtube.com/watch?v=2iMMj-pdkDw>)

Juuti, P. (toim.) & Puusa, A. (toim.). 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 13.4.2022.

Karvonen S. & Kestilä, L. 2019. Suomalaisten hyvinvointi 2018. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-256-7>

Kelan intranet Sinetti 2023. Viitattu 13.4.2023.

Kinnunen, Virtanen & Valtonen 2011. Koettu onnellisuus ja koettu terveys. Yhteiskuntapolitiikka 76 (4) 387-396. Viitattu 18.4.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/102919/kinnunen.pdf?sequence=1>

Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. 2016. Onnistu palautteessa. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 12.4.2023.

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. E-kirja. Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 4.4.2023.

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Talentum pro. Viitattu 13.4.2022.

Martela, F. 2015. Valonöörit. E-kirja. Gummerus. Viitattu 19.4.2023.

Martela, F. Sisäinen motivaatio tuloksellisen työn ajurina Frank Martela 2015. Viitattu 10.10.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=Kk2UeCzxEn8>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 16.5.2022.

Miller, H.L. 2022. Start with why: A powerful way to lead with purpose. Leaders 15.6.2022. Viitattu 10.10.2022. <https://leaders.com/articles/leadership/start-with-why/>

Muutostaito Oy. Viitattu 25.3.2023. <http://www.muutostaito.fi/palvelut/ihmisten-ja-organisaation-kehittaminen/tyoyhteisopeli/>

- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. 2020. Etätyö ja työn imun muutoksen kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. Tieteelliset artikkelit. *Psykologia* 55 (06), 2020. Viitattu 13.4.2022. [https://www.researchgate.net/publication/348407623\\_Eta-tyo\\_ja\\_tyon\\_imun\\_muutokset\\_kevaan\\_2020\\_koronakriisin\\_aikana\\_korkeakouluhenkilostolla](https://www.researchgate.net/publication/348407623_Eta-tyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla)
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 21.3.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. (toim). Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 4.4.2023.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 21.3.2023.
- Silvennoinen, P. & Juujärvi, S. 2018. Simulaatiot integratiivisen pedagogiikan välineenä motivoivan haastattelun oppimisessa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 20(1), 44-61. Viitattu 16.5.2022. <https://journal.fi/akakk/article/view/84717/43726>
- Sinek, S. Start with why - how great leaders inspire action. 2009. Viitattu 10.10.2022. [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=en](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en)
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Menetetyn työpanoksen aiheuttamat kustannukset. Viitattu 9.5.2022. [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tii-vistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos\\_tii-vistelm%C3%A4.pdf?t=1433416956000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetty+ty%C3%B6panos_tii-vistelm%C3%A4.pdf/bd09958c-c302-42a1-b98d-cdd5e002ed11/Menetetty+ty%C3%B6panos_tii-vistelm%C3%A4.pdf?t=1433416956000).
- Suomen Taideterapiayhdistys 2022. Viitattu 14.4.2022. <https://www.suomentaideterapiayhdistys.fi/>
- Talentia. Sosiaalialan eettiset ohjeet. Viitattu 10.5.2022. <https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/>
- THL. Koronarokotusten edistyminen. Viitattu 29.8.2022. [https://www.thl.fi/episeuranta/rokokotukset/koronarokotusten\\_edistyminen.html](https://www.thl.fi/episeuranta/rokokotukset/koronarokotusten_edistyminen.html)
- Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 2018. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 4.4.2023.
- Valtioneuvoston tiedotteet. Viitattu 13.4.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitustotesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

|  |    |
|--|----|
| Kuvat  |    |
| Kuva 1: Pääteemat .....  | 20 |
| Kuva 2: Teemoittelun esimerkki.....  | 23 |
| Kuva 3: Haastattelusta muodostetut teemat .....  | 24 |
| Kuva 4: Potentiaalin löytäminen ja vahvuuksien kartoittaminen. Coachin työkalupakki, Ruutu<br>2020 ..... | 42 |

## Liitteet

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Liite 1: Kutsu haastatteluun ..... | 49 |
| Liite 2: Suostumus .....           | 50 |



Liite 1: Kutsu haastatteluun

### ***Lämpimästi tervetuloa haastatteluun!***

Opiskelen Laureassa sosionomi YAMK-tutkintoa voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen –linjalla. Opintojen ollessa loppusuoralla on opinnäytetyön vuoro. Aiheenani on Työntekijöiden voimavaroja tukevan keskustelumallin kehittäminen Kellassa. Haastattelun opinnäytetyötä varten vapaaehtoisia Kelan eteläisen vakuutuspiirin työntekijöitä. Työnkuvalla ei ole merkitystä ja toivonkin saavani haastatteluun mahdollisimman paljon erilaista työtä tekeviä työkavereita.

Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja se tapahtuu Skypen välityksellä jokaisen omalla ajalla. Haastattelut nauhoitetaan. Opinnäytetyöstä ei ilmene haastateltavien nimiä tai muita tunnistetietoja. Haastattelun yhteydessä keskustellaan työhyvinvoinnista ja voimavaroista sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja siitä, voisiko voimavaraistavalle keskustelulle olla tarve työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Ilmoittaudu haastatteluun vastaamalla tähän viestiin 16.1.2023 mennessä. Sovitaan yhdessä sopiva haastattelu-aika! Ensimmäiset 15 ilmoittautunutta mahtuu mukaan.



Liite 2: Suostumus

Opinnäytetyön tekijä: Hanna Rajala, YAMK-opiskelija, Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Laurea ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aihe: Työntekijöiden voimavaroja tukevan keskustelumallin kehittäminen Kellassa

**SUOSTUMUS TUTKIMUSHAASTATTELUUN**

Osallistun vapaaehtoisesti ja omasta tahdostani haastatteluun, jossa kerätään tutkimusaineistoa opinnäytetyöhön.

Olen saanut riittävästi tietoa suostumukseni pohjaksi sekä opinnäytetyön tekijän yhteystiedot lisäkysymysten esittämiseen tai osallistumisen peruuttamiseksi.

Suostun siihen, että haastattelu nauhoitetaan. Haastattelu tapahtuu työajan ulkopuolella ja kestää noin 30 minuuttia.

Osallistuessani haastatteluun, voin missä tahansa vaiheessa luopua osallistumisestani ja kieltää minulta kerätyn aineiston käytön.

Luovuttamani tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että anonymiteettini säilyy koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Tällä suostumuksella ilmoitan osallistumisestani haastatteluun ja annan luvan haastattelun nauhoittamiseen.

\_\_\_\_\_

Paikka ja päivämäärä

\_\_\_\_\_

Suostumuksen antajan allekirjoitus

\_\_\_\_\_

Paikka ja päivämäärä

\_\_\_\_\_

Hanna Rajala, opinnäytetyön tekijä