OAMK OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Katja Viljamaa

TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKEMINEN JOHTAMISEN KEINOIN

TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKEMINEN JOHTAMISEN KEINOIN

Katja Viljamaa
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Liiketalouden kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden kehittäminen (YAMK)

Tekijä: Katja Viljamaa
Opinnäytetyön nimi: Työssäjaksamisen tukeminen johtamisen keinoin
Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2023 Sivumäärä: 52 + 1 liitettä

Opettajien työssäjaksaminen on ajankohtainen ja tärkeä aihe, josta käydään laajaa yhteiskunnallista keskustelua. Toimintaympäristön ja oppilaitosten toiminnan nopeat muutokset, asettavat johtamiselle uusia haasteita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ammatillisten opettajien työn keskeisiä kuormitustekijöitä ja sitä, kuinka johtamisella voitaisiin tukea opettajien työhyvinvointia ja jaksamista.

Tietoperustassa käsitellään opettajan työn muutosta, työhyvinvoinnin käsitteen muodostumista, työnantajan velvoitteita työhyvinvoinnista huolehtimisessa, uupumuksen ennaltaehkäisyä sekä erilaisia johtamismalleja. Johtamismallien osalta työn kannalta keskeisimmäksi muodostui valmentava johtajuus, jolla on tutkimusten mukaan vaikutusta henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymiseen. Hyvinvoinnin kautta myös organisaation tuloksellisuus kohenee. Tietoperusta koostuu tämänhetkisistä kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimuksista sekä ajankohtaisesta kirjallisuudesta liittyen työhyvinvointiin ja johtamisteorioihin.

Työn toimeksiantaja on eteläsuomalainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen tutkimus, jonka tulokset ovat sidoksissa kohdeorganisaatioon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin kohdeorganisaation kahdessa eri toimipisteessä.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että valmentava johtajuus ja tiimien autonomia tarvitsevat toimiakseen selkeät raamit, joiden sisällä toimintaa voidaan kehittää. Tuloksista käy myös ilmi johtamiseen liittyviä tekijöitä, joilla voidaan tukea opettajien työssäjaksamista ja ennaltaehkäistä uupumista. Kehittämistyön tuotoksena syntyi huoneentaulu tiimiesihenkilöille. Huoneentauluun tiivistettiin valmentavan johtajuuden keskeisimmät tekijät ja työhyvinvointia tukevia asioita päivittäisjohtamisen tueksi.

Asiasanat: valmentava johtajuus, työssäjaksaminen, työuupumus, työnimu, ammatillinen opettaja, työhyvinvoinnin johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author: Katja Viljamaa
Title of thesis: Supporting occupational well-being by management
Supervisor: Jaana Uusitalo
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023
Number of pages: 52 + 1 appendix

Teachers´ job satisfaction and well-being is a current and important topic that is subject to extensive social debate. Rapid changes in the operating environment and the operation of educational institutions pose new challenges to management. The aim of this study was to find out the main stress factors in the work of vocational teachers and how management could support teachers´ well-being and coping.

The literature review deals with changes in teachers´ work, the formation of the consept of occupational well-being, employers´oblications in taking care of employee well-being, the prevention of burnout, and various management models. Regarding management models, coaching leadership, which according to research has the potential to increase the well-being of the personnel, became most central to the work. Through better occupational well-being the organisation performance improves. The literature review consists of current domestic and international studies and literature related to occupational well-being and management theories.

The study was carried out for a vocational school organization in Southern Finland. This was qualitative research on its approach, the results of witch are linked to the target organization. Theme interviews, used as the research method, were carried out in two different offices of the target organisation.

The results of this study indicated that for coaching leadership and the autonomy of teams to work, clear frameworks within which work can be developed, are needed. The results also revealed management-related factors that can support teacher´s occupational well-being and prevent burnout. As a result of the development work, a poster for team leaders was created. The poster summarizes the key factors of coaching leadership and things that enhance occupational well-being and was designed to support daily management.

Keywords:

coaching leadership, occupational well-being, burnout, vocational teacher, job satisfaction

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 6
2 OPETTAJAN TYÖ JA JOHTAMINEN ... 7
2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja kohdeorganisaation kuvaus ... 7
2.2 Opettajan työn muutos ja haasteet ... 8
2.3 Tietotyö ja digitaaliset välineet työssä ... 11
2.4 Johtamisteorioita ... 12
3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄJAKSAMINEN ... 21
3.1 Työturvallisuus ja työnantajan velvollisuudet ... 21
3.2 Hyvinvointi ja jaksaminen ... 23
3.3 Työuupumus ... 26
3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ... 29
4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS ... 32
4.1 Kehittämistyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset ... 32
4.2 Kehittämistyön lähestymistapa ... 33
4.3 Kehittämistyön menetelmät ja tutkimusprosessi ... 34
4.4 Aineiston analyysi ... 36
4.5 Tutkimuksen eettisyys ... 36
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET ... 38
5.1 Valmentavan johtajuus ja tiimin autonomian raamit ... 38
5.2 Vahvuudet, palaute ja koulutus voimavaraksi työyhteisössä ... 40
5.3 Työelämän joustot ja uupumuksen ennaltaehkäisy ... 43
5.4 Kehittämistyön tuotos ... 46
6 POHDINTA ... 48
6.1 Tutkimuksen luotettavuus, keskeiset tulokset suhteessa viitekehykseen ... 48
6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ... 49
LÄHTEET ... 51
LIITTEET ... 55

1 JOHDANTO

Opettajien työhyvinvointi ja jaksaminen ovat olleet ajankohtaisia ja tärkeitä teemoja viimeaikaisessa keskustelussa mediassa, opettajien ammattijärjestössä ja kansalaisten keskuudessa. Oppilaitosten ja yhteiskunnan jatkuva nopea muutostahti sekä opettajan työnkuvan muuttuminen haastavat opetushenkilöstön ammattitaitoa ja jaksamista uudella tavalla. Viimeaikaisia muutoksia ovat myös oppivelvollisuuden laajeneminen toiselle asteelle sekä jatkuvan haun mukanaan tuomat muutokset opiskelijoiden sisäänottoon. Rahoitusmalli on tuonut mukanaan taloudellista painetta, monenlaisia kirjaamisvelvoitteita ja uusia digitaalisia järjestelmiä. Koronapandemian jälkiä korjataan myös ammatillisissa oppilaitoksissa, mikä tarkoittaa sitä, että nuorten pahoinvoinnin haasteet tuovat lisää haasteita ammatillisten opettajien työnkuvaan ja psykologinen kuormitus työssä kasvaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin opettajan työn keskeisiä kuormitustekijöitä ja sitä millaisella johtamisella voitaisiin tukea opettajien työssäjaksamista. Tietoperustassa esitellään muutamia johtamisteorioita, joita voidaan hyödyntää oppilaitosten johtamisessa. Tutkitussa organisaatiossa on käytössä valmentavan johtamisen malli, jossa pyritään ottamaan opetushenkilöstöä mukaan toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten ja kirjallisuuden valossa vaikuttaisi siltä, että hyvin toteutuessaan valmentavalla johtajuudella on työhyvinvointia lisääviä vaikutuksia henkilöstön jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen. Selkeät toiminnan raamit auttavat kehittämään toimintaa oikeaan suuntaan.

Tietoperustassa käsitellään laajasti myös työhyvinvoinnin käsitettä ja sitä millaisista osa-alueista se koostuu. Työnantajan velvoitteet työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisessa sekä uupumuksen ennaltaehkäisy ovat keskeisiä teemoja opinnäytetyössä. Uupumuksen ehkäisyssä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä opettajat nostivat keskeiseksi kuulluksi tulemisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja hänelle voi kertoa myös jaksamisen haasteista. Ammattitaidon kehittämisen, työn organisoinnin ja koulutarpeiden osalta toivotaan kuulluksi tulemista ja ymmärrystä. Tiimiesihenkilöiden tehtävä ylemmän johdon ja opettajien välissä ei ole helppo. Kiireinen arki haastaa esihenkilöitä. Tämän työn tuotoksena syntyi huoneentaulu tiimiesihenkilölle, jonka avulla heidän on helpompi muistuttaa mieleen valmentavan johtajuuden keskeisiä teemoja sekä muita tiimiläisten työhyvinvointiin ja uupumisen ennaltaehkäisyyn vaikuttavia toimintatapoja ja tekijöitä.

2 OPETTAJAN TYÖ JA JOHTAMINEN

2.1 Tutkimuksen lähtökohta ja kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimuksen kohteena on eteläsuomalainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Tutkimuksen ajankäytön vuoksi, tutkimus rajattiin koskemaan, kahta oppilaitoksen toimipistettä. Tutkittavissa toimipisteissä on useita eri ammattialojen ja opetuksen tukihenkilöstön tiimejä, joista kullakin on oma tiimiesihenkilönsä johtamassa oman tiiminsä toimintaa. Tiimiesihenkilöitä johtaa puolestaan koulutusjohtaja. Joillakin aloilla on vain yksi tiimi, toisilla useampia, myös tiimien koko vaihtelee. Tiimiesihenkilöt ovat itse koulutukseltaan opettajia ja osa heistä tekee myös jonkin verran opetustyötä esihenkilötyön lisäksi.

Tutkittava organisaatio haluaa strategiassaan panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin. Tämä näkyy tavoitteena olla työpaikka, johon halutaan tulla, ja jossa viihdytään. Organisaatiossa on strategian mukaan tahtotila kehittää henkilöstön osaamista, huolehtia yhtenäisistä johtamisen ja viestinnän käytänteistä sekä kehittää ja varmistaa työprosessien toimivuutta. Lisäksi hyvinvoinnista huolehtiminen näkyy muun muassa henkilöstölle järjestettävänä virkistystoimintana, yhteisinä koulutuksina, tulostavoitteiden seuraamisena ja onnistumisista palkitsemisena, esihenkilötyön kehittämisenä, vuosittain jaettavana liikuntaetuna sekä henkilöstötutkimuksina.

Henkilöstötutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön hyvinvointi oli edelliseen vuoteen verrattuna hieman parantunut, mutta selvää on, että opettajien jaksamisen haasteet ovat viime vuosina olleet näkyvissä. Tutkimusten keskeisiä tuloksia käsitellään tiimeittäin. Tiimit valitsevat tulosten perusteella keskeiset kehittämiskohteet, joita he haluavat lähteä edistämään työhyvinvointinsa kehittämiseksi. Haasteena näissä kyselyissä voi olla se, että tulokset saadaan numeerisina, eivätkä ne kerro sen tarkemmin syitä hyvän tai heikon arvosanan taustalla. Opetushallituksen kautta tulleet muutokset, oppivelvollisuuden laajeneminen, uudet tutkinnon perusteet, yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset sekä ammatillisen koulutuksen rahoitusmallin muutokset vaikuttavat oppilaitoksen muutostarpeeseen. Nopea muutos on vaikuttanut opettajan työn kuvaan ja haastanut opettajien jaksamista.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle opettajien näkökulmasta ja selvitettiin teemahaastatteluiden avulla, voidaanko lähijohtamisella tukea opettajien työssäjaksamista. Opettajan ammatti ja asema ovat perinteisesti varsin itsenäiset. Opettajat ovat tottuneet toimimaan oman työnsä johtajina ja organisoijina. Tässäkin organisaatiossa opettajilla on mahdollisuuksia kehittää tiiminsä toimintaa. Kuitenkin, vaikka valtaa ja vastuuta siirretään asiantuntijoille, johtamista tarvitaan edelleen. Siksi olikin mielenkiintoista tutkia, kaipaavatko opettajat enemmän tukea omaan työhönsä, millaisia odotuksia heillä on tiimiesihenkilöitä kohtaan ja millaisella tuella voisi heidän mielestään olla vaikutusta opettajien työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

2.2 Opettajan työn muutos ja haasteet

Ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulutuksen rahoitusmalli muuttui. Koulutuksen järjestäjille asetettiin aikaisempaa enemmän taloudellisen ja tuloksellisen toiminnan vaatimuksia. Rahoitusmallissa mitataan sitä, kuinka paljon opiskelijat suorittavat tutkintoja ja tutkinnonosia, millaista palautetta työelämän kumppanit ja opiskelijat antavat ja kuinka suuri opiskelijoista työllistyy tai siirtyy jatko-opintoihin ammatillisen koulutuksen päättyessä. Koulutuksen tuloksellisuus on sidoksissa opettajien omaan innostukseen työtään kohtaan, haluun kehittää osaamistaan ja työtään. Innostus on tärkeää organisaation tuloksellisuuden vuoksi, sillä innostunut työntekijä tekee enemmän kuin välttämättömän ja haluaa panostaa työhönsä. Jos opettaja on väsynyt, eikä jaksa innostua työstään, on hänen vaikeaa saada oppijaa kiinnostumaan opiskelustaan. (Wenström 2020, 18.)

Ammatillisessa koulutuksessa on jatkuva sisäänotto, mikä tarkoittaa sitä, että opiskelijoita voi tulla opintoihin useamman kerran vuodessa ja he voivat aloittaa opintopolkunsa lähes mistä tutkinnon osasta tahansa. Opiskelijoiden ollessa eri vaiheessa opintoja ja valmistuessa yksilöllisesti, opettajalla on haasteena pysyä selvillä jokaisen opiskelijan opintojen yksilöllisestä tilanteesta. Jatkuva sisäänotto vaikuttaa myös siihen, että samassa luokkatilassa opiskelee erilaisilla taustoilla ja taidoilla varustettuja opiskelijoita, joille tulisi räätälöidä omaa oppimista tukevaa opetusta.

Oppilaitokset joutuvat vastaamaan yhä nopeammin työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin, sekä opiskelijoiden yksilöllisiin tarpeisiin. Samaan aikaan kamppaillaan niukkenevien resurssien ja tehokkuusvaatimusten kanssa. Opettajien työhön nopeat muutokset vaikuttavat vähintään tilapäisesti lisääntyvänä työnä, kasvavina vaatimuksina sekä uudenlaisina osaamistar-

peina. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää pitää huolta opettajien työhyvinvoinnista ja innostuksesta, koska nämä ovat sidoksissa opettajien muutosmyönteisyyteen ja kehittämishalukkuuteen. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että henkilöstö pysyy myönteisenä ja toimii aloitteellisesti. (Wenström 2020, 19.)

Johdolta vaaditaan valmiutta muuttaa rakenteita ja toimintatapoja muutoksen edellytyksiä vastaavaksi. Itseohjautuvuutta, joka on edellytys ketterälle toiminnalle, voidaan tukea positiivisella johtajuudella. Opetushenkilöstön innostuksen aikaansaamat myönteiset tunteet ovat tärkeitä, sillä ne suojaavat muutoksen luomaa epävarmuutta ja stressiä vastaan. Muutoksen keskellä on tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja ymmärtää erityyppisten henkilöiden suhtautumista ja sopeutumista muutokseen. Muutokseen sopeutumista helpottaa, jos henkilöstö tulee kuulluksi ja pääsee osaltaan vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen ja suunnittelemiseen. (Wenström 2020, 89-91.)

Opetushallituksen (2018) mukaan oppilaitosten johdon tavoitteena on luoda mahdollisuuksia yhdessä oppimiselle, lisätä toiminnan tehokkuutta ja hyödyntää eri ammattiryhmien toiminnan rajapintoja. (Opetushallitus 2018.) Muutoksen yhteisen suunnittelun mahdollistamiseksi, johto haluaa jakaa vastuuta opettajille. Muutosten seurauksena ammatilliset opettajat ovat tuoneet esille työn pirstaloitumisen haasteet. Hallintolähtöiset uudistukset ovat opettajien mukaan myös vieneet aikaa kollegojen väliseltä yhteistyöltä ja rapauttaneet työn itsenäisyyttä ja autonomiaa, jotka on koettu hyvin tärkeiksi. Opettajat ovat kokeneet työnkuvansa muuttuvan nopeasti ja organisaation kokonaiskuva on koettu epäselväksi. Organisaation ja toimintatapojen jatkuva muutos vie esihenkilöt yhä kauemmas opettajien arkityöstä. Opiskelijalähtöisen perustehtävän suorittamista vaikeuttaa opettajan arkityön organisoinnin haasteet. Muutokset ovat hallintolähtöisiä, eivätkä ne siksi tue riittävästi opettajan työtä muutoksen toimeenpanijana. (Holappa, Hyyryläinen, Kola-Torvinen, Korva & Smeds-Nylund, 2021, 142.)

Opettajan työn muutosta on tutkinut ja ennustanut Aila Paaso väitöskirjassaan: Osaava ammatillinen opettaja 2020. Hän pohtii väitöksessään sitä, voiko opettaja olla tulevaisuudessa niin autonominen toimija, kuin on totuttu ajattelemaan. Euroopan unioni ja kansallinen koulutuspolitiikka luovat reunaehtoja opettajan työnkuvalle. Ammatillisen opettajan työn vaatimuksia löytyy opetussuunnitelman perusteista ja työelämän ammattitaitovaatimuksista. Tuoreempina haasteina ovat oppivelvollisuuden laajeneminen eli koulutuksen takaaminen koko ikäluokalle, opiskelijoiden oikeus yksilölliseen oppimiseen sekä kuntayhtymien laatujärjestelmät sekä strategiat. Tutkimuksessa kävi ilmi,

että ammatillisen opettajan työnkuva on muuttumassa, eivätkä koulutusorganisaatiot olleet tähän saakka huomioineet tarpeeksi opettajan työhön vaikuttavien työelämätarpeiden tai opetuskulttuurin muutoksia. (Paaso 2011, 47.)

Tutkimuksessa opettajat pitivät tärkeänä, että koulutusta kehitetään yhteistyössä työelämän kanssa, jotta se vastaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Työelämän muutokset vaikuttavat koulutustarpeeseen paikallisesti, alakohtaisesti ja kansallisesti, jonka vuoksi näihin muutoksiin tulisi pystyä reagoimaan ennakoivasti. Tutkimuksen perusteella huomattiin, että neljäsosa ammatillisista opettajista ei toiminut työelämän ja koulutuksen välisissä verkostoissa. Ammatillisen koulutuksen tulisi toimia työelämän kehittämis- ja palvelutehtävässä ja ennakoida tulevaisuuden koulutus- ja osaamistarpeita, mutta tulosten mukaan tässä tehtävässä ei olla onnistuttu riittävästi. (Paaso, 2011, 48.)

Opiskelijan yksilöllisen kohtaamisen haaste on suhteellisen uusi asia, joka vaatii opettajalta erilaista osaamista, kuin mitä aikaisempi työnkuva on vaatinut. Oppimisympäristöt muuttuvat, jotta ne vastaisivat paremmin oppijalähtöistä pedagogiikkaa. Muutosten myötä opettajat näkevät oman osaamisen kehittämisen tärkeänä asiana. Koulutustarvetta arvioitaessa opettajat pitivät tärkeänä, että soveltuvia koulutuksia valittaessa huomioitaisiin työelämän ja opiskelijoiden tarpeet, koulutuksen ja koulutusorganisaation tarpeet sekä opettajan henkilökohtaiset kehittymistarpeet. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että opettajien hyvinvoinnin ja tulevaisuuden tarpeiden vuoksi tulisi pyrkiä yksilökeskeisestä toiminnasta kohti kollegiaalista yhteistyötä ja yhdessä tekemisen kulttuuria. (Paaso 2011, 49-50.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden johtamisessa olisi tärkeää ensin kartoittaa millaista osaamista tarvitaan muun muassa strategian ja heikkojen signaalien avulla, sitten kartoittaa henkilöstön osaamistarpeita ja -alueita ja lopuksi hahmottaa tavoitetilan ja nykytilan ero ja tarvittavat toimet eron kuromiseksi umpeen. Muita hyviä osaamisen kartoituksen menetelmiä ovat kyselyt, kehityskeskustelut, haastattelut ja asiakaspalautteet. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi perehdytyksen, työnkierron, kehittämisprojektien, tiimityön, mentoroinnin, työssä oppimisen, verkosto-oppimisen, työkummin tai benchmarkingin avulla. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa opettajan osaamistarve korostuu seuraavilla kolmella osa-alueella: ensimmäisenä opettajan rooli opiskelijan kohtaajana, kuuntelijana ja oppimisprosessin ohjaajana, toisena opettajan työyhteisöllinen osaaminen, sekä kolmantena opettajan rooli työelämän ja koulutuksen verkosto- osaajana ja ammattialansa kehittäjänä. (Paaso 2011, 51-53.)

2.3 Tietotyö ja digitaaliset välineet työssä

Yksilön keskittymistä työhön haastaa se, että moneen asiaan tulisi paneutua samaan aikaan. Työelämä on kiireistä ja tietotulva valtava. Tämän vuoksi tietovirrasta, tulisi osata poimia itselle ja oman työn kannalta tärkeimmät asiat. ”Multitaskaaja” tekee useita työtehtäviä samaan aikaan, muttei keskity mihinkään niistä kunnolla. Työ muuttuu pirstaleiseksi ja sen mielekkyys voi kadota. Ihmisaivojen tietoinen tarkkaavaisuus pystyy keskittymään samanaikaisesti vain yhteen asiaan. Hoitaessamme montaa asiaa yhtä aikaa, teemme virheitä, emmekä muista tehtyjä töitä tai kokouksessa puhuttuja asioita. Ihminen luulee olevansa tehokas hoitaessaan asioita yhtä aikaa, mutta todellisuudessa näin ei ole. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 228.)

Opettajan työssä haasteena on myös keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan. Uusia työtehtäviä saattaa tulla päivän mittaan monien kanavien kautta sähköpostitse, opiskelijan tai hänen huoltajansa kautta, esihenkilön tai työkaverin pyynnöstä tai yhteydenottona työelämästä. Lisäksi opettajalla saattaa olla seuraavan päivän tunnit suunniteltavanaan ja kirjauksia oppilastietojärjestelmiin tehtävänä. Opettajan työ on itsenäistä, joten hänen on jatkuvasti määriteltävä itse mihin rajalliset työtunnit käytetään ja mitä tehtäviä priorisoidaan ensimmäisenä hoidettavaksi. Opetustunnit ovat luonnollisesti opettajan tärkein perustehtävä, mutta koska työhön kuuluu paljon erilaisia tehtäviä opetustuntien ulkopuolisen ajankäytön suunnittelua, on tehtävä jatkuvasti.

Keskittymistä helpottamaan aivotutkijat suosittelevat erilaisia vinkkejä, joilla ärsyketulvaa hallittaisiin mahdollisimman hyvin. Kannattaa tehdä etätyötä, jos se on mahdollista ja sulkea ylimääräiset viestimet, kuten sähköposti ja WhatsApp. Tällöin ylimääräiset keskeytykset vähenevät, mikä lisää keskittymistä ja tehokkuutta. Sähköiset viestimet on hyvä tarkastaa muutaman kerran päivässä, kiireisiä asioita varten kannattaa suosia puhelinta. Hyvä tapa on kirjata ylös kesken jääneet työtehtävät, jolloin ne eivät jää kuormittamaan muistia. Esihenkilö voi auttaa työntekijöitä löytämään hyviä työskentelytapoja, vaikka viime kädessä jokainen löytää itselleen sopivimmat työtavat. Esihenkilön kannattaa kuitenkin välttää omalta osaltaan turhien palavereiden pitämistä henkilöstölle sekä liiallista sähköpostijohtamista ja työntekijöidensä jatkuvaa keskeyttämistä. (Aaltonen ym., 2020, 229.)

Digitaaliset työvälineet ovat syynä siihen, että fyysisen työergonomian lisäksi tänä päivänä tarvitaan myös informaatioergonomiaa. Sen avulla tarkastellaan sitä, kuinka pystytään yhteensovittamaan työntekijöiden kognitiiviset kyvyt ja informaatioympäristön vaatimukset. Työn digitalisoituminen kuormittaa aivoja ja vaikuttaa työssäjaksamiseen. Digitaalisten välineiden lisääntyminen on

tuonut mukanaan ainakin kolme haastetta: tietotulva, jatkuvista ärsykkeistä johtuvat keskeytykset sekä online-kokoukset. Online-kokousten ongelmana on, että kaikki eivät halua pitää kameraa päällä. Jos taas kamerat eivät ole päällä, toisten ilmeiden ja eleiden puuttuminen vaikeuttaa kommunikointia ja vaatii enemmän vaivaa selvittää muiden kokoustajien mielipidettä tai reaktioita asioihin. Digitalisoituva työ on niin uusi ilmiö, ettei sen kuormittavuuden ehkäisyyn olla vielä löydetty riittävästi työkaluja. (Gassen 2022, 138-139.)

Julkisuudessa on puhuttu paljon nuorten kuormittumisesta ja älylaitteista. Oppilaitoksissa suositaan nykyään paljon sähköisiä oppimisympäristöjä ja osassa oppilaitoksista on vain sähköistä oppimateriaalia. Lisäksi puhelinten käyttö ja niiden ärsyketulva vaikuttavat keskittymiseen. Opettajan työhön on myös tullut useita sähköisiä järjestelmiä, joita tulee opiskella ja hallita. Oppilaitoksilla on kova halu tehdä digiloikkaa ja pyrkiä helpottamaan ja uudistamaan toimintaa. Opetushallituksen puolelta tulee myös vaatimuksia opiskelijoiden opintojen seurantaan ja arvioinnin laadun tarkkailuun. Tämä on johtanut siihen, että opettajan työhön on tullut runsaasti lisää kirjaamistyötä ja uusia järjestelmiä.

2.4 Johtamisteorioita

Teoreettisessa johtamisajattelussa on tapahtunut suuri näkökulman muutos liittyen johtajan ja johdettavien rooleihin. Tänä päivänä johtamisopeissa korostetaan itseohjautuvuuden vahvistamista. Toivotaan, että jokainen organisaation työntekijän on yrittäjähenkinen, aktiivinen ja itseohjautuva. (Viitala & Jylhä 2019, 31.)

Bernand M. Bass (1985,1990) on jakanut määritelmissään johtamisen transaktionaaliseen johtajuuteen ja transformatioaaliseen eli muutosjohtajuuteen. Transaktionaalinen johtajuudessa painopisteenä ovat tavoitteet ja niihin pääseminen tehokkaasti. Johtaminen on hyvin asiakeskeistä ja nykytilaa ylläpitävää. Se ei rohkaise uudistuksiin, vaan motivaatio syntyy palkkioiden ja kontrollin avulla. Transformationaalinen johtajuus ennakoi, pyrkii uudistuksiin ja sen tulos nähdään parhaiten pitkällä aikavälillä. Tässä johtamistavassa uskotaan henkilöstön sisäiseen motivaatioon, kehittymiseen ja kykyihin. Yleisiin tavoitteisiin pyritään sitouttamaan luomalla niille syvempää merkitystä. Tätä johtamismallia toteuttava johtaja asettaa kunnianhimoisia tavoitteita, tukee henkilöstöä opastamalla ja auttamalla, antaa tilaa autonomiselle toiminnalle ja tukee yksilöiden kehittymistä henkilökohtaisella tasolla. (Viitala & Jylhä 2019, 264-265.)

Tutkijoiden mukaan jaettu johtajuus sopisi oppilaitosmaailmaan transformationaalista johtajuutta paremmin, koska jälkimmäinen on koettu liian johtajakeskeiseksi. Pedagogisessa johtamisessa ei haluta myöskään sivuuttaa johtamisen arvoperustaa, joka ei ole kovin keskeinen transformationaalisessa johtajuudessa. Moraalisen johtamisen käsitteen alle kuuluvat henkinen, eettinen ja autenttinen johtaminen, joissa korostuvat eettisyys ja arvot. Autenttinen johtaja näyttää esimerkkiä ja edistää johdettavien itsetuntemusta ja myönteisiä tunteita. Tämä johtamistyyli lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. (Wenström 2020, 49.)

Motivaatio työhön syntyy monenlaisen asian summana ja jokainen työntekijä on yksilö, jonka vuoksi esihenkilön voi olla haastavaa suoraan synnyttää motivaation tunnetta. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa esihenkilön asenne heitä kohtaan. Hänen tulee luottaa heidän kykyynsä kehittyä ja kantaa vastuuta. Työympäristöissä kannattaa keskittyä sellaisten olosuhteiden luomiseen, jotka synnyttävät motivaation tunteita. Tällaisia ovat muun muassa käytössä olevat järjestelmät ja toimintamalit. Esihenkilön kannattaa pyrkiä vahvistamaan seuraavia seikkoja työyhteisössä: Työntekijöillä on tiedossa selkeät tavoitteet, Tavoitteet ovat mitattavia ja niiden saavuttaminen on mahdollista, työn tuloksia arvioidaan säännöllisesti ja ne huomataan, henkilöstölle annetaan pääosin positiivista ja välitöntä palautetta, kohdistuen tuloksiin ja toimintaan, Palkitseminen on oikeudenmukaista, perusteltua ja kannustavaa, Aikaan ja tavoitteisiin suhteutettuna työn määrä on kohtuullinen, Työn luonne on sopivan vaativaa, vaihtelevaa ja itsenäisen työskentelyn mahdollistavaa, Työntekijät saavat tehtäviinsä tukea ja ohjausta, niin että he samaan aikaan tuntevat itsensä arvostetuiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 240-241.)

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset vaikuttavat ammatillisen koulutuksen jatkuvan uudistumisen tarpeeseen. Jaettu johtajuus on yksi tapa vastata siihen, että koko työyhteisö ja kaikkien asiantuntemus saadaan käyttöön uudistusten läpiviennissä ja toteutuksessa. Ihmisten erilaisuus ja työkulttuuri edesauttavat yhteisten päämäärien saavuttamista. Työelämässä korostuu nyt ja tulevaisuudessa itsensä johtamisen taito ja luovuus ongelmien ratkaisemisessa. (Holappa ym. 2021, 141.)

Tiimipäällikön keskeisenä tehtävänä pidetään konfliktien hallintaa. Organisaation tuotantonäkökulman ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä tasapainoilu luo jännitteitä jo itsessään. Johtamisen tukijana voidaan käyttää kokouksia, joissa käydään kehittymisen tavoitteita ja tuloksia läpi. Kokoukset voivat nostaa henkilöstön motivaatiota ja niissä voidaan keskustella osaamisen haasteista, silloin kun niitä johdetaan oikein. (Aura & Ahonen 2016, 134-135.)

Johtaminen on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Erilaisia johtamistyylejä on valtavasti ja organisaatiosta ja johtajasta riippuu, millainen johtamistyyli on käytössä. Johtamistyyleissä on myös keskenään samankaltaisia painotuksia eli tyylien voidaan ajatella olevan osittain päällekkäisiä. Käsittelen tässä työssä kolmea johtamistyyliä hieman tarkemmin. Tyylit ovat valikoituneet tähän sen perusteella, mitkä sopivat läheisesti koulutusorganisaation johtamiseen. Tarkasteltavassa organisaatiossa vallalla on ensisijaisesti valmentava johtaminen, mutta myös positiivinen johtaminen ja merkityksen johtaminen soveltuvat mielestäni hyvin koulutusorganisaation johtamiseen.

2.2.1. Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on humanistista johtamista, joka kattaa niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisen. Positiivinen johtaminen perustuu PRIDE-teoriaan, jonka avulla pyritään synnyttämään innostusta ja hyvinvointia. PRIDE käsittelee organisaation osatekijöitä, jotka jaetaan seuraavasti.

- (P) toimintatavat, käytänteet ja resurssit
- (R) vuorovaikutus ja yhteistyö
- (I) ihmisten erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen
- (D) positiivinen johtaminen
- (E) ilmapiiri ja myönteiset tunteet

Positiivinen johtaja on rehellinen, aito ja vilpitön. Hän tuntee omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, sekä on tietoinen omasta ihmiskäsityksestään ja arvoistaan. Hän osaa arvioida omaa toimintaansa esihenkilönä edellä mainittuihin peilaten. Tällainen johtaja kehittää omia vuorovaikutus- ja tunnetaitojaan, jotta erilaisten tiimiläisten johtaminen vaihtelevissa haastavissakin tilanteissa olisi myönteistä muutosta edistävää. Positiivinen johtaja on rohkea, eikä pelkää puuttua epäkohtiin, hänellä ei ole tarvetta miellyttää kaikkia. (Wenström 2020, 204-206.)

Positiivinen johtaja toimii vuorovaikutuksessa henkilöstöönsä. Vuorovaikutusta ohjaavat humanistiset arvot, läsnäolon kyky ja halu sekä inhimillisyys. Esihenkilö toimii auttaen ja on saatavilla, kun häntä tarvitaan. Etenkin muutoksessa on tärkeää kuunnella ja kohdata em-

paattisesti henkilöstöä, tiedottaa, käydä läpi ajankohtaisia asioita ja kerrata. Yksilöiden kohtaaminen tunnetasolla ja luottamuksen rakentaminen helpottaa vaikeidenkin asioiden puheeksi ottoa ja palautteen antamista. (Wenström 2020, 207-208.)

Positiivinen johtaja keskittyy myönteisen ilmapiirin luomiseen, hän voi omalla toiminnallaan edistää hyvinvointia. Hän kannustaa tiimiläisiään yhteistyöhön ja hyödyntää erilaisia vahvuuksia, tukien omalla johtamisellaan ryhmien toimintaa. Positiivinen johtaja antaa kannustavaa palautetta, hän on läsnä ja kuuntelee. Hyvä vuorovaikutus on keskeistä, hän mahdollistaa työssä kehittymisen ja kehittämisen. Esihenkilö kirkastaa päämääriä ja tuloksia sekä johtaa tiiminsä innostusta. (Wenström 2020, 53.)

2.2.2 Merkityksen johtaminen

Merkityksellisyyden kokemus on ihmiselle perustarve ja se saa meidät liikkeelle. Halutaan elää itselle mielekästä elämää ja tuottaa merkitystä myös muille ihmisille. Tärkeää on kokea oma työ merkitykselliseksi. Joskus sen merkitys saattaa hävitä kiireen, heikon johtamisen, organisaation tehottaman viestinnän tai toimimattomien prosessien keskelle. Tällöin henkilöstöstä saattaa alkaa tuntumaan siltä, ettei missään ole enää mitään järkeä. (Ahonen ym. 2020, 24.) Opettajan työn voi ajatella olevan merkityksellistä, sillä siinä autetaan ihmisiä oppimaan, nähdään heidän kehittyvän ammatillisesti eteenpäin, nähdään nuorten kasvavan osaaviksi aikuisiksi, oppivan asiakaspalvelua ja yhteistyötä muiden kanssa. Parhaimmillaan työstä saa hienoja onnistumisen kokemuksia ja se motivoi opettajaa jatkamaan työtään.

Työn merkityksellisyyteen ovat perehtyneet Bunderson ja Thompson tutkimuksessaan, joka käsittelee eläintenhoitajien työn merkityksellisyyttä ja sen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Vaikka tutkijat ovat erimielisiä merkityksellisyyden synnyn ytimestä, niin nykyaikainen käsitys sen synnystä eroaa selvästi klassisesta määrittelystä. Klassisesti ajateltiin ihmisen ajautuneen kohtalon, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja velvollisuuden tunteen vuoksi tiettyyn ammattiin. Nykyisin uskotaan enemmän henkilökohtaisen intohimon ja itsensä toteuttamisen tarpeen johtavan ammatin valintaan. Kuitenkaan käsite ja määrittely kutsumuksesta ei ole yksiselitteinen, kuten ei myöskään sen vaikutukset työn teon asenteeseen ja työssä käyttäytymiseen. (Bunderson & Thompson, 2009, 34.)

Bunderson & Thompson halusivat tutkia kutsumuksen ja työn merkityksellisyyden vaikutusta työn tekemiseen. Eläintarhojen työntekijät ovat heikosti palkattuja, mutta korkeasti koulutettuja, heidän ei ole myöskään helppoa edetä urallaan tai saada korkeaa asemaa, joten he ovat sopiva ryhmä tämäntyyppiseen tutkimukseen. Haastatteluissa havaittiin kuitenkin, että eläintenhoitajat ovat erittäin sitoutuneita ja uskovat pysyvänsä työssä pitkään, jotkut jopa ilman, että työstä maksettaisiin. Monet eläintenhoitajat olivat hakeutuneet ammattiin eläinrakkautensa ja eläintenkäsittelytaitojensa ansiosta. (Bunderson & Thompson, 2009, 34-37.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että eläintenhoitajat, joilla oli selkeä kutsumus omaa ammattiaan kohtaan, kokivat todennäköisemmin myös työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Ongelmallista on kuitenkin se, että he, joilla on suurempi kutsumus työtään kohtaan, olivat myös valmiimpia uhraamaan työhyvinvointiaan, aikaa, rahaa ja fyysisen mukavuuden tunnetta työnsä hyväksi. Tämä altistaa heidät helpommin johtajien hyväksikäytettäviksi. Toisaalta työn merkityksellisyyden kokemus syntyy aidosti silloin, kun työ tehdään hyvin ja siitä kannetaan vastuuta. Jos työn tekemistä laiminlyödään, sen merkitys muuttuu samalla vähemmän tärkeäksi itselle. (Bunderson & Thompson, 2009, 52.)

Merkityksellisyys voi syntyä osaltaan siitä, että työntekijä ajattelee omalla toiminnallansa voivansa olla hyödyksi toisten hyvinvoinnille. Se, että työn lopputulos saattaisi edesauttaa toisten hyvinvointia, saa työntekijän ponnistelemaan työnsä eteen. (Grant 2008, 110.) Tulevaisuuden työelämän kilpailussa motivoituneista ja osaavista työntekijöistä merkityksellinen työ on menestystekijä. Yhä useampi haluaa, että työ on mielekästä ja tärkeää ja, että siihen liitetyt tavoitteet tuntuvat edistämisen arvoisilta. Työhön sitoutuminen, työhyvinvointi, luovuus ja tehokkuus ovat vahvasti sidoksissa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Lisäksi merkityksen kokeminen johtaa tehokkaampiin tiimeihin, joilla on selkeät päämäärät ja jotka tunnistavat oman työnsä merkityksensä isommassa kuvassa. Tulevaisuudessa työtä on myös pystyttävä uudistamaan ja kehittämään radikaalisti, jotta toiminta on ekologisesti kestävää ja tulevien sukupolvien hyvinvoinnin mahdollistavaa. (Ahonen ym. 2020, 55-57.)

Työn merkitys muodostuu yksilöllisesti ja muuttuu uran eri vaiheissa. Tämän vuoksi, esihenkilön tulisi huomioida, että häneltä odotettu tuki on erilaista, riippuen siitä onko johdettava työuraa aloittava nuori, perhevapaalta palaaja vai seniorityöntekijä. Aloitteleville korkean potentiaalin omaaville työntekijöille on tärkeää saada vahvistaa osaamistaan, kehittyä parem-

miksi, kiinnittyä organisaatioon ja saada mahdollisuuksia urakehitykseen. Uran myöhemmässä vaiheessa ja loppupuolella oleville henkilöille tärkeää on inspirointi, palkitseminen heidän työpanoksestaan ja motivointi. Lisäksi heitä tulee auttaa uralla ja oppimisessa eteenpäin. Työelämässä olisi hyvä muistaa, ettei ihmisen työtehoa voi maksimoida ruuvia kiristämällä, koska ihminen ei ole kone. Sisäisen motivaation ruokkiminen on parempi tapa saavuttaa tehokkaampaa työntekoa. On otettava huomioon ihmisten erilaiset elämän vaiheet ja -tilanteet sekä ymmärrettävä, ettei kukaan pysty aina antamaan 100 prosenttia voimavaroistaan työlle. (Ahonen ym. 2020, 71,73.)

2.2.3 Valmentava johtaminen

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön roolina on innostaa ja kannustaa työntekijöitä ja tukea heitä yksilöinä. Hän kysyy, kuuntelee ja oivalluttaa löytämään uusia ratkaisuja työntekemisen kehittämiseksi. Valmentavalla johtamisella voidaan muun muassa kirkastaa henkilöstön tavoitteita, lisätä heidän motivaatiotaan ja vastuunottoa sekä tukea oma-aloitteisuutta. (Huttunen 2018, 46.)

Työtä tehdään tänä päivänä usein tiimeissä. Tiimi saa enemmän aikaan silloin kun sen jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään, ryhmässä on paljon vuorovaikutusta ja kaikki tekevät mielellään yhteistyötä muiden ryhmän jäsenten kanssa. Ryhmän koon kasvaessa, siihen syntyy helposti ristiriitoja. Ryhmän yhtenäisyyttä lisäävät selvät yhteiset tavoitteet ja yhteinen etu, jonka eteen kaikki ovat valmiita tekemään töitä. Kyky dialogiin ja onnistunut työn organisointi ovat avaimia yhteistyön sujumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 251.)

Vertailtaessa tiimiä ja työryhmää, voidaan todeta tiimin olevan enemmän kuin työryhmä. Tiimissä keskeistä on ryhmään kuulumisen tunne ja arvostuksen kokeminen, joka saavutetaan hyvän johtamisen avulla. Tiimiä määrittävät (Katzhenbachin ja Smithin mukaan, 1993) yhteisvastuun kokemus, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin sekä tiimiläisten toisiaan täydentävä osaaminen. (Lönnroth, Ristikangas, M-R., Ristikangas, Vi. & Ristikangas, Ve., 2021, 23, 25.)

Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tiimin jäsenet tarvitsevat toisiaan, jonka vuoksi he koordinoivat työtehtäviään yhdessä. Organisaatioissa on prosesseja ja toimintamalleja, joista tiimin tulisi yhdessä valita perustehtävässään onnistumisen kannalta keskeisimmät ja

luoda ymmärrys, mitä ne tarkoittavat käytännön työssä. Yhteisvastuu työssä onnistumisessa näkyy me-henkenä, jossa tiimi onnistuu tai epäonnistuu yhdessä. Tiimi tekee organisaation sisäistä ja ulkoista yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Tiimillä on yhteiset tavoitteet ja se pyrkii hyödyntämään tiimiläisten erilaisia vahvuuksia ja osaamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönnroth ym., 2021, 26-27.)

Esihenkilön tehtävänä on rakentaa valmentavan otteen avulla tiimin jäsenten kesken luottamusta ja siten luoda edellytykset hyvälle yhteistyölle. Esihenkilö kannustaa tiimiä reflektoimaan omaa toimintaansa ja uudistamaan sitä. (Sydänmaanlakka 2014, 82.) Valmentavan johtajan tulisi tukea yksilöiden liittymistä tiimiin. Tiimin jäsenen identifioituminen ryhmään synnyttää halun toimia tiimin tavoitteita edistävästi. Tiimin jäsenten oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu, sekä johtajan että tiimiläisten toimesta saa henkilöt sitoutumaan tiimin tavoitteisiin. Sen sijaan, jos kohtelu koetaan ei-arvostavana, yksilö ei koe olevansa täysimittainen jäsen tiimissä. Esihenkilön tulisi ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, jotta hän pääsee selville siitä, mikä on tiimiläisille tärkeää. Avoimuus ja inhimillisyys esihenkilön puolelta kannustaa tiimiläisiä vastaavaan. Esihenkilön on sitä helpompi vaikuttaa tiimin toimintaan, mitä lähempänä hän itse on tiimiläisten arjen haasteita. Hänen tulisi edistää ennen kaikkea tiimin asioita, eikä omia pyrkimyksiään. Tärkeää on myös antaa aikaa jokaiselle tiimiläiselle ja huomioida jokainen yksilönä, tunnistaen hänen intohimonsa, vahvuutensa ja haasteensa. (Lönnroth ym., 2021, 28-29.)

Palaverit ovat tärkeä osa tiimin yhteistyötä ja päätöksentekoa. Palaverikäytäntöjä voi kehittää jakamalla asiat kolmeen osaan: tiedotettavat, päätettävät ja keskusteltavat asiat. Tiedotettavat asiat käydään tehokkaasti läpi, niistä ei keskustella, jos epäselvyyksiä ei ole. Jos asiat herättävät tarvetta keskustella, ne voidaan siirtää keskusteltaviin asioihin. Päätettävissä asioissa voidaan pyytää tiimiläisiltä ehdotuksia, jotta keskustelu pysyy asiassa ja tarvittavat päätökset saadaan tehdyksi. Keskusteltavissa asioissa ideointi ja keskustelu on vapaampaa, sen kautta, voidaan luoda uutta ja tehdä tarvittaessa päätöksiäkin. Joku palaveri saattaa olla pelkästään keskustelulle varattua aikaa. Palavereille on hyvä luoda aina tavoitteet ja lähettää kutsut hyvissä ajoin etukäteen. Kannattaa myös tiedottaa, onko kyseessä etä- vai kasvokkain järjestettävä palaveri. Linkitä kutsuun tarvittavat ennakkomateriaalit, jotta kokoukseen on mahdollista valmistautua etukäteen. Valmentava johtaja välttää keskustelussa yksin puhumista ja pyrkii osalistamaan, kaikkia tiimiläisiä keskusteluun ja päätösten tekoon. (Lönnroth ym., 2021, 118-119.)

Itseohjautuvuus on muodikasta ja toivottavaa tämän päivän työelämässä. Itseohjautuvalla henkilöllä on motivaatiota toimia ja ohjata omaa työtään ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta. Hän asettaa päämääriä ja omaa riittävän osaamisen niiden saavuttamiseksi. Usein itseohjautuvuuteen luottavat esihenkilöt unohtavat johtaa tai jättävät johtamisen kokonaan työntekijöille. Kiire saattaa vaikuttaa osaltaan siihen, että esihenkilö keskittyy muihin tehtäviin, jolloin ihmisten johtamiseen ei jää aikaa. Esihenkilöillä on kuitenkin tärkeä rooli itseohjautuvien työntekijöidensä sparraajana, palautteen antajana, uskon valajana, sekä työstään innostuneiden työntekijöiden jaksamisesta huolehtijana. Esihenkilö toimii myös peilinä, jonka kautta henkilöstön on mahdollista sopeuttaa organisaation arvoja ja tavoitteita omiinsa. (Karjalainen 2020, 117.)

Luovuuden ruokkiminen on hyödyllistä, jotta voidaan keksiä uusia tapoja toimia organisaation tavoitteita edistävästi. Kun johtaja edistää seuraavia tapoja johtamisessaan, se lisää luovuutta.

- Anna mahdollisuus avoimille sosiaalisille kontakteille
- Anna uudella ajattelulle vapautta ja ole empaattinen
- Vähennä turhaa epävarmuuden ja syyllisyyden uhkaa
- Luo yhteistä ymmärrystä selkeän viestinnän avulla
- Välitä ja pidä huolta henkilöstöstä ja luo me henkeä
- Suosi monipuolista ajattelua, jossa erilaisuutta kunnioitetaan ja annetaan vaihtoehtoja
- Suosi matalaa hierarkiaa ja yhdessä tekemistä (Åhman 2012, 117.)

Jokaisessa tiimissä on odotuksia esihenkilöä ja muita tiimiläisiä kohtaan. Odotukset toimivat toiminnan taustalla, mutta jos ne eivät täyty se huomataan. Odotetaan esimerkiksi, että jos palaveri alkaa klo 10, kaikkien tulee olla paikalla silloin, jos näin ei olekaan se herättää kysymyksiä. Odotuksia kannattaisi tehdä työyhteisössä näkyväksi, koska niistä keskusteleminen kehittää tiimin yhteistyökäytänteitä ja vuorovaikutusta. Vastuun ottaminen omista valinnoista on helpompaa, kun tietää toisen odotukset. Odotus on luonteeltaan neutraali, jos koetaan tarvetta kertoa ovatko odotukset toteutuneet, puhutaan jo palautteesta. Esihenkilön on hyvä kysyä tiimiltä itseensä kohdistuvista odotuksista, jotta hänen on helpompi tehdä palvelulupaus tiimiläisille. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikkiin odotuksiin ei millään voi vastata, siksi ne tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. (Lönnroth ym., 2021, 107-109.)

KUVIO 1 Valmentavan tiimin johtamisen ydintaidot (mukaillen, Lönnroth ym. 2021, 62.)

<table>
<tr><td colspan="4">VALMENTAVAN TIIMIN JOHTAMISEN YDINTAIDOT</td></tr>
<tr><td>Hae tukea itsellesi ja sparraa toisia

Vahvista tiimin psykologista turvallisuutta ja konfliktikompetenssia</td><td>Kehitä tiimin rakenteita ja käytäntöjä</td><td>Sitouta yhteisiin tavoitteisiin ja vastuuta päätöksentekoon</td><td>Ajattele systeemisesti ja rakenna koko organisaatiota</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Johda yhteistyötä ja yhdessä oppimista

Havainnoi tiimidynamiikkaa ja ohjaa tiimiprosessia
Vahvista yhteistä kommunikaatiota ja dialogitaitoja
Osallista ja rakenna yhteistä ymmärrystä</td><td colspan="3">VALMENTAVAT YKSILÖN JOHTAMISEN YDINTAIDOT</td></tr>
<tr><td>Kysy

Innosta

Haasta

Kiinnostu</td><td>Näe vahvuudet

ITSENSÄ JOHTAMISEN YDINTAIDOT

Tunnista tunteet

Tarkkaile ja reflektoi

Opi palautteesta</td><td>Vaali potentiaalia

Ohjaudu arvoista</td><td>Tahdo ja toimi</td></tr>
</table>

3 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄJAKSAMINEN

3.1 Työturvallisuus ja työnantajan velvollisuudet

Työturvallisuuslaki Työturvallisuuslaissa todetaan seuraavaa: ”Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys haittoja. ”, Työturvallisuuslaki (TTL 738/2002.)

Työturvallisuuslaki määrittelee työturvallisuuden minimitason, sitä sovelletaan työ- ja virkasuhteisiin työntekijöihin. Muita keskeisiä säännöksiä, jotka liittyvät työturvallisuuteen ovat: vuosilomalaki, työaikalaki, yhdenvertaisuuslaki, ulkomaalaislaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, työtapaturma- ja ammattitautilaki sekä laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. (Mannermaa 2022, 26-27.) Työnantajan velvollisuuksiin psykososiaalisen kuormituksen ehkäisyssä kuuluu kuormitustekijöiden kartoitus ja tämän perusteella riskin arviointi. Toimenpiteet, kuinka kyseiset riskit voidaan välttää ja lisäksi jatkuva tarkkailu työyhteisön tilan ja työtapojen sekä työympäristön osalta. Esihenkilön saadessa tiedon työntekijän kuormittumisesta, hänen tulee välittömästi puuttua asiaan, selvittää kuormittumisen syyt ja ryhtyä toimenpiteisiin. Työnantajan tulee olla yhteistyössä lakisääteisesti työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. (Knuuttila 2015, 16.)

Oma kokemukseni on, että työntekijän kuormittumista on usein melko haasteellista huomata, etenkään kovin varhaisessa vaiheessa. Työntekijä menee ylikuormittuneeseen tilaan pikkuhiljaa, mikä aiheuttaa sokeutumista omalle uupumukselle. Olisi tärkeää tunnistaa, että väsymys ei ole ensimmäinen uupumuksen merkki, vaan sitä voi edeltää kyynistyminen omaa työtä kohtaan tai ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Esihenkilölle työntekijät useimmiten esittävät hyvin pärjäävää, koska uupumus saatetaan kokea epäonnistumiseksi. Läheisen kollegan uupumuksen tunnistaa parhaiten käyttäytymisen muutoksena, sulkeutumisena tai negatiivissävytteisenä käytöksenä. Huolen ilmaiseminen omalle esihenkilölle on tällöin järkevää.

Vallan ja vastuun tulisi olla aina juridisessa mielessä tasapainossa. Esihenkilöillä, johdolla ja työnantajalla onkin työolosuhteisiin liittyen juridinen vastuu. Työntekijöillä on puolestaan vastuu työyhteisössä käyttäytymisestään ja turvallisuusuus ohjeiden noudattamisesta. Esihenkilöillä on valtaa vaikuttaa työolosuhteisiin ja he toimivat itse esikuvina. Kokonaisuudessaan työhyvinvointijärjestelmä toimii parhaiten, kun yhteistoiminta työnantajan, työterveyden ja työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön välillä on tiivistä, sujuvaa ja henkilöstön hyvinvointia aidosti kehittävää. (Tarkkonen 2012, 120-121.)

Ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ovat henkilöstön valinnat, henkilöstövaikutusten arviointi tulevaisuuden muutosten kannalta, hyvä perehdyttäminen ja opastaminen työtehtäviin, työtilojen suunnittelu toimiviksi, vaarallisten töiden suoritusluvat, koneiden ja laitteiden käyttöönotto tarkastukset, hankintojen, työmaiden ja töiden suunnittelu sekä henkilöstövaikutusten arviointi. Välillistä työhyvinvointitoimintaa on työhyvinvointikartoitukset, raportit ja tilastot, henkilöstön koulutus ja kehittäminen, työhyvinvointia palvelevat tietokannat ja arkistot, työhyvinvointia palvelevan tietotekniikan käyttö ja ylläpito. (Tarkkonen 2012, 127.)

Työterveyshuollon tehtävä on arvioida työpaikan psyykkisen ja sosiaalisen kuormituksen vaikuttavuutta terveyteen. Työnantajan tulee valvoa, että työpaikkaehdotuksessa tehdyt parannusehdotukset toteutuvat sekä tehdä toimia kuormittuneisuuden vähentämiseksi ja välttämiseksi, Kuormittuneen työntekijän osalta työnantajan on oltava yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, jotta työhön paluu onnistuisi, eikä työkyvyttömyys pitkittyisi ja seurattava työkyvyn tukemiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Työnantajalle seurannan kannalta hyviä välineitä ovat sairaspoissaolojen seuranta, kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt. (Pihlajamäki 2015, 5-6.) Tarkkosen kirjassa oli hyvä esimerkki siitä, että yhden kehityskeskustelun vuodessa voisi omistaa pelkästään työssäjaksamisesta keskusteluun ja kartoittaa tässä tarkemmin yksittäisen työntekijän tilannetta, etenkin, jos työpaikalla esiintyy paljon kuormitusta. (Tarkkonen 2018, 97.)

Psyykkinen hyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Se ilmenee parantuneina aikaansaannoksina, vireytenä ja jaksamisena, hyvänä työmotivaationa, sietokykynä, vastuunkannon paranemisena, vapautuneisuutena, rohkeutena, turvallisuutena, pitkäjännitteisyytenä, omistautumisena ja myönteisenä tunnetilana. Työssä voi olla voimavaratekijöitä, jotka saavat aikaan työn imua, työn sopivaa haasteellisuutta, työtyytyväisyyttä, työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä työn onnistuneisuuden ja hallinnan tunnetta. (Tarkkonen 2018, 117-118.) Elpymis- ja palautumiskäytänteet ovat työnantajan ja työntekijän vastuulla. Työnantajan

tulee antaa mm. taukojen pitämiseen mahdollisuudet. Työntekijän tulisi huolehtia riittävästä taukojen pitämisestä, lihasten verryttelystä staattisen työn välissä, loma-aikojen hyödyntämistä palautumiseen ja vuorokausilevosta huolehtimista. (Tarkkonen 2018, 157-158.)

3.2 Hyvinvointi ja jaksaminen

Tuore Työterveyslaitoksen teettämä tutkimus ”Miten Suomi voi?” tutki kattavasti vuosina 2021-2022 suomalaisten työntekijöiden työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin kehittymistä. Työhyvinvoinnin kuvaajina tutkimuksessa käytettiin työnimua, työuupumusta, työssä tylsistymistä, työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnissa havaittiin lievää laskua, sekä työkyvyn, että työnimun todettiin olevan lievässä laskussa. Samoin työuupumukseen liittyvä oireilu oli hieman aikaisempaa yleisempää, noin joka neljäs koki työuupumusoireita. Työntekijän koulutustasolla havaittiin myös olevan vaikutusta uupumuksen kokemiseen, alimmilla koulutustasoilla havaittiin uupumusoireilua korkeasti koulutettuja useammin. (Kaltiainen & Hakanen 2023, 6-18.)

Eri ikäisiä työntekijöitä tarkasteltaessa havaittiin nuorten olevan suuremmassa uupumisriskissä ja he kokivat myös helpommin työssä tylsistymistä. Heillä havaittiin myös heikompi työnimu ja työkyky, verrattuna vanhempiin ikäryhmiin. Nuoret kokivat myös saavansa vähemmän vastineita työstä, kuten arvostusta, työsuhde-etuja, palkkaa tai työn ja muun elämän tasapainoa. Nuoret myös kokevat työssä enemmän epävarmuutta ja yksinäisyyden tunteita. Työntekijöiden panostus omaan työhönsä sekä halu kehittää työtään olivat lievässä laskussa. (Kaltiainen & Hakanen 2023, 22, 41.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen johtopäätösten mukaan työn voimavarojen kasvattamiseen tulisi panostaa edelleen. On tärkeää, että työstä saadut vastineet, kuten palkka, yhteisöllisyyden kokeminen ja arvostus ja toisaalta työhön laitettu panostus ovat tasapainossa keskenään. Työpaikalla tulisi vallita luottamuksen ilmapiiri, jossa epävarmuuden tunteet olisivat vähäisiä. Tuki ja luottamus esihenkilöltä ja työtovereilta on tärkeää ja tukee hyvinvointia, samoin työnitsenäisyys ja mahdollisuudet oppia uutta. (Kaltiainen & Hakanen 2023, 19,39.)

Keskeisimpinä organisaatioon liittyviä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat: työympäristö ja työolosuhteet, osaaminen, työn hallinta ja ammattitaito, työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen, sisäinen viestintä, päätöksentekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus (työtoverit ja

tasa-arvo), johtaminen, kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut. (Kauhanen 2016, 29.) Opettajan työ on luonteeltaan intensiivistä ja emotionaalisesti kuormittavaa. Opettajan työn kuormitustekijöitä ovat kiire, suuri työmäärä ja ulkoiset vaatimukset. Opettajan työhön kohdistuu myös ulkoista painetta. Opetustoimi, huoltajat, poliitikot ja media arvioivat ja asettavat odotuksia opettajan työsuoritukselle. Vuorovaikutus oppilaiden kanssa, heidän huoltensa ratkominen, tukeminen ja tunteiden käsittelyssä auttaminen kuormittavat opettajaa. Omat tunteet täytyy siirtää syrjään odottamaan sopivaa aikaa niiden käsittelyyn ja opiskelijan huolet saattavat seurata usein kotiin, jopa yöuniin saakka. (Yrttiaho & Posio 2021, 30.)

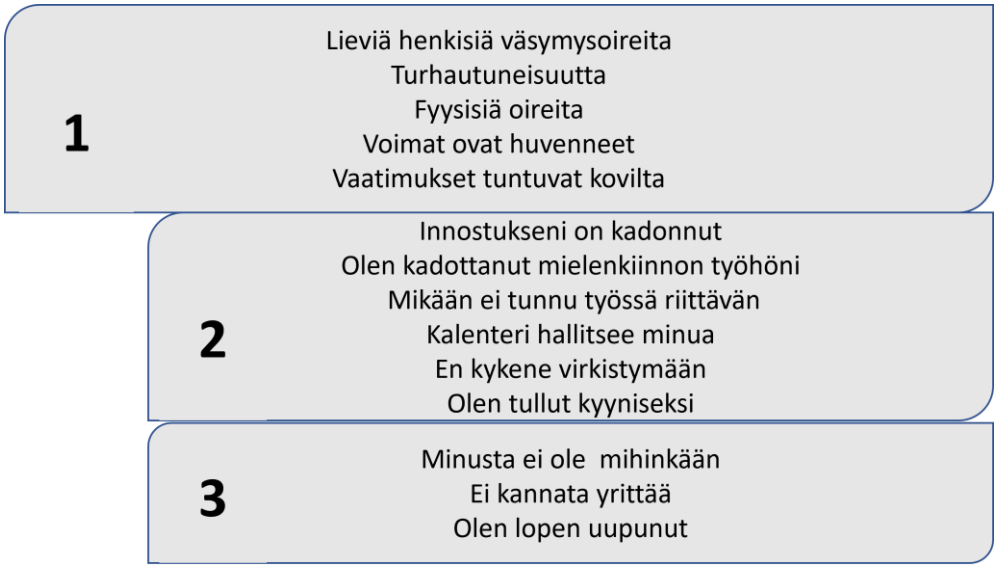
Opiskelijoiden elämänhallintaan ja jaksamiseen liittyvät haasteet heijastuvat usein oppimisen haasteina ja kääntäen. On huomattu, ettei oppiminen ole mahdollista ilman riittävää hyvinvointia. Opiskelijoiden ja heidän perheidensä haasteet näkyvät opiskelijan koulutyössä, jonka vuoksi ne kuormittavat myös opettajia. Valitettavasti tällaisiin kuormitustekijöihin on haastavaa vaikuttaa, siksi kannattaa keskittyä opettajien voimavaroja ja työnimua lisääviin tekijöihin. Innostunut opettaja on myönteinen. Hänen myönteiset tunteensa välittyvät opiskelijoille, minkä on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä opiskelijoiden oppimistuloksiin. Innostunut opettaja jaksaa panostaa työhönsä ja toimii opiskelijalähtöisesti. Hän luo myönteistä ilmapiiriä, herättää opiskelijoissa kiinnostusta opiskeluun ja käyttää monipuolisia tapoja opettaa. Opettaja voi hyvin työssä ja vapaa-ajalla, jaksaa kehittää omaa osaamistaan ja kokee myönteisiä tunteita. (Wenström 2020, 27, 34.)

Työhyvinvointipääoma käsite on moniulotteinen ja sen mukaan henkilöstön terveydellä ja työkyvyllä on yhteys inhimilliseen pääomaan. Terveellä työntekijällä on paremmat mahdollisuudet hankkia työkokemusta ja koulutusta, joka lisää mahdollisuutta menestyä työelämässä. Työnantaja voi kartuttaa työhyvinvointipääomaa seuraavilla keinoilla: johtamalla työntekijöiden kyvykkyyttä ja kehittämällä heidän osaamistaan, urasuunnittelulla, huomioimalla ikään ja elämäntilanteisiin liittyvät tekijät, tarjoamalla joustoja, työterveysyhteistyön avulla, tarjoamalla varhaista tukea työntekijöille, mukauttamalla työtä tarpeen mukaan, henkilöstöä osallistavan esihenkilötyön avulla ja strategiseen työhyvinvointiin panostamalla. (Manka & Manka 2016, 53-55.)

KUVIO 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2023, 110.)

Työntekijän stressikokemukseen vaikuttavat työn hallinnan tunne ja työn vaatimukset. Työn vaatimukset muodostuvat seuraavista tekijöistä: työn määrä, työn vaatima henkinen ponnistelu, kiire työn suorittamisessa sekä siitä, onko työssä ristiriitaisia vaatimuksia. Työn vaatimusten ollessa korkealla ja hallinnan tunteen ollessa vähäinen, ajatellaan työntekijöiden stressin lisääntyvän. Työntekijän päätösvallan ollessa suuri työtehtävissään, hänen kokema stressin tunne vähenee ja oppimishalu lisääntyy. Työnkuvan tulisi pysyä passiivisuus- aktiivisuus janalla aktiivisella puolella, koska tällöin työntekijät ovat sitoutuneita, tuottavia ja kehittymis- ja oppimiskykyisiä. Työn ollessa passiivisella puolella, kehittyy haitallisia stressin tunteita, opittuja taitoja ei tarvitse käyttää, jolloin ne kuihtuvat. Lisäksi työntekijöiden innovatiivisuus ja motivaatio laskevat. Kuormittavalla työllä, jossa työn vaatimukset ovat korkeat, sosiaalisen tuen saamisen vaikutus on tärkeää, jotta työntekijää ei uhkaisi negatiivinen stressi, henkinen pahoinvointi ja työuupumus. Tärkeä huomio on myös se, että erilaiset persoonallisuustyypit reagoivat työperäiseen kuormitukseen eri tavoin. Se mikä aiheuttaa toiselle stressiä, ei välttämättä toisen mielestä ole ollenkaan stressaavaa. Tätä seikkaa työn kuormitusta mittaavat mallit, eivät ole ottaneet huomioon. (Manka 2015, 26-28, 31.)

KUVIO 3 Stressitalo (mukaillen Manka 2015, 79.)



Työtä muotoilemalla, voidaan saada aikaan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin niukkojen resurssien aikana. Rakenteellisten voimavarojen lisäämisellä tarkoitetaan työn vaihtelevuutta, työn itsenäisyyttä tai kehittymisen mahdollisuuksia. Työn sosiaalisen voimavarojen lisääminen käsittää palautteen, asiakkaiden kanssa työtapojen kehittämisen, sosiaalisen tuen ja ohjauksen. Työn merkityksen uudelleen pohtiminen ja työn vaatimusten lisääminen saattavat myös toimia työn muokkaamisessa mielekkääseen suuntaan. (Manka 2016, 111-112.)

3.3 Työuupumus

Esihenkilö on tärkeässä roolissa työntekijöidensä jaksamisesta huolehtimisessa. Esihenkilön kannattaakin pohtia tunteeko hän riittävän hyvin psykososiaaliset kuormitustekijät, jotka vaikuttavat hänen omaan ja työntekijöiden työhön. Omat tiimiläiset tulisi tuntea niin hyvin, että heistä huomaa milloin kuormitus on liian suurta ja joku väsyy. On huomattava, että jokainen reagoi yksilöllisesti. On hyvä ennakkoon miettiä, kuinka seurataan työyhteisön jaksamista, palautumista ja työkuormaa. Jos oma osaaminen ei siihen riitä, mistä saa apua. Muistaako esihenkilö kysyä henkilöstöltä riittävän usein ja aidosti kuunnellen mitä kuuluu ja kuinka he jaksavat. Osaako esihenkilö toimia riittävästi, jos joku kertoo olevansa ylikuormittunut. (Karjalainen 2020, 53.)

Työ ei saisi vaikuttaa laskevasti henkilöstön työkykyyn, vaan jaksamista tulisi johtaa jo ennen kuin on tarvetta puuttua työkyvyttömyyteen tai uupumukseen. Menestyvän liiketoiminnan perustana on hyvinvoiva henkilökunta. Henkilöstön jaksamisen johtamisella pyritään vaikuttamaan henkilöstöön niin, että työkyky, tuottavuus, hyvinvointi sekä työnilo kehittyy parempaan suuntaan. Jaksamisen johtamisen kannalta on keskeistä ymmärtää työprosesseja henkilöstön kannalta. Millaiset tekijät työprosesseissa lisäävät hyvinvointia tai toisaalta heikentävät yksilöiden työkykyä. Kun ymmärretään jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä, on helpompaa suunnitella kyseiselle organisaatiolle ja sen henkilöstölle sopivin jaksamisen johtamisen malli. (Lappi 2022, 125-126.)

Työkyky saattaa vaarantua kuormituksen seurauksena. Esihenkilön tulisi tunnistaa hälytysmerkkejä, kuten työntekijän työajanhallinnan ongelmat ja heikentynyt työn laatu. Työntekijän epäasiallinen käytös, käyttäytymisen muutokset tai työkavereiden huoli saattavat myös kertoa siitä, että työssäjaksaminen on vaarassa. (Mannermaa 2022, 291.) Uupumisen tunnistaminen ei ole helppoa ja ennaltaehkäisevistä toimista huolimatta työntekijä saattaa uupua. Tällöin esihenkilön olisi hyvä tuntea uupumuksen hoitoon liittyviä tukitoimia ja toipumisen prosessia. Se kuinka nopeasti ja työkykyiseksi kukakin toipuu, riippuu tietysti henkilön persoonasta, uupumusasteesta ja käytetyistä toimintamalleista, jotka tukevat kuntoutumista takaisin työkykyiseksi.

Uupumuksesta palautuminen voi onnistua esimerkiksi kuuden askeleen ohjelman avulla, jota Liisa Uusitalo-Arola esittelee teoksessaan. Ensimmäinen askel toipumiseen on huomata ja myöntää uupumuksensa. Uupumuksen huomaamista vaikeuttaa se, että yksilön huomiokyky ja ajattelu kapeutuvat pikkuhiljaa, jolloin kokonaiskuvan muodostaminen omasta tilanteesta hankaloituu. Uupunut henkilö keskittyy enemmän vain tästä hetkestä selviytymiseen. Samalla ankeudesta ja väsymyksestä tulee tavallinen olotila, johon tottuu. Uupunut mieli tuottaa helposti kielteisiä ärtymyksen, ahdistuksen ja pelon sekaisia mielikuvia. Voimavarojen arvioimiseksi terveydenhuollon henkilöstöllä on seulontamenetelmiä, jota voi hyödyntää. Lisäksi on olemassa itsearviointimenetelmä (KEDS), joka on kehitetty Karolinska Institutissa Ruotsissa. Uupumuksen myöntäminen ei yleensä ole helppoa, koska se ei välttämättä sovi henkilön kuvaan itsestään ja vaikuttaa itseluottamukseen. (Uusitalo-Arola 2019, 75-77.)

Toisena askeleena uupumuksesta toipumiseen on, etäisyyden ottaminen omiin työtehtäviin. Sairaslomalla tulisi löytää uudelleen kyky palautua ja elpyä. Mielen tulee saada rauhoittua ja ottaa etäisyyttä työhön. Voimavarojen palauduttua on vasta aika analysoida uupumiseen johtaneita syitä

ja miettiä keinoja kestävämmän hyvinvoinnin polun rakentamiseen ja itsemyötätunnon löytämiseen. Sairasloma ei yksin riitä takaamaan toipumista, vaan sairaslomalle tulisi tehdä hoitosuunnitelma, jota tarkastellaan aika ajoin. Lääkityksiä ja psykoterapiaa käytetään tavallisesti toipumista edesauttamaan. Työterveyshuolto voi ohjata kuntoutuskursseille, jotka soveltuvat uupumuksen hoitoon. (Uusitalo-Arola 2019, 78-79, 84.)

Kolmantena on tärkeää antaa keholle ja mielelle aikaa palautua. Unen tarve on yleensä suuri. On tärkeää nukkua riittävästi ja löytää keinot mahdollisen unettomuuden hoitoon. Levottoman mielen ja tunneaivojen rauhoittamiseen toimivat usein hyvin lempeät liikuntalajit ja syvähengitys. Sopivia lajeja voivat olla kävely, jooga tai mindfulness-harjoitukset. Keho ja mieli ovat yhteydessä toisiinsa. Huolten täyttämää mieltä kannattaa siksi rauhoittaa kehon ja mielen yhteisharjoituksilla. Harjoitus voi auttaa kyseenalaistamaan omat huolta tuottavat ajatukset ja pääsemään niistä yli. (Uusitalo-Arola 2019, 86, 88, 91.)

Neljäntenä tärkeänä asiana toipumisen tiellä on omien arvojen ja tavoitteiden löytäminen. Arvojen löydyttyä, on helpompi suunnitella elämäänsä kohti arvojensa mukaista toimintaa. Kuluttavaa elämästä tekee se, jos joutuu elämään ja tekemään valintoja omia arvojaan vastaan. Viidentenä neuvona on tunnistaa muutostarpeet. Tämä auttaa siihen, ettei työntekijä luisu enää samoihin toimintatapoihin, jotka ovat aiheuttaneet uupumusta. Työhön palatessa tulisi miettiä kuinka voimavaratekijöitä voidaan vahvistaa ja työkuormitusta vähentää, saadaanko työaikaan joustoja, kuinka voidaan tukea keskittymistä ja työrauhaa, kuinka työn sosiaalisia tilanteita voidaan helpottaa sekä kuinka työpäivän aikana on mahdollista säädellä tunteita ja kuormitusta. (Uusitalo-Arola 2019, 94, 99, 102.)

Kuudentena olisi tärkeää mahdollistaa uusien toimintamallien vaatimat muutokset ja pyrkiä toimimaan niiden mukaan. Itseään ei pitäisi joutua pakottamaan muutoksiin, sillä silloin niistä voi syntyä yksi uusi stressiä aiheuttava tekijä. Tästä syystä paremmin toimii ajatus, jossa elämään lisätään hyvinvointia tukevia ja innostavia elementtejä, jotka syrjäyttävät ei toivottuja tottumuksia. (Uusitalo-Arola 2019, 103-105.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kansainväliset tutkimukset osoittavat myös, että johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin. Abdullahin tutkimuksessa todetaan johtamisella olevan vaikutusta koulun ilmapiiriin, opettajien työkuormaan ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa tutkittiin erityisopettajia. Johtajan ymmärrys työn luonteesta auttoi säätelemään työkuormaa siten, niin että johtaminen oli työhyvinvointia tukevaa ja lisäsi opettajien sitoutumista omaan työhönsä. (Abdullah 2021, 5300-5303.)

Madiganin ja Kimin tutkimuksessa puolestaan tutkittiin opettajien kuormittumista ja uupumisen vaaraa. Uupuminen lisäsi opettajien halukkuutta jättäytyä pois opettajan työstä, kun taas työtyytyväisyyden kokemukset vähensivät alan vaihto aikeita. Moni alalle tullut, alle 5 vuotta työskennellyt opettaja uupuu ja haluaa vaihtaa alaa. Tämä on taloudellinen haaste valtioille, joiden tulee kouluttaa ja löytää uusia opettajia poislähteneiden tilalle. Tämän vuoksi uupumisen ehkäisy on erittäin tärkeää ja kannattavaa. (Madigan & Kim, 2021.)

Esihenkilön ja työyhteisön tuki on keskeisessä roolissa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Tuki voi sisältää monenlaisia keinoja, kuten empaattista suhtautumista uupuneen tilanteeseen tai tarvittaessa ammatillisen tuen piiriin ohjaamista. Työuupumusta torjuttaessa ei tavoitella vain uupumusoireiden poistumista, vaan toipuneen henkilön tulisi saada työstään mielihyvää, olla aktiivinen eli kokea työn imua. Menestyksekkäissä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistoimissa johtamisella on keskeinen rooli. (Vesterinen 2006, 82-83.)

Organisaatio tarvitsee menestyäkseen innovaatioita ja luovuutta, joita ei synny huonosti voivassa työyhteisössä. Ihmisten johtamisen hyvä taito ja keskusteleva johtamiskulttuuri luo henkilöstölle pohjaa onnistua työssään. Esihenkilöllä saattaa olla taito tunnistaa henkilöstön monimutkaisia suhteita ja niihin vaikuttavia prosesseja. Hän osaa luoda näkemyseroista yritystä eteenpäin vievää käyttövoimaa, joka luo organisaatiolle menestystä. Tällaisen taidon oppiminen vaatii harjoittelua. Henkilöstön kannalta on tärkeää, että uudet henkilöt valitaan ja perehdytetään huolella. Työnkuvan tulisi olla jokaiselle henkilölle yksilöllisesti sopiva ja haasteiden tulisi olla hänen kyvyilleen sopivan suuruisia. (Vesterinen 2006, 84-85.)

Mielekkäälle työlle ominaista on, että se on itsenäistä, sopivan haastavaa, kiinnostavaa ja yksilön kannalta kehittävää. Työstä tulisi myös saada riittävästi positiivista palautetta. Työryhmän toimin-

nalle keskeistä ovat, hyvin toimivat ihmissuhteet ja vuorovaikutus, joiden kehittäminen on mahdollista. Huippusuoritusten aikaansaamiseksi esihenkilön tulisi olla kullekin henkilölle eräänlainen mentori ja tukija, jonka kanssa yhdessä rakennetaan kehityspolkua, kohti onnistuneempaa työsuoritusta. (Vesterinen 2006, 86-87.) Tehokkaan toiminnan edellytys on merkityksellisyyden kokemus, toiminnalla tulee olla päämäärä ja sisältö, joka tuntuu mielekkäältä. Jos toiminnalla ei ole henkilöstön mielestä merkityksellisiä, työn kannalta arvokkaita seurauksia, saattaa mielekkyys kadota ja toiminta muodostua ikäviä tunteita herättäväksi. Muutosten ravistellessa työelämää, johtajan on tärkeää yhdessä henkilöstön kanssa löytää polku tavoitteeseen ja uudenlaisten merkityksellisyyden kokemusten saavuttamiseen. (Vesterinen 2006, 87.)

Frederik Hertzberg on tutkinut työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joita hänen tutkimuksessaan olivat tunnustukset, kasvu, työ itsessään, saavutukset ja vastuu. Huonosti hoidettuna tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttivat: valvonta, työnjohto ja suhteet siihen, palkkaus, suhteet työtovereihin tai alaisiin, henkilökohtainen elämäntilanne, status, turvallisuus sekä yrityspolitiikka ja hallinto. Motivaatiolla on keskeinen merkitys työsuorituksen laatuun. Huomioitavaa on, että motivaatio syntyy henkilökohtaisten ominaisuuksien synnyttämänä. Eri ikäisillä, eri sukupolvilla, erilaisen kulttuuritausta omaavilla ja erilaisen koulutuksen saaneilla motivaatiota synnyttävät eri asiat. Vuonna 2009 tehdyssä T-Median Professionals tutkimuksessa ihmiset jaettiin työelämän asenteiden mukaan 4 ryhmään eettisiin, turvallisuushakuisiin, urasuuntautuneisiin ja työkeskeisiin. (Kauhanen 2012, 111-113.) Eettisen suuntauksen omaavat haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja kiinnittävät huomiota myös työnantajan eettisiin valintoihin. Turvallisuushakuiset puolestaan panostavat vapaa-aikaan ja työn merkityksenä on rahan ansaitseminen. Urasuuntautuneet pyrkivät hankkimaan rahaa, valtaa ja etenemään esihenkilöksi. Työkeskeiset ovat valmiita ylityöhön, jos työ tuntuu heistä mielekkäältä ja heille arvokasta on oman asiantuntijuuden kehittyminen. (T-media Professionals tutkimus, HS ilmoitusliite Kipinä 22.9.2009) (Kauhanen 2012, 113.)

Yksilön hyvinvoinnin kannalta hyvä työyhteisö syntyy hyvästä ilmapiiristä ja toimivasta tiimistä. Tiimin esihenkilön tulisi olla sellainen, joka orientoi toimintaa suorituksiin ja osallistaa tiimin jäseniä. Organisaation rakenteiden tulisi olla joustavia, jolloin työlle voidaan luoda kannustavat puitteet. Työyhteisön hyvinvoinnin mittaamiseen on erilaisia menetelmiä. Marja-Liisa Manka on kehittänyt työhyvinvoinnin tikkataulun. Sitä voi käyttää apuna keskustelun apuna, kun laaditaan työhyvinvointisuunnitelmaa. Visuaalinen esitystapa auttaa hahmottamisessa. Yhteensä tikkataulussa on 42 kysymystä erilaisilta työhyvinvoinnin osa-alueilta. Sektorit ovat työyhteisö, työ, johtaminen, tiimin toi-

mivuus, tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus, osaaminen. Tiimin toimivuudessa mitataan palautteellisuutta ja innostusta lähityöyhteisön kesken. Työyhteisö kohdassa puolestaan ajankohtaista tiedon jakamista, toimivaa yhteistyötä ja palaverikäytäntöjä. Johtamisessa mitataan johtamisen laadun lisäksi sitä, kuinka helposti esihenkilöä on lähestyttävissä ja kuinka oikeudenmukaiseksi johtaminen koetaan. (Manka & Manka 2023, 109, 266-267.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

4.1 Kehittämistyön tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää opettajan työn keskeisiä kuormitustekijöitä ja sitä, miten heidän jaksamistaan voitaisiin tukea jatkossa paremmin. Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle ja sen tiimiesihenkilöille kehittämisideoita, joiden avulla voitaisiin tukea opettajien työssäjaksamista. Asiaa lähestyttiin opettajien näkökulmasta, jotta saataisiin selville millaista tukea he kaipaavat ja millaiset tukitoimet he kokevat oman jaksamisensa kannalta hyödyllisiksi. Ennakko oletuksena voidaan ajatella, että osa opettajista saattaa olla hyvinkin itsenäisiä, eivätkä kaipaa työhönsä suurempaa tukea, kuitenkin tässä saattaa olla paljon yksilöiden välisiä eroja. Toisaalta olen huomannut, että etenkin uudet henkilöt saattavat kaivata paljonkin tukea, mutta eivät rohkene sitä pyytää. Opettajan asiantuntijatyön luonne saattaa asettaa paineita avun pyytämiselle, sillä ajatellaan, ehkä että asiat tulisi osata, selvittää itse ja oppia.

Tutkimustyö rajattiin työn psyykkistä kuormittavuutta aiheuttaviin tekijöihin ja suljettiin pois fyysiseen suorituskykyyn liittyvät seikat. Johtamisen osalta tarkasteltiin ja selvitettiin etenkin sellaisia asioita, joihin tiimiesihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli oman johtamisosaamiseni kehittäminen aiheeseen syventymisen kautta.

Päätutkimuskysymys:
Kuinka opettajien työssäjaksamista voidaan tukea johtamisen keinoin?

Apukysymykset:
Mitkä ovat tällä hetkellä opettajan työn keskeiset kuormitustekijät?
Millaista tukea opettajat odottavat tiimiesihenkilöiltä?
Millaiset tuen mallit opettajat kokevat parhaiten toimiviksi/parhaiten omaa jaksamistaan tukeviksi?

4.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Tutkimus on lähestymistavaltaan tapaustutkimus (case study), sillä siinä tutkitaan tarkasti tietyn, tähän tutkimukseen valitun kohdeorganisaation henkilöstöä. Suuren henkilöstömäärän ja menetelmävalinnan (teemahaastattelu) vuoksi aineiston kerääminen rajattiin koskemaan kohdeorganisaation kahta toimipistettä, jotta aineistoa ei kertyisi liikaa analysointiin käytettävään aikaan nähden. Toimipisteiden sisältä tutkimukseen pyrittiin valitsemaan taustoiltaan heterogeeninen joukko opettajia.

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tutkimuksen avulla kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle valitusta tutkimuskohteesta. Tapaustutkimus on luonteeltaan sellainen, että sillä halutaan tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja ratkaista mahdollisesti jokin organisaation ongelma. Tapaustutkimus tuottaa siis ideoita, muttei vie itsessään muutoksia käytännön toimintaan. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi koko organisaatio tai sen osasto, henkilöstö, järjestelmä tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 37.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin hankkimaan tietoa opettajan työn keskeisistä kuormitustekijöistä ja selvittämään millaiset lähiesihenkilön toimintatavat, opettajat kokisivat hyödyllisiksi oman työn tukemisen ja työssäjaksamisensa ylläpitämisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tuotettiin ideoita opettajien työssäjaksamista tukevan johtamisen kehittämiseen, etenkin lähiesihenkilötyön näkökulmasta.

Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä sekä selittämään ilmiön koostumusta, sen tekijöitä ja suhteita niiden välillä. Laadullisessa tutkimuksessa on vaarana, että tutkija vaikuttaa tietoisesti tai tiedostamatta tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimuksella etsitään uutta tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä ja siksi haastattelukysymykset eivät saa olla liian tarkkoja, vaan tutkittavaa pyritään keskustelemaan teemoista ja lisäämään ymmärrystä sitä kautta. Laadullisen tutkimuksen teksti tai muu aineisto johtaa sanalliseen tulkintaan ja siitä tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimustuloksia ei voi yleistää, sillä ne koskevat vain tutkittua kohdeorganisaatiota eli kyseistä tapausta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimus tapahtuu yleensä tutkittavien luonnollisessa ympäristössä ja siinä keskitytään tutkittavien näkökulmaan ja näkemyksiin. (Kananen 2013, 26-27, 28.) Näin myös tässä tutkimuksessa, jossa tutkimus toteutettiin oppilaitoksessa ja tietoa kerättiin opettajien näkökulmasta. Lähestymistavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä sen avulla saatiin syvällisempää ja uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Määrällinen tutkimus tuottaa tarkkaa tietoa ja sillä on helpompi saavuttaa suurempi joukko vastaajia, mutta sen avulla ei päästä niinkään syvälliseen ymmärrykseen vastausvaihtoehtojen valinnan taustalla vaikuttavista tekijöistä.

4.3 Kehittämistyön menetelmät ja tutkimusprosessi

Tutkimus lähti liikkeelle aiheen valinnalla. Sopivan aiheen löytäminen vei aikaa ja prosessin aikana käytiin läpi erilaisia vaihtoehtoja. Tämä oli kokemukseni mukaan hyvin työläs vaihe. Aiheeksi valikoitui työhyvinvoinnin tukeminen johtamisen keinoin, koska nämä asiat olivat kiinnostaneet minua hyvin pitkään ja opettajien jaksaminen on ollut yleisesti mediassa puheenaiheena. Itselläni on kokemusta sekä opettajan että esihenkilön työtehtävistä, mikä helpotti aiheeseen tutustumista. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa aihe nähtiin tärkeänä ja ajankohtaisena, jolloin tuloksia voitaisiin hyödyntää organisaation toimintaa kehittävästi.

Lopullinen aihe valittiin vuoden 2022 loppupuolella. Joulukuussa hyväksytin aiheen Oulun ammattikorkeakoulussa ja sain kohdeorganisaatiosta hakemani tutkimusluvan. Tutkimusluvan hakeminen oli opettavainen kokemus. Laadin tutkimusta varten tutkimussuunnitelman ja tietosuojaselosteen. Tämä vaihe selkeytti itselleni ajatusta, millaisista asioista alan tietoperustaa keräämään ja kuinka rajaan työtäni. Aloitusseminaarin pidin tammikuun alussa. Tässä vaiheessa minulla oli kerättynä kirjallisuutta tietoperustan rakentamista varten ja olin aloittanut kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustumisen. Tietoperustan kirjoittaminen kesti maaliskuun 2023 ohjausseminaariin saakka ja siihen mennessä olin valinnut lopullisen tutkimusmenetelmän, laatinut haastattelurungon ja kirjoittanut tietoperustan lähes valmiiksi. Ohjausseminaarin jälkeen käynnistyi varsinainen kenttätutkimus. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelut, sillä niiden avulla saatiin kyselytutkimusta syvällisempää tietoa.

Teemahaastattelun tarkoituksena on tuottaa tutkittavaa ilmiötä valottava aineisto, joka antaa ratkaisun tutkimusongelmaan. Toisaalta tutkittavan oma ajatusmaailma ja maailmankatsomus vaikuttavat siihen, millaisia vastauksia hän tutkimukseen antaa. Sellaiset asiat mitä tutkittava nostaa haastattelussaan esille ovat hänelle tärkeitä. Annetut vastaukset heijastelevat tutkittavan kokemuksia todellisuudesta ja tällaisia todellisuuksia on näin yhtä monta, kuin tutkittaviakin. (Kananen 2014, 86.) Haastattelun kysymysrunko laadittiin tutkimuskysymysten ja tietoperustan pohjalta ja niihin pyydettiin palautetta ohjaavalta opettajalta, toimeksiantajalta ja vertaismentorilta. Organisaatiosta ennakkoon valituille toimipisteille laadittiin sähköposti, jolla kutsuttiin opetushenkilöä tutkimushaastatteluun. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.3-6.4.2023.

Tutkija toimii haastattelussa tiedon kerääjänä, nöyränä kuuntelijana, joka voi hienovaraisesti ohjata keskustelua tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Haastateltavan suuhun ei pidä asettaa sanoja, vaan

kokemusten tulee olla henkilökohtaisia. Haastattelija tietää aiheesta enemmän, mutta sen ei pidä antaa ohjata keskustelua. Teemahaastattelussa tulisi pyrkiä mahdollisimman syvälliseen tietoon ja ymmärrykseen aiheesta. (Kananen 2014, 85, 89.) Tiedonkeruu vaiheen onnistumisen takaamiseksi on tärkeää valmistautua siihen huolellisesti. Haastattelukysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti. Haastateltavaa tulee kuunnella huolellisesti ja avoimesti, välttäen ennakkotulkintaa. Tutkijan pitäisi pystyä olemaan joustava ja mukautumaan muuttuviin tilanteisiin ja nähdä ne mahdollisuuksina. Tutkimuksen aikana tulee keskittyä siihen mitä on tutkimassa, kuitenkin niin, että tutkija on myös avoin ennakkokäsityksistä poikkeavillekin todisteille. (Yin 2019, 82-83.)

Tutkimusta tehdessä tulisi analysoida saatuja haastattelutuloksia ja pohtia miksi ne ovat tietynlaisia. Kuinka tieto linkittyy tietoperustaan tai johonkin maailmankuvaan. Vastaukset ja löydetyt havainnot saattavat johtaa lisätutkimuksen tarpeeseen. Hyvä kysyjä on sellainen, joka ymmärtää kuullun perusteella kysyä lisää ja mieleen tulee heti joukko tarkentavia lisäkysymyksiä. Hyvä haastattelija tarkastelee haastattelutilanteessa puhujaa kaikilla aisteillaan, havaitakseen tunnelman, ymmärtääkseen puheen taukojen merkityksen, tulkitakseen käytettyjä termejä ja puhujan maailmankuvaa. Kuuntelijan puutteina voivat puolestaan olla suljettu mieli ja valikoivuus sen suhteen mitä aineistoa säilytetään. (Yin 2019, 83-84.)

Haastattelukierros aloitettiin tekemällä yksi koehaastattelu, jossa testattiin kysymysten toimivuutta, haastatteluun kuluvaa aikaa sekä haastattelujen nauhoittamista Teams:in avulla. Ensimmäinen haastattelu onnistui hyvin, joten sitä käytettiin osana tutkimusaineistoa. Aivan kaikkia haastatteluihin vapaaehtoisesti ilmoittautuneita ei saatu haastateltua, koska sopivaa yhteistä aikaa ei löytynyt. Haastatteluihin ilmoittautui yksitoista henkilöä, joista yhdeksän haastateltiin. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska riittävä saturaatio saavutettiin, eli haastateltujen opettajien vastaukset todettiin samankaltaisiksi ja vastauksista ei enää löydetty merkittävästi uutta tietoa. Haastateltavien joukko oli monipuolinen, siihen kuului ammatillisia opettajia neljältä eri ammattialalta ja muutama erityisopettaja. Myös molemmat sukupuolet olivat edustettuina. Opettajissa oli tässä organisaatiossa lähiaikoina aloittaneita ja hyvin pitkään työskennelleitä. Työkokemus vaihteli neljästä vuodesta, yli 20 vuoteen.

Haastatteluissa opettajat saivat vapaasti ja ajan kanssa kertoa tuntemuksiaan omasta työstään ja jaksamisen tukemisesta. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja haastateltaville annettiin tilaa ja aikaa vastata laajasti kysymyksiin. Haastattelija toimi lähinnä kuuntelijana ja kysymysten esittäjänä,

eikä johdatellut kysymyksiä mihinkään suuntaan. Vastauksia pyydettiin tarpeen mukaan täydentämään tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelut nauhoitettiin Teams:in avulla ja litteroitiin.

4.4 Aineiston analyysi

Kehittämistyön aineisto muodostuu tietoperustasta ja teemahaastatteluista. Taustatietoa organisaatiosta on hankittu havainnoimalla organisaation toimintaa ja tutustumalla sen strategiaan, johtamistapaan ja arvoihin. Teemahaastatteluiden aineisto koostuu yhdeksän opettajan haastatteluista. Haastattelut toteutettiin pääosin oppilaitoksen tiloissa haastateltavan kanssa luottamuksellisessa kahdenkeskisessä tilanteessa. Kolme haastattelua jouduttiin tekemään Teams haastatteluna tutkittavien aikataulu haasteiden vuoksi. Nauhoittamisen ja litteroinnin jälkeen aineistosta poistettiin aikaleimat sekä täytesanat ja se tiivistettiin helpommin käsiteltävään ja luettavaan muotoon. Aineistoa luettiin ja analysoitiin jatkuvasti, käsittelyn aikana, jolloin tutkijalle muodostui kokonaiskäsitys aineistosta. Tämän jälkeen aineisto siirrettiin taulukkoon ja sieltä etsittiin keskeisiä esiin nousevia asioita, eriäväisyyksiä ja yhtäläisyyksiä.

Aineiston analyysissä ensimmäinen vaihe oli aineiston lukeminen, jonka jälkeen sieltä alettiin etsiä tutkimuskysymysten ja teoreettisen ajattelun kannalta oleellisia asioita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin etenkin työssäjaksamiseen tukemiseen, uupumuksen ennaltaehkäisyyn, valmentavaan johtamiseen sekä tiimin toimintaan liittyviin kohtiin aineistossa. Tällaisia tiivistyksiä oleellisimmista asioista nimitetään avaintapahtumiksi tai tiheiksi kohdiksi. (Juuti & Puusa, 2020, 163). Avaintapahtumien etsimisen jälkeen näistä tehdään analyysiä varten tulkintoja. Keskeistä dialogisessa tematisoinnissa on jatkuva vuoropuhelu teoreettisen ajattelun ja aineiston välillä. Aineiston perusteella syntyneitä kategorioita ei voida suoraan nimetä teemoiksi analyysiin, vaan ne löytyvät vasta dialogissa teorian kanssa. (Juuti & Puusa, 2020, 165.) Tässä aineistossa keskityttiin keskeiseen tutkimuskysymykseen, kuinka johtamisella voidaan tukea opettajien työssäjaksamista ja ehkäistä uupumusta.

4.5 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on oleellista, että henkilöt osallistuivat tutkimukseen täysin vapaa ehtoisesti. Teemahaastattelut järjestettiin luottamuksellisina ja niissä esiintyviä vastauksia pääsi tarkastelemaan vain tutkija ja tarvittavin osin tutkijalle Oulun ammattikorkeakoulusta nimetty

työn ohjaajansa, jolla ei ole kytköstä tutkittavaan organisaatioon. Kohdeorganisaation muut jäsenet näkivät ainoastaan työn analyysivaiheen läpikäyneen lopputuotoksen, jossa aineisto on tuotu esiin niin, ettei kenenkään henkilöllisyyttä paljasteta. Aineistossa käytetään joitakin sitaatteja haastatteluista, mutta ne anonymisoitiin niin, ettei niistä tunnisteta vastaajan henkilöllisyyttä.

Koulutusorganisaatiota tutkittaessa tulee ennen tutkimuksen aloittamista anoa tutkimuslupaa. Tämä on tärkeä osa tutkimuksen eettisyyttä ja sen avulla varmistetaan, ettei tutkija tuota haittaa kenellekään yksittäiselle vastaajalle. Anomuksessa tuli allekirjoittaa sitoumus siitä, ettei tietoja tulla käyttämään organisaation tai sen henkilöstön asemaa vahingoittavasti, lisäksi tuli laatia tietosuoja lainsäädännön mukainen selvitys siitä, millaisia tietoja tullaan keräämään, miten niitä säilytetään sekä kuinka ja milloin tiedot hävitetään. Edellä mainittujen lisäksi anomukseen liitettiin vielä tutkimussuunnitelma.

Etenkin tietoturvaselosteen laatiminen oli haastavaa. Valmista lomaketta ei ollut, joten tätä varten tuli ensin selvittää, mitä kaikkia asioita selosteen tulisi sisältää, jotta se voitaisiin hyväksyä. Tutkimuslupaprosessi oli hyödyllinen, sillä se auttoi hahmottamaan keskeiset tiedon käsittelyyn liittyvät haasteet ja asianmukaisen tiedon käsittelyyn liittyvät periaatteet. Haastatteluiden nauhoitteita ja litteroituja aineistoja säilytettiin tutkijalla salasanan takana ja ne hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Valmentavan johtajuus ja tiimin autonomian raamit

Tutkimuksessa tuli ilmi tiimiorganisaatioon ja valmentavaan johtajuuteen liittyviä haasteita. Tiimien tulisi suunnitella toimintaansa itsenäisesti, organisoida työtään, kehittää toimintaansa ja ottaa vastuuta taloudellisesti onnistumisesta. Tässä organisaatiossa pyritään aikaisempaa enemmän tiimien autonomiaan päätösten teossa. Samaan aikaan valmentava johtajuus kannustaa siihen, ettei esihenkilö anna tiimille suoria vastauksia, vaan kannustaa heitä kehittämään itsenäisesti ja yhteistyössä toimintaansa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että opettajat kokivat tiimien autonomian epäselväksi, he kaipasivat toiminnan kehittämiseen selkeämpiä raameja. Epäselvää oli haastateltujen mukaan se, mistä asioista tiimi voi itsenäisesti päättää ja mistä ei.

”Mulla on epäselvää, että mistä kaikista asioista tiimi voi päättää. Sellaista viestiä on, että tiimit voi päättää itsenäisesti, mutta sitten suunnitelma kaatuu tuntikehykseen.”
” Kuormittaa epäselvyydet, että ei ole selkeitä raameja, miten tehdään.”

On iso ideologinen muutos siirtyä johtajakeskeisestä päätöksenteosta tiimien yhdessä ohjautuvuuteen. Yhteisiin päätöksiin sitoutumisen kannalta on tärkeää, että kaikkia kuullaan ja osallistetaan. Valmentavan johtajuuden toimiessa tiimiläiset saavat vastuuta ja tilaa toimia. He eivät voi vain jäädä odottamaan ohjeita. Esihenkilön rooliksi jää valmentaa ja rohkaista, sillä usein ratkaisut löytyvät työntekijöiltä, jotka ovat asiantuntijoita omassa työssään. Valmentaja johtajan rooli on esittää kysymyksiä, jolloin hän parantaa tiiminsä ajattelun laatua. (Lönnroth ym., 2021, 53, 56-57.) Opettajat ovat perinteisesti tottuneet siihen, että johtaminen tapahtuu ylhäältä päin ja jokainen opettaja hoitaa oman työnsä. Mielestäni on selvää, ettei muutos tapahdu hetkessä, vaan vaatii pidemmän aikavälin kulttuurin muutosta, luottamuksen rakentamista esihenkilön ja tiimiläisten välillä, rohkeutta luovuttaa valtaa sekä tiimin yhteishengen ja yhteisvastuun rakentamista.

Tiimien kokoonpanot vaihtelevat kohdeorganisaatiossa. Osa tiimeistä koostuu läheisesti toistensa kanssa työskentelevistä henkilöistä, kun taas joissain tiimeissä on mukana enemmän arkipäivässä erillään työskenteleviä ihmisiä. Joidenkin ammatillisten alojen henkilöstö on jaettu useampiin eri

tiimeihin, jotta yksittäinen tiimi ei olisi liian suuri. Näkisin niin, että kun tiimiin kuuluu läheisesti toistensa kanssa työskenteleviä henkilöitä, he pystyisivät aidosti kehittämään tämän yksikön toimintaa ja kokouksissa sekä yhteisessä suunnittelussa kaikilla henkilöillä on merkittävä rooli kehittämisessä ja muutosten toimeenpanossa.

Kokouskäytänteisiin toivottiin tutkimuksen mukaan parempaa suunnittelua. Tämä olisi tärkeää saada toimimaan, jotta tiimin yhteinen aika voidaan hyödyntää tehokkaasti. Tärkeänä nähtiin se, että kokouksissa ovat läsnä sellaiset henkilöt, joita käsiteltävät asiat koskevat. Kokouksen asialistaa toivottiin etukäteen nähtäväksi, jotta kokoukseen on helpompi valmistautua. Kokouksissa käsitellään paljon tiedotettavia asioita. Tällaiset asiat moni koki tutkimuksen mukaan sellaisina, että niistä voitaisiin kertoa, joko itse luettavalla tiedotteella tai, että ne käytäisiin kokouksessa lyhyesti ja tehokkaasti läpi. Opettajat kokivat myös, että vaikka kokouksia on paljon, heidän työnsä kannalta tärkeitä asioita ei aina ehditä käsitellä riittävästi, siksi olisi hyvä olla erikseen kokouksia, joissa syvennyttäisiin johonkin tärkeään aiheeseen ja keskusteltaisiin siitä vapaammin. Kokouksessa olevan tiimin jakamista pienempiin ryhmiin pidettiin hyvänä ja tehokkaana toimintatapana. Perinteisten palavereiden rinnalle ehdotettiin myös välillä kävelypalavereita.

Tietoperusta tukee pitkälti tutkimukseen haastateltujen opettajien näkemyksiä. Palaverikäytäntöjä voi kehittää jakamalla asiat kolmeen osaan: tiedotettavat, päätettävät ja keskusteltavat asiat. Tiedotettavat asiat käydään tehokkaasti läpi. Päätettävissä asioissa voidaan pyytää tiimiläisiltä ehdotuksia, jotta keskustelu pysyy asiassa ja tarvittavat päätökset saadaan tehdyksi. Keskusteltavissa asioissa ideointi on vapaampaa. Palavereille on hyvä luoda tavoitteet ja lähettää kutsut ja ennakkomateriaali hyvissä ajoin etukäteen. (Lönnroth ym., 2021, 118-119.) Opettajat arvostivat tutkimuksen mukaan sitä, että jos kokouksessa käsitellään lähinnä tiedotusluonteisia asioita, se voitaisiin järjestää Teams:in kautta. Keskustelua sisältävät kokoukset toivottiin pidettävän kasvotusten ja niin, että kaikki tiimiläiset ovat läsnä.

Päätöksenteko tiimikokouksissa ja toimeenpanon seuraaminen koettiin tärkeänä. Hankalana koettiin se, jos kokouksessa ei päästä keskusteluista huolimatta lopulliseen päätökseen. Tällöin voi tulla turhautumista ja tunteita, ettei mikään muutu. Samanlaisia tunteita herättää myös se, ettei hyvän yhdessä tehdyn päätöksen toimeenpanoa seurata riittävän tarkasti. Tiimiorganisaatiossa tiimin jäsenten tasa-arvoinen kohtelu, samojen yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattaminen ja työkuorman tasainen jakaantuminen koettiin tärkeänä. Jos nämä eivät toteudu, se voi heikentää tiimin yhteishenkeä ja sitä kautta hyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta.

Valtuuttaminen päätöksentekoon edellyttää sitä, että tiimillä on valtuudet tehdä sellaisia muutoksia ja toimia, joiden avulla tavoitteita saavutetaan. Valtuutus vaatii esihenkilöltä rohkeutta siirtää tiimille päätösvaltaa niissä asioissa, joista on yhteisesti sovittu. (Lönnroth ym., 2021, 67, 113-114.) Tutkimuksen perusteella vaikutti siltä, että ainakaan kaikissa tiimeissä ja kaikista aiheista ei ole syntynyt riittävää selvyyttä siitä, kuka lopullisen päätöksen tekee ja mitkä ovat kenenkin valtuudet. Kehittämisen kannalta olisi tärkeää selkeyttää kaikille tiimiläisille nämä asiat.

Kuten aikaisemmin tietoperustassa todettiin, tiimin jäsenten oikeudenmukainen ja arvostava kohtelu, sekä johtajan että tiimiläisten toimesta, saa henkilöt sitoutumaan tiimin tavoitteisiin. Esihenkilön tulisi ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, jotta hän pääsee selville siitä, mikä on tiimiläisille tärkeää. Avoimuus ja inhimillisyys esihenkilön puolelta kannustaa tiimiläisiä vastaavaan. Esihenkilön on sitä helpompi vaikuttaa tiimin toimintaan, mitä lähempänä hän itse on tiimiläisten arjen haasteita. (Lönnroth ym., 2021, 28-29.) Valmentava johtajuus voi toimiessaan lisätä työntekijöiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Raamien epäselvyys kuitenkin hankaloittaa suunnittelua ja jos suunniteltuja asioita ei voida ottaa käyttöön, se voi jatkossa heikentää motivaatiota kehittää asioita.

5.2 Vahvuudet, palaute ja koulutus voimavaraksi työyhteisössä

Jatkuvan kouluttautumisen opettajat kokivat tutkimuksen mukaan erittäin tärkeänä omassa työtehtävässään. Kaikki yhdeksän haastateltua opettajaa toivat esiin erilaisten koulutusmahdollisuuksien tärkeyden. He toivovat voivansa opettaa eniten omalla substanssi ja vahvuusalueellaan. Opettajat haluavat kehittyä yhä paremmiksi osaajiksi ja antaa siten opiskelijoille parhaan mahdollisen opin. Työelämäjaksoille pääseminen säännöllisesti koettiin tärkeäksi, se tuli esiin monen opettajan vastauksissa. Tämä on ymmärrettävää, sillä ammatillisilla opettajilla on tarve ylläpitää oman ammattialansa kädentaitoja ja osaamista, sekä pysyä ajan tasalla työelämän uusista trendeistä ja vaatimuksista. Oppilaitosten tahtotilana on panostaa työelämäyhteistyöhön vahvemmin. Tutkimuksen mukaan työniloa lisäsi se, jos omia ideoita sai toteuttaa työssään ja tähän kannustettiin. Opettajat kokivat arvokkaana sen, että kunkin opettajan vahvuuksia, intohimon ja innostuksen kohteita työssään tuettaisiin ja esihenkilön toivottiin huomioivan vahvuudet työnjakoa tehdessään.

Samansuuntaisia ajatuksia löytyy tietoperustasta. Työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että erilaisten persoonallisuuksien ominaisuudet, tarpeet tehdä työtä ja näyttää omaa

osaamistaan tulevat huomioiduksi johtamisessa. Tällaisten henkilöstöresurssien hyödyntäminen ja panostaminen työoloihin edesauttaa sitoutumista organisaatioon, lisää työn tuottavuutta ja yksilöiden luovuuden käyttöä. Hyvällä johtajalla on osaamisen johtamisen taito ja hän kannustaa henkilöstöä käyttämään kykyjään organisaation hyväksi. (Laaksonen & Ollila, 2022, 34-35.) Paason tutkimuksessa opettajat näkivät oman osaamisen kehittämisen tärkeänä asiana jatkuvan muutoksen vuoksi. Koulutustarvetta arvioitaessa opettajat pitivät tärkeänä, että soveltuvia koulutuksia valittaessa huomioitaisiin työelämän ja opiskelijoiden tarpeet, koulutuksen ja koulutusorganisaation tarpeet sekä opettajan henkilökohtaiset kehittymistarpeet. Tutkimuksessa kävi ilmi, että opettajien hyvinvoinnin ja tulevaisuuden tarpeiden vuoksi tulisi pyrkiä yksilökeskeisestä toiminnasta kohti kollegiaalista yhteistyötä ja yhdessä tekemisen kulttuuria. (Paaso 2011, 48-50.)

Näkisin tämän tutkimuksen ja teorian valossa, että tasavertaiset kouluttautumismahdollisuudet, tuen antaminen uuden oppimiseen, tiimiläisten erilaiset vahvuudet ja niiden arvostaminen sekä tiedon ja asiantuntemuksen jakaminen tiimissä olisivat hyviä keinoja lisätä työnimua ja jaksamista. Tiimiläisten arvostus toistensa asiantuntemusta kohtaan kasvaisi todennäköisesti tiedon jakamisen kautta, kun he näkisivät toisensa vahvuudet selkeämmin ja voisivat kysyä vinkkejä myös omaan työhönsä jonkin asian paremmin osaavalta kollegalta. Tutkitussa organisaatiossa työnkierron lisääminen voisi olla yksi tapa lisätä opettajien osaamista.

Marja-Liisa Mankan väitöstutkimukseen perustuvan työhyvinvointimallin mukaan organisaation hyvinvointiin ja menestykseen vaikuttaa oppimisen mahdollistaminen ja näkeminen strategisena kilpailutekijänä ja yhteisen vision rakentaminen, tiimien myötä organisaation joustava rakenne, jossa kaikilla on mahdollisuus löytää tietoa ja vaihtaa sitä. Organisaatiokulttuuri, joka tukee uudistumista ja jossa keskeistä on avoin vuorovaikutus, reflektoivat käytännöt, mahdollisuus ilmaista tunteita ja palautteen antaminen. Lisäksi keskeistä on epävarmuuden sietäminen ja kokeileminen jopa virheiden uhalla, taito johtaa jatkuvaa muutosta, oppimiskyky sekä jatkuva kehittyminen. (Manka & Manka 2023, 108.)

Tiukassa taloustilanteessa saatetaan helposti sortua säästämään henkilöstön koulutusmenoista. Näen tämän kuitenkin lyhytnäköisenä toimintana, koska se voi heikentää motivaatiota ja jaksamista. Opettajat ovat omassa työssään tiedon jakajia ja oppimisen mahdollistajia opiskelijoille. He myös itse arvostavat osaamisensa jatkuvaa kehittämistä. Moni kouluttautuu vapaa-ajallaan, mutta kaipaa ja odottaa oman työnsä tueksi koulutusmahdollisuuksia myös työnantajaltaan.

Lisäksi kuten tietoperustassa todetaan muutosnopeus opettajan työn kuvassa, on valtavaa ja erilaiset haasteet opiskelijoilla lisääntymään päin, nämä lisäävät entisestään uuden oppimisen tarvetta. Opettajien työhön nopeat muutokset vaikuttavat vähintään tilapäisesti lisääntyvänä työnä, kasvavina vaatimuksina sekä uudenlaisina osaamistarpeina. On tärkeää pitää huolta opettajien työhyvinvoinnista ja innostuksesta, koska nämä ovat sidoksissa opettajien muutosmyönteisyyteen ja kehittämishalukkuuteen. (Wenström 2020, 19.)

Yksi työnimua ja omassa työssä kehittymistä lisäävä asia on palaute. Palautteen antoa pidettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä, opettajat toivoivat palautetta opiskelijoilta, kollegoilta ja esihenkilöltä. Esihenkilön antama positiivinen palaute koettiin voimaannuttavaksi. Myös rakentavaa palautetta toivottiin, silloin kun omaa toimintaa toivottiin jotenkin muutettavan. Kehittymisen kannalta rakentavalla palautteella koettiin olevan tärkeä merkitys. Pienikin kiitos hyvin tehdystä työstä koettiin, haastateltujen mukaan, tärkeänä. Kehityskeskusteluissa toivottiin syvemmin henkilökohtaisiin vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin menevää palautetta, sekä avointa keskustelua osaamisen kehittämisen ja koulutuksen tarpeista ja -toiveista.

" Palautetta on mukava saada suht säännöllisesti, kahdenkeskinen palaute tuntuu hyvältä, ei tarvitse olla sen julkisempaa. Itsekin voisin antaa kollegoille helpommin palautetta."
"Tarvittaessa palautetta, jos johonkin pitää puuttua tai jotain pitää muuttaa tai parantaa."
" Palautekulttuuria voisi ruveta luomaan, koska se, että saat pienenkin kannustuksen tai positiivisen palautteen, auttaa jaksamaan."

Palaute on tärkeä osa valmentavaa johtajuutta, esihenkilöt jännittävät usein palautteen antamista, vaikka se on tärkeää, jotta työntekijät saavat työnantajan arvion omista tekemisistään ja onnistumisistaan. Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy sitä mukaa, mitä enemmän esihenkilö huomioi heidän suorituksiaan. Tiimi tarvitsee kehittyäkseen positiivista ja kehittävää palautetta, mutta positiivista palautetta tulee olla suhteessa enemmän. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 195.) Kyvykkyyden ja arvostuksen kokemuksen synnyttämisessä on keskeistä pitkäjänteinen huomion antaminen onnistumisille, vahvuuksille ja voimavaroille. Kun johdettavia tuetaan hyödyntämään toiminnassaan toisensa vahvuuksia, luomme yhteisöä, johon jokainen työntekijä kokee kuuluvansa. Tällainen johtaminen vaatii kykyä nähdä jokaisen yksilölliset vahvuudet ja merkitys kokonaisuuden kannalta ja halua vahvistaa työntekijöiden kyvykkyyttä. (Soback, 2021, 233.)

Palautekulttuurin vahvempaa kehittämistä toivottiin tämän tutkimuksen mukaan. Näkisin, että lisääntyvien vaatimusten ja psykologisen kuormituksen kasvaessa positiivisten asioiden ja onnistumisten esiin nostaminen ja kiitos hyvin tehdystä työstä ovat hyviä ja kustannustehokkaita tapoja lisätä opettajien hyvinvointia. Opettajat ovat psykologisesti kuormittuneita ratkaistessaan opiskelijoilla ilmeneviä monenlaisia haasteita, jonka vuoksi he myös itse tarvitsevat vastapainoksi voimaannuttavia asioita työhönsä.

5.3 Työelämän joustot ja uupumuksen ennaltaehkäisy

Uupumuksen ennaltaehkäisyssä opettajat kokivat tutkimuksen mukaan tärkeäksi sen, että esihenkilö tuntee hyvin kaikki työntekijät, heidän yksilölliset tilanteensa ja vahvuusalueet. Opettajat pitivät tärkeänä vapaamuotoista keskustelua säännöllisesti esihenkilön kanssa. Kehityskeskustelu kerran vuodessa ei riitä. On tärkeää seurata kunkin henkilön kuormitusta ja käyttäytymistä, jotta mahdolliset uupumisen merkit huomataan ajoissa. Moni opettaja koki, että opetettavat ryhmät ovat erilaisia, toiset aiheuttavat enemmän kuormitusta kuin toiset. Heillä oli kollegiaalista ymmärrystä sille, että kuormittavan ryhmän opetusta jaetaan tarpeen mukaan useammalle opettajalle tai käytetään apuna kaksoisopettajuutta. Tärkeänä pidettiin sitä, että nyt oppivelvollisuuden laajenemisen jälkeen ensimmäisen vuoden nuorten ryhmiin kiinnitetään eritystä huomiota ja haasteisiin tartutaan riittävin resurssein mahdollisimman varhain, etteivät opiskelijoilla ilmenevät haasteet ja tuen tarpeet pääse kehittymään ylitsepääsemättömiksi. Liiallista kuormitusta kohtaavan opettajan tukemisessa pidettiin tutkimuksessa haastateltujen mielestä tärkeänä, että opettajaa kuullaan aidosti, kun hän kertoo esihenkilölleen kuormituksesta. Esihenkilön toivotaan olevan helposti lähestyttävä, jolloin omasta tilanteesta on helppo puhua, ilman syyllistävää tunnetta.

Tänä päivänä perinteisen johtamisen sijaan vaaditaan empaattista johtamista. Empaattisen johtamisen kautta voidaan luoda jaettua vastuuta ja aitoa yhteisöllisyyttä. Työntekijät huomaavat sen kuunnellaanko heitä aidosti. Yrityksen menestyksen eteen ponnistelevia ja sitoutuneita työntekijöitä saadaan empaattisen johtamisen kautta. Työntekijän huomatessa, ettei häntä kuulla, vaikutus voi jäädä kytemään hiljaisena. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikkiin pyyntöihin tulisi suostua. Usein toistuessaan työntekijän toiveiden ohittaminen saattaa johtaa siihen, että hyvät työntekijät lähtevät organisaatiosta. (Majaniemi 2021, 35-36.) Mielestäni tämän kaltainen haaste näkyy suomalaisessa yhteiskunnassa tällä hetkellä sairaanhoitajien ja lähihoitajien rekrytointiongelmina.

Kuormitustilanteessa nähtiin tärkeänä, että tilannetta katsotaan kokonaisvaltaisesti ja pohditaan yhdessä, mistä kokonaiskuormitus johtuu ja kuinka sitä voitaisiin helpottaa. Opettajat kokivat myös, että jos kollega on jossain kohtaa ylikuormittunut, hänen työtaakkaansa tulisi siinä hetkessä helpottaa siirtämällä tunteja yhteisillä päätöksillä muille kollegoille ja vastaavasti jossain muussa kohtaa siirtää tunnit toisinpäin. Moni opettaja koki, että tällä hetkellä nuorten ensimmäisen vuoden ryhmät voivat olla hyvin kuormittavia vastuuopettajalle, jolloin se tulisi huomioida aikaisempaa paremmin hänen työsuunnitelmassaan. Karjalaisen (2020,53) mukaan, omat tiimiläiset tulisi tuntea niin hyvin, että heistä huomaa milloin kuormitus on liian suurta. On hyvä ennakkoon miettiä, kuinka seurataan työyhteisön jaksamista, palautumista ja työkuormaa. Muistaako esihenkilö kysyä henkilöstöltä riittävän usein ja aidosti kuunnellen mitä kuuluu ja kuinka he jaksavat. Osaako esihenkilö toimia riittävästi, jos joku kertoo olevansa ylikuormittunut.

Omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista opettajat yrittävät tutkimuksen mukaan pitää huolta rajaamalla työtänsä. Valitettavaa on, että moni haluaisi panostaa opetuksen suunnitteluun, materiaaleihin ja työn kehittämiseen enemmänkin, mutta aika ei riitä. Moni haastateltu opettaja pyrkii siihen, että sulkee puhelimen ja sähköpostin työajan päätyttyä. Tärkeät ja työlle vastapainoa harrastukset sekä perheen yhteiset askareet koettiin tärkeänä vastapainona työlle ja niiden avulla ajatukset pyritään siirtämään pois työasioista. Kuitenkin moni opettaja toi esiin, että aika ajoin työasiat pyrkivät väkisin mieleen ja haittaavat jopa younia. Lähes kaikki opettajat olivat myös huomanneet itsessään tai kollegoissaan uupumukseen viittaavia merkkejä aika ajoin, mikä on huolestuttava tulos. Opiskelijoiden lisääntyneet tuen tarpeet ja jatkuva sisäänotto yksilöllisine polkuineen, on tehnyt työstä raskaampaa.

” Olen ollut huolissani siitä, kun opiskelijoilla on niin paljon tuen tarpeita, että miten me pystytään niihin vastaamaan.”
” Kaikilla on omia polkujaan ja kaikista pitäisi pysyä kärryillä, niin se tekee raskaaksi tämän työn. Työtä ei pysty tekemään niin laadukkaasti kuin haluaisi.”

Digitaalisten ohjelmistojen mukaan tulon opettajat ymmärtävät hyvin ja kokevat sen osana tämän päivän opetusta ja opiskelijoiden tietojen käsittelyä. Teams:in antamia mahdollisuuksia etänä tapahtuvaan opetukseen ja ohjaukseen sekä etäkokouksiin pidetään hyvänä uudistuksena, joka joustavoittaa työtä. Kuormittavana sen sijaan koetaan erilaisten ohjelmistojen runsas määrä ja niiden käytön ohjeiden jatkuva muuttuminen. Muuttuvien ohjeiden seuraaminen perustyön ohella kuormittaa, samoin se, jos ohjelmistot tai laitteet eivät toimi niin kuin pitäisi.

”*Digitaaliset välineet kuormittaa, jos ne ei toimi.”*
”Oon huomannut, että digitaaliset välineet on myös helpottanut joitakin asioita.”
”On liian monta erilaista ohjelmaa, mitä pitäisi hallita.”
”Ohjelmiston kehittymisen muutoksissa mukana pysyminen ja eri versioiden muutosten seuraaminen oli aika raskasta.”

Uupumusta ennaltaehkäisee tutkimusten mukaan työnimu ja merkityksellisyys. Tämäkin tutkimus vahvisti käsitystä siitä, että opettajat kokevat oman työnsä merkityksellisenä. He näkevät ja tunnistavat oman työnsä merkityksen sekä yhteiskunnallisella että yksilötasolla. Työn tuottamat tulokset, oppimisen ja kasvun näkeminen opiskelijoissa antaa iloa ja voimaa tehdä työtä.

”*Mä oon aina tykännyt tästä opettajan työstä ja koen sen hyvin merkitykselliseksi*.”

Muutama opettaja toi haastatteluissa esiin sen, että vapaajaksojen vapaampaa suunnittelua toivotaan tiimien päätettäväksi. He kokivat, että sillä voitaisiin lisätä työssäjaksamista. Opettajat kokevat, että he itse olisivat halukkaampia joustamaan työnantajan suuntaan, jos heillä olisi vapaammin tiimissä mahdollisuus suunnitella vapaajaksoja myös opiskelijoiden loma-aikojen ulkopuolelle. Vapaajaksojen myöntäminen koetaan nykyisellään välillä epätasa-arvoiseksi, vuorokäytäntö koettaisiin toimivaksi malliksi. Uskon, että tällainen käytäntö varmasti lisäisi jaksamista ja myös joustohalukkuutta. Täysin ongelmaton se ei kuitenkaan ole, vaan vaatii kaikilta hyvää yhteisymmärrystä ja vastuun kantoa sekä yhteisten pelisääntöjen sopimista tiimin kesken, jotta kaikki kokisivat vapaajaksojen myöntämisen käytänteet yhdenvertaisina ja reiluina kaikkia tiimin jäseniä ja esihenkilöä kohtaan.

Muita joustoja ja toimintatapoja, jotka opettajien mukaan lisäävät jaksamista olivat etätyön mahdollisuus, kokoukset etänä Teams:in kautta, kun käsitellään tiedotettavia asioita, oman työn hallinnointi ja vapaa suunnittelu, mahdollisuus työskennellä erilaisina kellonaikoina itselle sopivan rytmin mukaan, silloin kun työtehtävät sen sallivat sekä mahdollisuus opettaa omalla vahvuusalueellaan. Kaksoisopettajuutta tai muuta tukea toivottiin etenkin ensimmäisen vuoden nuorten perustutkinto opiskelijoiden vastuuopettajien tueksi.

5.4 Kehittämistyön tuotos

Kehittämistyön lopputuotoksena syntyi huoneentaulu esihenkilöille. Sen avulla esihenkilö voi muistuttaa itseään sellaisista toimintatavoista ja valmentavan johtajuuden kulmakivistä, joiden nähtiin tutkimuksen mukaan lisäävän hyvinvointia tiimeissä. Toivottavasti tiimiesihenkilöille on hyötyä tämän tutkimuksen tuloksista ja he pystyvät kehittämään tiimin toimintaa parempaan suuntaan, kuitenkin samalla opettajien hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtien.

HUONEENTAULU ESIHENKILÖLLE

Työssäjaksamista lisäävät ja uupumusta ehkäisevät

- Tunne henkilöstön vahvuudet ja kehittämiskohteet, tue kouluttautumismahdollisuuksilla.
- Tue innostusta, kehittämis- ja kokeilunhalua, uusia ideoita ja anna kokeilla uutta.
- Tunne henkilöstösi, kysy mitä kuuluu ja huomaa uupumuksen merkit ajoissa.
- Uupumuksen ennaltaehkäisyssä on tärkeää reagoida ajoissa ja selvittää kokonaiskuormitus. Tämän jälkeen voidaan suunnitella toimenpiteitä työkuorman tasaamiseen.
- Kuuntele tarkasti mitä henkilöstöllä on sanottavaa, kysy tarvittaessa lisää ja ymmärrä myös syy-yhteydet sanoman taustalla.
- Anna tilaa myös kritiikille silloin tällöin, jotta haastavien asioiden purkamiselle on mahdollisuus.
- Pohdi voidaanko työelämän joustoja lisätä hyvinvoinnin tukemiseksi ja molemmin puoliseen joustoon kannustavana tekijänä.
- Sovi äkkinäisistä muutoksista työsuunnitelmaan yhdessä opettajan kanssa.
- Laatikaa yhdessä tiimin hyvinvointisuunnitelma.
- Erilaisia apuvälineitä kannattaa hyödyntää hyvinvoinnin tukemisessa ja uupumuksen ennaltaehkäisyssä esimerkiksi Mankan työhyvinvoinnin tikkataulu.

Valmentava johtajuus

- Laadi toimivat ja selkeät raamit tiimin työskentelylle, mistä tiimi voi päättää ja mistä ei.
- Luokaa yhteiset pelisäännöt tiimin toiminnalle ja pitäkää niistä kiinni.
- Tue tiimin yhteishenkeä ja kannusta asioiden ratkaisemiseen yhteisesti.
- Puutu yhteisten pelisääntöjen noudattamattomuuteen.
- Kohtele kaikkia tasavertaisesti.

- Tehkää yhdessä päätöksiä ja asettakaa tavoitteita sekä seuratkaa niiden toteutumista
- Laatikaa yhdessä toimivat kokouskäytänteet. Kysy henkilöstöltä, millaiset kokoukset heidän mielestään tukisivat tiimin tavoitteiden saavuttamista.
- Rakenna palautteen antamisen kulttuuria, kiitä hyvästä työstä ja anna kehittävää palautetta tarvittaessa. Pyydä myös itse palautetta ja kannusta henkilöstöä antamaan palautetta myös toisilleen.
- Kehitä omaa osaamistasi valmentavana johtajana, toimiessaan tämä johtamismalli palkitsee myös sinua.
- Ole itsellesi armollinen, valitse palautteen perusteella keskeisimmät kehityskohteesi.

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen luotettavuus, keskeiset tulokset suhteessa viitekehykseen

Tutkimuksessa saadut tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksessa tuli ilmi paljon sellaisia opettajan työhön ja sen johtamiseen liittyviä haasteita, joista myös aiemmat tutkimukset ja kirjallisuus ovat kertoneet. Työssäjaksamista tukevat ja heikentävät asiat olivat pitkälti linjassa kirjallisuuden kanssa. Valmentava johtajuus ja tiimin autonomian haasteet tulivat vahvasti esiin tässä tutkimuksessa. Niihin liittyvät kehittämiskohteet ovat sellaisia, joihin organisaation kannattaisi jatkossa panostaa. Näen, että tästä tutkimuksesta on hyötyä toimeksiantajalle, sillä se tuo esiin henkilöstön näkemyksiä siitä, millaiseen kehitykseen olisi hyvä jatkossa panostaa opetushenkilön työssäjaksamisen tukemiseksi. Henkilöstön uupuessa, ei organisaatiokaan voi menestyä.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on tärkeää, että tutkimus on laadittu tieteellisiä periaatteita noudattaen ja menetelmillä, jotka ovat tieteellisissä tutkimuksissa hyviksi koettuja. Tieteelliselle tutkimukselle on ominaista objektiivisuus eli tutkijan mielipiteet ja toiveet eivät ole vaikuttaneet tutkimuksessa esiteltyyn lopputulokseen. Tutkimuksen tulisi olla myös riittävän tarkasti dokumentoitu, jolloin muutkin tutkijat voivat todentaa saadun lopputuloksen oikeellisuuden. Tulosten tulee olla julkisia ja tutkijan tulee osoittaa tulosten tarkastelussa kriittisyyttä aineiston tarkasteluun ja olla valmis kumoamaan omia oletuksiaan. Autonomisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, ettei tutkimus ole riippuvainen taloudellisista, poliittisista tai uskonnollisista sidoksista. Käytännössä siis tutkimusprosessin vaiheet on kuvattu tarkasti ja tutkimuksen prosessin aikana tehdyt valinnat perusteellaan huolellisesti. Tällä tavoin ulkopuolisella lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkijan valintojen oikeellisuutta ja tutkimustulosten todistelun aukottomuutta. (Kananen 2013, 18-19, 116.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen vaiheet dokumentoitiin tarkasti. Tutkija on autonominen toimija, joka ei hyödy tutkimuksesta taloudellisesti eikä poliittisesti. Haastatteluissa ja aineiston tarkastelussa tutkija pyrki sulkemaan ennakko odotukset pois ja tarkastelemaan aineistoa objektiivisesti. Toisaalta opettajan työn tunteminen ja organisaatiotuntemus on hyödyksi, mutta toisaalta se voi ohjata tutkimusta liiaksi tiettyyn suuntaan. Tätä pyrittiin välttämään pyytämällä palautetta työstä

kesken prosessin, ohjaavalta opettajalta sekä toimeksiantajalta. Analyysissä käytettiin myös laadullisessa tutkimuksessa hyväksyttyjä menetelmiä, eli aineiston tiivistämistä, taulukointia, yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien etsimistä, miellekarttoja ja tematisointia. Lisäksi aineistoa luettiin ja kuunneltiin analysointivaiheessa useita kertoja riittävän kokonaiskäsityksen aikaansaamiseksi. Aineiston analyysissä käytettiin apuna tietoperustaa ja sen reflektointia osana tulkintaprosessia.

6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja tutkimuksen tekeminen oli opettavaista. Aiheen valinta oli työlästä, jotta löytyi itseä kiinnostava ja samaan aikaan kohdeorganisaation kehittämiseen sopiva aihe. Minua kiinnosti kovasti työhyvinvoinnin kehittäminen ja se, miten johtamisella voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Tämä tutkimus vahvasti entisestään tietoisuutta siitä, että vain henkilöstön hyvinvoinnin kautta organisaatio voi menestyä ja oikeanlaisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Oma taustani opetus- ja esihenkilötehtävistä auttaa ymmärtämään asioita monelta kannalta ja koin sen hyödylliseksi. Toisaalta työtä tehdessä piti olla tarkkana, ettei oma ajattelu ohjaisi tutkimusta ennakko odotusten suuntaan. Opin opinnäytetyön tekemisen aikana prosessin aikatauluttamista, tiedonhankkimistaitoni paranivat, opin tekemään tutkimussuunnitelman ja hakemaan tutkimusluvan, tekemään teemahaastatteluita ja analysoimaan aineistoa. Prosessi oli ehkä jopa työläämpi kuin ajattelin, mutta koen oppineeni paljon. Ohjaus työn tekemiseen oli hyvää ja sain hyviä ja hyödyllisiä vinkkejä prosessin aikana. Hain itse aktiivisesti ohjausta aina tarvittaessa. Työstä on hyötyä omaan ammatilliseen kehittymiseeni, jos jossain kohtaa työskentelen itse taas esihenkilötyössä tai koulutan muita.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää valmentavan johtajuuden kehittämisessä ja tiimin hyvinvoinnin ja sitä kautta myös tuloksellisuuden edistämisessä kohdeorganisaatiossa. Tulokset voivat olla hyödyllisiä muidenkin koulutusorganisaatioiden kannalta. Esihenkilön työ on kiireistä ja sirpaleista. Hänen asemansa opettajien ja ylemmän johdon välissä on myös haastava. Esihenkilön kiireisessä arjessa on huoneentaulun avulla hyvä muistuttaa mieleen keskeisiä tiimin johtamiseen liittyviä asioita, etteivät ne huku kiireisen arjen keskelle. Tärkeää on olla läsnä, tavoitettavissa ja tuntea opettajan työn arjen haasteet.

Tutkimusta voisi jatkaa edelleen esimerkiksi nostamalla keskeisiä tutkittuja asioita kyselyyn, jolla kartoitettaisiin koko organisaation tilannetta tai laajemmin opettajien tilannetta. Valmentavaa johtajuutta voisi tutkia laajemminkin, kuinka se koetaan eri tiimeissä ja mitä se vaatii onnistuakseen sekä kuinka tiimin autonomian raamit voitaisiin selkeyttää siten, että raamien sisällä toimintaa olisi helpompi kehittää. Valmentava johtajuus on haasteellista myös siksi, että siinä johdetaan tiimiä ja tiimiläisten väliset ristiriidat vaikuttavat tiimin henkeen ja työn tuloksiin. Tämän vuoksi hyvän ilmapiirin ja yhdessä toimimisen kulttuurin synnyttäminen on tärkeää.

Opettajien hyvinvoinnin ja jaksamisen turvaamiseksi sekä toisaalta taloudellisen paineen kasvaessa on tärkeää löytää uudenlaisia toimintamalleja koulutusten järjestämiseen ja nuorten tukemiseen. Koulutusorganisaation rakenne ei saa olla liian jäykkä tarvittavien muutosten tekemiseen. Organisaation johtamisen tasalaatuisuuden ja kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että tiimiesihenkilöillä olisi riittävästi osaamista, aikaa ja tukea valmentavan johtamisen toteuttamiseen. Opettajat toivat tutkimuksessa esiin monia asioita, jotka parantavat työhyvinvointia ja jaksamista. Opettajat kokevat tällä hetkellä työssään monia kuormitustekijöitä, jatkuvan muutostarpeen, taloudellisen paineen, digitaalisen murroksen, oppivelvollisuuden laajenemisen, nuorten pahoinvoinnin ja jatkuvan haun tuomat haasteet. Työ on muuttunut paljon ja siihen sopeutuminen ja oppiminen vie aikaa. Armollisuutta tarvitaan, niin opettajia kuin heidän esihenkilöitänsäkin kohtaan.

Näkisin tutkimusten ja kirjallisuuden valossa, että muutos oppilaitoksissa on väistämätöntä. On mietittävä millaiset asiat tukevat työssäjaksamista. Valmentava johtajuus ja yhdessä tekeminen ovat varmasti voimavara, johon kannattaa panostaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että muutos vie aikaa, sillä opettajalla on ollut niin pitkään hyvin itsenäinen asema, jossa he ovat tottuneet itsenäiseen työskentelyyn, hoitamaan ja organisoimaan omat tehtävänsä itsenäisesti. Tämä vapaus suunnitella omaa työtä on opettajille tärkeä arvo, josta halutaan pitää kiinni. Muutos itsenäisyydestä, lisääntyvään tiimissä työskentelyyn tai yhteisopettajuuteen ei siis onnistu hetkessä.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo, Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Aura, Ossi & Ahonen Guy, 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Gassen, Riikka, 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Holappa, Arja-Sisko, Hyyryläinen Ari, Kola-Torvinen Pia, Korva, Saana, Smeds-Nylund Ann-Sofie (toim.), 2021. Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Huttunen, Timo, 2018. Johdetaan yhdessä hypeä vai työpaikan todellisuutta? Viro: Kauppakamari.

Kananen, Jorma, 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma, 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani, 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Karjalainen, Merja, 2020. Jaksamisen rajat. Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam books Oy.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija, 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Lappi, Tanja, 2022. Eroon työuupumuksesta, jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent Oy.

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

Manka, Marja-Liisa, 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Manka, Marja-Liisa, Manka Marjut, 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mannermaa, Katri, 2022. Työhyvinvoinnin ja turvallisuuden käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo, 2020, 3-6.painos. Kehittämistyön menetelmät ja tutkimusviestintä uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli, 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa, 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Victoria, Lönnroth, Anna & Ristikangas, Vesa, 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Soback, Dan, 2021. Valmentava johtajuus Opas voiman viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti (toim.), 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy.

Tarkkonen, Juhani 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. EU: Unipress.

Tarkkonen Juhani, 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: University press.

Uusitalo-Arola, Liisa, 2019. Uuvuksissa kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin. Keuruu: Tuuma.

Vesterinen, Pirkko 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.

Viitala Riitta, Jylhä Eila, 1.painos, 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Wenström Sanna, 2020. Positiivinen johtaminen johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yin, Robert K., 2018, 6.edition. Case Study Research and applications Design and Methods. Los Angeles: SAGE.

Yrttiaho, Reetta & Posio Susanna, 2021. Opettajan hyvinvointikirja positiivisen psykologian työkaluja hyvinvointisi tueksi. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Åhman, Helena, 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

Sähköiset lähteet:

Bin Abdullah, Ahmad Shakani, et al. Leadership, Task Load And Job Satisfaction: A Review Of Special Education Teachers Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 2021, 12.11: 5300-5306. Hakupäivä 12.2.2023. https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/6753/5568

Bunderson, J. Stuart, Thompson, Jeffery A. The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work. Administrative science quarterly 2009, Vol.54 (1), p.32-57. Hakupäivä 22.2.2023. https://web-p-ebscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e34d71ae-5a03-4aa8-9247-47dccd3a2f2a%40redis

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108–124. Hakupäivä 22.2.2023 https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108

Kaltiainen Janne & Hakanen Kari, 2023. Miten Suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä? Hakupäivä 10.3.2023. https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5994

Knuuttila Anja, 2015. Psykososiaalisten riskien valvonta työpaikalla. Kuormitustekijät työpaikalla – parempi työ. Aluehallintovirasto 2.12.2015, 6-16. Hakupäivä 6.1.2023. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/1231702/02122015_AnjaKnuuttila.pdf/84a436d5-7102-4874-a789-5f9e4d29398d

Madigan, Daniel J.; Kim, Lisa E. Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. *Teaching and teacher education*, 2021, 105: 103425. Hakupäivä 12.2.2023. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X21001499?via%3Dihub

Paaso, A. (2022). Osaava ammatillinen opettaja 2020. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, *14*(3), 46–56. Hakupäivä 22.2.2023. https://journal.fi/akakk/article/view/114481

Pihlajamäki Minna, 2015. Työterveyshuolto, työn kuormittavuuden arvioijana. Terveystalo 2.12.2015, 5-6. Hakupäivä 6.1.2023. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/1231702/02122015_MinnaPihlajamaki.pdf/985852c6-f4fa-4560-8478-5483121e9da6

Työturvallisuuslaki (TTL 738/2002.) 1luku 1 pykälä. Hakupäivä 12.1.2023. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1P1

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

LIITE 1

Lämmittelykysymyksiä

1) Kuinka kauan olet työskennellyt opettajana, entä tässä organisaatiossa?
2) Millaiseksi koet työsi tällä hetkellä?

Työn liiallinen kuormitus ja sen huomaaminen

1) Mitkä asiat kuormittavat sinua eniten opettajan työssä tällä hetkellä?
2) Kuinka digitalisaatio on vaikuttanut työn kuormitukseen?
3) Jos kokisit sinä itse tai työkaverisi kokisi liiallista työkuormaa omassa työssään, kuinka toivoisit esihenkilön suhtautuvan tilanteeseen ja millaista tukea odottaisit?
4) Kuinka esihenkilö voisi kehittää osaamistaan tai toimintatapojaan, jotta hän huomaisi uupumisen ajoissa?
5) Millaiset esihenkilön tekemät toimet saattaisivat heikentää työssäjaksamista?
6) Toivoisitko että saisit tukea työn organisointiin, tietotulvaan ja työn pirstaleisuuteen? Millaista tämä tuki voisi olla?

Työn imu, työn merkityksellisyys

1) Millä tavalla esihenkilö voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta tai heikentää sitä?
2) Millaiset asiat työpaikalla tai esihenkilön toiminnassa tukevat omaa työssäjaksamistasi tai lisäävät työnimua?
3) Kerro esimerkki, millaisissa työtilanteissa olet omalla opettajan urallasi saanut esihenkilöltäsi arvokasta tukea oman työsi hoitamiseen haastavassa tilanteessa?
4) Millaista tukea toivoisit saavasi esihenkilöltä oman urasi/osaamisesi kehittämiseen?
5) Millainen merkitys palautteella on työssäjaksamisen kannalta? Millaista palautetta haluaisit saada esihenkilöltä ja kuinka usein?
6) Opiskelijoilla on tänä päivänä monenlaisia oppimiseen ja elämänhallintaan liittyviä haasteita, jotka kuormittavat opettajia. Onko jotain tapoja, joilla esihenkilö voisi auttaa opettajaa säätelemään opiskelijoiden huolten aiheuttamaa kuormitusta?

Tiimityön johtaminen (valmentava johtajuus)

1) Millaisiin epäkohtiin työyhteisön/tiimin toiminnassa toivoisit esihenkilön puuttuvan viipymättä ja miksi?
2) Kuinka esihenkilön tulisi tunnistaa ja valjastaa käyttöön tiimin jäsenten yksilölliset vahvuudet? Onko vahvuuksien käytöllä vaikutusta työssäjaksamisen tukemiseen?
3) Kuinka esihenkilön tulisi huomioida opettajien yksilölliset elämäntilanteet tai ikä? Vaikuttavatko nämä mielestäsi työssäjaksamiseen?
4) Millainen johtaminen saisi sinut kokemaan, että asiantuntemuksesi otetaan huomioon päätöksen teossa?
5) Kuinka tiimin palaverikäytänteitä kannattaisi mielestäsi kehittää, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä opettajan työn kannalta?
6) Muuta mitä haluat sanoa aiheeseen liittyen?