



**LAU  
REA**

**AMMATTIKORKEAKOULU**

*University of Applied Sciences*

LAUREA LONG | 6/2023

Pia Nummila & Hilikka Lydén

**Johtamisen avulla parempaa  
työhyvinvointia**

# Abstrakti

*Terveystenhuollossa on suuria haasteita henkilöstön saatavuudessa. Yhtenä ratkaisuna on nähty työhyvinvoinnin lisääminen. Hyvinvoivat työyhteisöt parantavat jo kriisissä olevan terveydenhuollon veto- ja pitovoimaa. Tässä artikkelissa esitämme tuloksia yhteistyöstä kahden terveydenhuollon yksikön kanssa sekä sitä, mitä olemme oppineet terveydenhuollon henkilöstön hyvinvointia heikentävistä ja parantavista tekijöistä. Aineistomme koostuu yhteiskehittämisen menetelmin ja haastatteluin kerätystä materiaalista, jonka olemme analysoineet tapaustutkimuksena luokittelemalla ja teemoittelemalla sekä lopuksi tehneet tulkintoja. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan työyhteisön toimintaan ja siellä vallitsevaan ilmapiiriin. Parhaimmillaan johtamisen keinoin mahdollistetaan toimiva työyhteisö, joka tukee jäsentensä vahvuuksia ja lisää sisäistä motivaatiota. Artikkelin liittyy Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeeseen, joka on Laurea ammattikorkeakoulun ja Suomen sairaanhoitajien yhteinen ESR-rahoitteinen hanke. Hankkeessa on etsitty ratkaisuja henkilöstön työssä jaksamisen hyvinvoinnin lisäämiseksi. Myönteiset voimavarat ja voimavara-ajattelu sekä positiivinen psykologia ovat hankkeen näkökulmasta hyvinvoivan työyhteisön perusta. Ihmisen erilaisten tarpeiden huomioiminen työelämäkontekstissa on osoittautunut merkitykselliseksi ja sen vaikutusta työhyvinvointiin avaamme myös tässä artikkelissa.*

Asiasanat: työhyvinvointi, terveydenhuolto, johtaminen, hoitotyö



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

# Johtamisen avulla parempaa työhyvinvointia

Työelämän puhutaan toistuvasti olevan murroksessa ja useilla aloilla on pulaa työvoimasta. Ei ole ihme, että työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat nousseet aiempaa näkyvämmiin keskustelun aiheeksi mediassa sekä myös tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi. Työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävillä toimilla pyritään parantamaan jo kriisissä olevan terveydenhuollon veto- ja pitovoimaa.

Tässä artikkelissa kuvataan tapaustutkimuksena Laurea-ammattikorkeakoulun ja Suomen Sairaanhoidajat ry:n yhteisessä Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeessa tuotettua aineistoa. Aineisto on kerätty kahdessa eri terveydenhuollon yksikössä: kyselyllä, ryhmähaastatteluilla ja työpajoissa, joita järjestettiin vuoden aikana yhdeksän kertaa henkilöstön hyvinvointiin liittyvien haasteiden kanssa kamppailevassa erikoissairaanhoidon toimintayksikössä (ESH) sekä haastatteluilla perusterveydenhuollon toimintayksikössä (PTH), josta olimme saaneet ennakotietoa hyvästä työilmapiiristä ja tyytyväisestä henkilöstöstä. Työpajoihin osallistui ESH:ssa noin 50 henkilöä ja ryhmähaastatteluun viisi henkilöä. Kyselyyn vastasi 31 henkilöä. Kaikki yhteiskehittämiseen osallistuneet työntekijät olivat sairaanhoitajia ja heidän lähijohtoaan. PTH:ssa haasteltiin kuusi henkilöä eri henkilöstöryhmistä.

Valitsimme nämä toimintayksiköt sillä perusteella, että halusimme tutustua sekä pahoinvoivaan että hyvinvoivaan terveydenhuollon toimintayksikköön. Hyvinvoinnin ongelmien kanssa painivan toimintayksikön (ESH) osalta halusimme kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa toimivia keinoja parantaa hyvinvointia. Menetelminä käytettiin alkukyselyä, haastatteluja sekä työpajoja. Osaston ja hankkeen yhteistyö jatkui runsaan vuoden ajan. Paitsi, että ymmärrys ongelmien luonteesta lisääntyi, löydettiin yhteiskehittämällä keinoja, joiden avulla tilanne kohentui vuoden aikana huomattavasti. Vuoteen mahtui niin organisaatiotason muutoksia kuin yhteisön sisäistä kehittymistä. Myönteisen muutoksen lähtökohdat olivat työntekijöiden näkemyksissä ja niiden kuulluksi tulemisessa sekä esihenkilöiden sitoutumisessa muutoksen tukemiseen omalla panoksellaan.

Hyvinvoivan toimintayksikön (PTH) osalta halusimme tietää, millaisista tekijöistä hyvinvointi muodostuu ja miten sitä voidaan ylläpitää. PTH valittiin tutkimuskohteeksi siksi, että työyhteisö oli saanut sosiaalisessa mediassa positiivista palautetta työhyvinvointiin liittyen. Myönteinen huomio terveydenhuollon toimintaympäristöstä vaikutti poikkeukselliselta, kun pääosin saamme kuulla ja lukea suurista haasteista, jotka koskettavat terveydenhuoltoa ja siellä työskentelyä. Hankkeessa heräsi kiinnostus selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat myönteisiin kokemuksiin. Aineistoa kerättiin haastattelella osastolla työskenteleviä eri ammattiryhmien edustajia.

Artikkelimme on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma perustuu pieneen, valikoituun joukkoon tutkittavaa ilmiötä edustavia ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa yhdistetään useita eri aineistoja, jotta voitaisiin saada hyvä käsitys ilmiöön eli tässä tapauksessa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Vuori 2023.) Tässä artikkelissa aineisto koostuu haastattelu- ja työpajamateriaalista, jota on analysoitu luokittelemalla ja teemoittelemalla, jonka jälkeen tiivistetystä materiaalista on tehty tulkintoja.

Ensin kuitenkin lyhyesti siitä, mitä työhyvinvoinnista on havaittu muissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa.

## MISTÄ PUHUTAAN, KUN PUHUTAAN TYÖHYVINVOINNISTA?

Työelämässä on tapahtunut viime aikoina muutoksia, joista on nostettu esiin useita kielteisiä näkökulmia. Työn vaatimusten lisääntymisen tuoma kuormitus nähdään uhkana työntekijän jaksamiselle ja hyvinvoinnille. Viime vuosina onkin siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen työkyvyn kehittämisen sijaan. Hyvinvointia on alettu edistää positiivisen psykologian ja voimavaramallin avulla lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. Voimavarakeskeisen psykologian mukana työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen on tullut lisää työelämän myönteisten puolien huomioimista. Jokaisessa työssä on niin kuormittavia tekijöitä kuin energisoivia ja voimavaroja lisääviä elementtejä. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä (vuorovaikutuksellisia) ja rakenteellisia (organisatorisia). (Hakanen & Seppälä 2017, 149; Manka & Manka 2016, 65-68.)

Myönteisten voimavarojen lisäämisestä ja positiivisesta psykologiasta toivotaan apua työssä koetun hyvinvoinnin parantamiseksi. Keskeisiä voimavaratekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Myönteisiä voimavaroja työssä ovat myös esimieheltä saatu tuki, vaikuttamisen mahdollisuudet ja hallinnan tunteet, innovatiivinen ilmapiiri ja kehittymisen mahdollisuudet, ennustettavuus sekä oman roolin selkeys. Yksilölliset tekijät, ympäristö ja näiden vuorovaikutus vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvointia lisääviä yksilöllisiä ominaisuuksia ovat hyvä terveys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Työntekijän voimavarat kohdata haasteita ja uhkia vaikuttavat siihen kuinka hyvät edellytykset hänellä on mukautua työn vaatimuksiin. (Manka & Manka 2016, 65-69.)

Työhyvinvointitutkimuksessa on havaittu, että työn kuormittavuuden kokemukseen vaikuttaa se, miten hyvät edellytykset työntekijällä on vastata työn vaatimuksiin. Pelkkä tasapaino vaatimusten ja hallinnan kokemuksen välillä ei kuitenkaan yksin selitä työssä koettua hyvinvointia. Aktiivisuuden sekä uuden oppimisen ja päätöksenteon mahdollisuuksien on todettu parantavan työssä koettua hyvinvointia. Näiden lisäksi sosiaalinen tuki ja toimivat ihmissuhteet työpaikalla, vaikuttavat ratkaisevasti koettuun hyvinvointiin. Työhyvinvointi syntyy yksilöllisten ominaisuuksien ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 65.)

Työssä koettua kuormitusta ja uupumusta on käytännössä pyritty vähentämään keskittymällä yksilön ominaisuuksiin ja voimavaroihin, vaikka hyödyllisempää olisi pyrkiä vaikuttamaan koko työyhteisöön paremman hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Työtehtävät edellyttävät yhä useammin vuorovaikutusta, motivointia, asioiden perustelemista, kannustusta, myötätuntoa ja rohkaisevaa rinnalla kulkemista. Tunnetaidot sekä kyky myötäelämiseen ja myötätuntoon ovat keskeisiä ominaisuuksia inhimillistä vuorovaikutusta vaativissa työtehtävissä. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 106.)

## ILMAPIIRI RAKENNETAANYHDESSÄ TEKEMÄLLÄ

Käsitlemme tässä luvussa aineistosta nousseita huomioita. Esihenkilön toiminta vaikuttaa molempien yksiköiden tuottaman aineiston perusteella olevan tärkeää työhyvinvoinnin luomisessa ja ilmapiiriin ylläpitämisessä. PTH:ssa kuvattiin, että esihenkilö näyttää myönteisellä asenteellaan esimerkkiä, jota muut pyrkivät noudattamaan. Hän tukee ja kannustaa luomaan yhteisöllisyyttä edesauttavia toimintatapoja. Myös aitous ja avoimuus nousee erityisesti PTH:n aineistossa esiin. Päälle liimattu positiivisuus ei vakuuta. Viikkopalaverissa annetut kiitokset koetaan pieninä, mutta merkityksellisinä säännöllisesti tapahtuvina hengen lojina.

*Aina palaverin lopuks esimerkiksi esihenkilö sanoo, et kiitos täst viikost, et jaksettiin taas, ja meni hyvin, ja hyvää viikonloppuu, ja täämmösii pienii asioi, mitkä on kuitenkin tärkeitä. (PTH)*

*Lähiesihenkilön esimerkil ja asenteel on aika iso vaikutus kuitenkin, se heijastaa jotenki sitä ilmapiiri työntekijöihinkin. (PTH)*

*Ilmapiiriin viihtyvyyteen koetaan jokaisen vaikuttavan omalla toiminnallaan. Osastoilla koettuun positiiviseen tunnelmaan vaikuttavat niin työntekijöiden asenne, potilaat kuin viihtyvyyden vuoksi tehdyt panostukset esimerkiksi kausikoristelujen muodossa.*

*Hyvä tunnelma on jalostunut vuosien varrella. (PTH)*

*Potilailta ja lääkäreiltä kiitosta, esimiehet osaavat antaa kiitosta ja palautetta. (ESH)*

*Pyrkimällä olemaan hyvä työkaveri ja tuomaan esille asioita, jotka sitä voisi omasta mielestä edistää. (ESH)*

Vapamuotoiset kohtaamiset koetaan tärkeinä kummassakin yksikössä. Toisiin tutustumisen nähdään lisäävän yhteistyön toimivuutta. Me-henkeä toivotaan ja sen koetaan lisääntyvän kohtaamisissa niin harvemmin toteutuvissa työhyvinvointi- tai koulutuspäivissä kuin työn tekemisessä yhdessä. Huumorin ja toisten auttamisen kautta saatu myönteinen tunnekokemus liimaa työyhteisöä yhteen. Niin työpajoissa kuin haastatteluissa tuli esiin jokaisen vastuun ilmapiiriin luomisessa. Myös muutoksiin sopeutuminen on helpompaa, mikäli koetaan, että ollaan uuden äärellä yhdessä yhteisönä. Tutustuminen toisiin työn ulkopuolisissa asioissa lisää yhteistyön toimivuutta.

*Huumori ja myös vaikeista asioista puhuminen kollegoiden kanssa. (ESH)*

*Joukkoon kuuluminen tuntuu hyvältä ja saa jaksamaan. (PTH)*

*Vapaamuotoiset kohtaamiset tärkeitä. (ESH)*

*Yhteinen koulutuspäivä, jolloin kaikki olivat omissa vaatteissa. Koulutuksen alussa aamupala, päivällä ihana lounas. Iltapäivällä yhteistä tekemistä. (ESH, kyselyvastaus)*

## LUOTTAMUS HYVINVOINTIA LISÄÄVÄNYHTEYDEN RAKENTAJANA

Tärkeäksi teemaksi aineistossa nousi luottamus. Luottamusta voidaan kuvata Brené Brownin marmorikuulapurkki-esimerkillä. Kun kahden henkilön välisessä suhteessa tapahtuu jotain, mikä vahvistaa heidän välistään luottamusta puolin tai toisin, on se kuin marmorikuulan laittamista purkkiin. Jos jokin tapahtuma tai asia heikentää luottamusta, marmorikuula poistetaan purkista. Jokin yksittäinen asia tai tapahtuma saattaa kaataa koko purkin ja silloin kestää pitkään, ennen kuin se täyttyy uudelleen. Tutkimustensa perusteella Brown on havainnut, että ne asiat, jotka lisäävät marmorikuulia purkkiin ovat usein hyvin pieniä, jopa vähäpätöisiltä vaikuttavia. Ne voivat liittyä esimerkiksi nähdyn ja huomioduksi tulemiseen. Luottamuksen rakentumisessa on kyse yhteyden luomisesta toiseen ihmiseen. (Brown 2019, 52-55.)

Haastateltavien mukaan asioiden puheeksi ottaminen ja tunteiden ilmaiseminen on tärkeää. Aineiston perusteella monet ajattelevat, että asioista saa ja pitääkin sanoa silloin kun on sanottavaa. Samalla haastateltavat kertovat myös pitävänsä huumoria yllä ja käyttävänsä sitä välineenä. Ristiriitainen informaatio itseä ja omaa työyhteisöä koskien lisää epävarmuutta ja kireyttä ilmapiiriin. Psykologisen turvallisuuden kokeminen edellyttää luottamusta kanssaihmiisi.

*Se on niinku se avoimuus, se on ihan kaikist tärkeint, et semmosetki asiat vaik, jos on joku tosi tylsä juttu, nii se on parempi, et sen sanoo heti. Ei kannata yhtään sil taval ajatella, että ei vois sanoo. (PTH)*

Ilmapiiri on tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Haastavissa tilanteissa toimivana koettu ja myönteisiä tunteita herättävä työyhteisö lisää motivaatiota. Henkilökunnan vaihtuvuus vaikuttaa väistämättä myös ilmapiiriin muutoksina. Suhteellisen vakiintunut henkilökunta pitää ilmapiiriin vakaana PTH:ssa, kun taas ESH:ssa vaihtuvuus kuormittaa esimerkiksi jatkuvan raskaaksi koetun perehdytyksen vuoksi. Henkilökunnan määrä ja tilat, jotka tukevat yhteisöllisyyttä, vaikuttavat myös siihen, kuinka läheiseksi yhteisö muodostuu. Yhteinen kahvihuone kannustaa juttelemaan ja tutustumaan, mutta siellä voidaan puhua myös työasioista. Työn koetaan olevan PTH:ssa etenkin lääkäreillä itsenäistä ja yksinäistä, mikäli ei tapahdu potilastapaamisten ulkopuolisia tapaamisia toisten työntekijöiden kanssa.

Ilmapiiri ja tavat toimia erilaisissa tilanteissa tarttuvat uusiinkin tulijoihin. Perekäytystilanteessa esimerkiksi talon tapa huomioda kaikki ammattiryhmät tulee näkyviin, vaikka sitä ei erikseen mainittaisikaan (PTH).

### JOHTAMISELLA VOI VAIKUTTA

Työhyvinvoinnin kuvaillaan aineistossa tarkoittavan sitä, että tulee mielellään töihin, voi olla oma itsensä ja että ristiriitoihin ja väärinkäsityksiin puututaan heti. On turvallista tehdä työtä, potilastyö tulee hoidettua hyvin ja työ sujuu. Kiireisinä ja kuormittavina aikoina esihenkilön tehtävänä on pitää työntekijöiden puolta, jotta resurssit ovat riittävät.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella johtaminen ja esihenkilötyö ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvinvointia lisäävää johtamista on työn sisältöjen, olosuhteiden, ihmissuhteiden ja ilmapiirin kehittäminen yhteisten päämäärien suuntaisesti unohtamatta tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia. Johtamisen keinoin on mahdollista luoda työhyvinvointia ylläpitävä toimintakulttuuri. (Juuti & Vuorela 2015, 23-24; Uutela 2019, 38.)

Haastateltu esihenkilö kertoi, että työntekijöille on tärkeää kokea hänen ottavan heidän tilanteensa ja huolensa vakavasti. Samalla esihenkilö kuitenkin kertoi kannustavansa positiivisuuteen muun muassa myönteisellä palautteella ja omalla positiivisella asenteella, mutta myös aitoudella. Kielteisiäkin tunteita on lupa ilmaista esihenkilön mukaan.

*Mä kerron sen, et mä teen parhaani, et mä ymmärrän, et teil on tosi raskas nyt. Mä kerron sen, et mä näen tän, et mä tiedän, et nyt on tosi hankalaa. (PTH)*

Jotta esihenkilö voi tukea työntekijöitä, on hänellä oltava myös itsellään liikkumavaraa. Hänen työtään on arvostettava ja luotettava sekä annettava tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten työt hoidetaan. PTH:n esihenkilö kertoi toisten esihenkilöiden olevan tukenaan. ESH:ssa tällaista kaivattiin, esihenkilöiden keskinäistä jakamista olisi haluttu lisää.

*Olen saanu myös sen ylemmän tahon luottamuksen, et mä hoidan tän, nii se o aika tärkeä mun mielest. (PTH)*

PTH:n haastattelussa tuli esiin ajatus siitä, että työntekijän ei pidä eikä tarvitse olla tietoinen esihenkilön työtaakasta. Sen sijaan esihenkilön tulee olla tarvittaessa tavoitettavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli esihenkilö ei pysty esimerkiksi vastaamaan puhelimeen, hän soittaa takaisin. Vapailla puhelut on siirretty sovitulle sijaisena toimivalle henkilölle.

*Työntekijän ei tarvi murehtii ikinä sen (esihenkilön) töistä, eikä osastonhoitajan tarvi ikinä sanoo työntekijälle, mul on kiireitä, mul on paljon töitä – se ei kiinnosta yhtään työntekijää, sehän tekee työnsä, ja osastonhoitaja tekee työnsä. (PTH)*

PTH:n haastattelujen mukaan lähijohdon kuormaa vähentävät säännölliset kokoukset ja ennalta sovitut järjestelyt, jolloin esihenkilölle tulevia yhteydenottoja tarvitaan vähemmän. Myös tiimin hyvinvoinnille selkeät vuorovaihtuksen rakenteet vaikuttavat olevan tärkeitä. ESH:ssa kehitettiin säännöllisiä kokouksia ja pidettiin tärkeänä, että myös hoitotyön ylin johto osallistuu välillä yhteisiin kokouksiin, jotta tieto voisi kulkea suoraan johdolle ilman väliportaita. ESH:lta kerätyn loppupalautteen mukaan tällä oli selkeä vaikutus hyvinvointiin jo hyvin lyhyellä kokeilujaksolla.

Kiireen tuntu koettiin erityisesti ESH:ssa kuormittavaksi, tai ainakin siitä puhuttiin lähinnä ESH:n aineistossa. Kiire on myös asia, johon ei koeta olevan itsellä vaikutusmahdollisuutta. Esimerkiksi perehdyttäessä aikaa voimennä suunniteltua enemmän ja se aiheuttaa aikatauluhaasteita myös seuraaviin toimenpiteisiin. Taukojen pitäminen ei aina onnistu ja pahimmillaan voi saada negatiivista palautetta myöhästymisestä, vaikka ei ole itse voinut vaikuttaa asiaan. Oikeudenmukaisuuden kokemus ei tällöin toteudu. Kiireen tuntua saattaa pahentaa myös keskityminen määrällisiin tuloksiin ja niistä seuraava riittämättömyyden tunne.

*Olin ollut [toimenpidehuoneessa] ilman taukoja (ei ollut päästäjiä) kun saimme [toimenpiteet] päätökseen jouduin juoksemaan toiseen [toimenpidehuoneeseen] päästämään 15:30 ihmisen kotiin. En saanut päivän aikana LAKISÄÄTEISTÄ kahvitaukoa EN EHTINYT KÄYMÄÄN WC:SSÄ! Tätä tapahtuu todella usein. (ESH, kyselyvastaus)*

*Ei kokoajan mietitä tulosta, tulosta, tulosta[.] henkilökunnan jaksamiseen pitää kiinnittää huomiota ei vain tulokseen. Jatkuva kiire pois. (ESH, kyselyvastaus)*



PTH:ssa työntekijät arvostavat toisiaan roolista riippumatta ja vaikutti vahvasti siltä, että tasa-arvoisuus toteutuu eri ammattiryhmien kesken ja tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua pidettiin tärkeänä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yksilöllisiä tarpeita voisi ottaa huomioon. Kaikkien ei ole välttämättä tehdä työtä samalla tavalla. PTH:n haastatteluissa tuotiin esiin, että esihenkilön toiminnan koetaan olevan tasapuolista ja lisäävän tasa-arvon kokemusta eri ammattiryhmien välillä.

Hierarkisuuden varjopuolia PTH:ssa ei ole nähtävissä vaan eri ammattiryhmiä arvostetaan ja myös työntekijät itse ovat oman arvonsa tuntevia. ESH:ssa sen sijaan lääkäreistä puhutaan työyhteisön ulkopuolisina toimijoina, jotka tullessaan hoitajien työyhteisöön tuovat mukanaan joko hyviä asioita esimerkiksi myönteisen palautteen kautta tai negatiivisia asioita kuten kiireen tuntua, aiheettomia moitteita sekä lisääntynyttä työmäärää.

*Se on kauheen tärkeä, et työyhteisös on kaikki työntekijäryhmät, ettei ketään ajattele, mä oon niinku joku, et toi on vähä parempi ku mä, tai noi on vähä arvostetumpii, tai sil taval. Meil sattuu olemaan semmonen porukka, meil on semmoset omanarvontunnot nää meidän työntekijät, et he tietää oman arvonsa. (PTH)*

*Kaikki arvostaa toisii. Ja et ei oo semmost mitään arvojärjestystä mun mielest meidän työyhteisös, en niinku koe sellast ollenkaan, mitä taas helpost vois olla, jos mietin, mis oon aiemmin ollu, nii se on kans hirveen tärkeä. (PTH)*

*Yleisesti tilanteet, joissa ulkopuolelta (esim. [lääkäriltä]) luodaan kiireinen ilmapiiri vaikei se olisi tarpeen. (ESH)*

Esihenkilön osaaminen vaikuttaa siihen, miten hän onnistuu työssään. Perustyön hallitseminen ei yksinään riitä, vaan on myös oltava johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn liittyvää osaamista. Myönteisenä esihenkilön ominaisuutena nähtiin helppo lähestyttävyys.

## ITSEOHJAUTUVUUSTEORIAN MUKAISET TARPEET SUHTEESSA TYÖHYVINVOINTIIN

Deci ja Ryan (2000, 68) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, joka selittää ihmisen perustarpeita ja niiden toteutumisen vaikutusta siihen, kuinka sitoutuneeksi tai vieraantuneeksi ihminen itsensä tuntee. Itseohjautuvuusteoriassa on tutkittu ihmisen sosiaalisia verkostoja, jotka joko lisäävät tai heikentävät sisäistä motivaatiota, itsesääätelyä ja hyvinvointia. Heidän mukaansa ihmisillä on kolme perustarvetta, 1) kompetenssin, 2) autonomian ja 3) yhteenkuuluvuuden tarve, jotka toteutuessaan lisäävät sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia.

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriaan on Frank Martelan (2015) mukaan syytä lisätä myös hyvän tekemisen tarve. Merkityksellisyiden kokemus voi nousta juuri tästä hyvän tekemisen tarpeesta. Jokaisella työpaikalla tarvitaan useita eri ammattilaisia, terveydenhuollossa lääkärin voidaan kokea olevan ylemmällä portaalla perustehtävän suorittamisen asiantuntijana. Kuitenkin myös muut ammattiryhmät ovat tärkeitä, ja joita ilman tehtävän suorittaminen olisi joko vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Työyhteisössä on johtamisen keinoin mahdollista luoda ja ylläpitää kulttuuria, jossa kunkin ammattiryhmän on mahdollista löytää oman työnsä merkityksellisyys ja kokea oma työpanoksensa merkitykselliseksi koko organisaatiolle. Johtamisella on tärkeä osa organisaation mission kirkastajana ja sitä kautta merkityksellisyiden kokemuksen mahdollistajana. Työyhteisön yhteisöllisyyden, sosiaalisen läheisyyden ja vuorovaikutuksen edesauttaminen lisäävät myötätuntoisia suhteita ja merkityksellisyyttä. Yhteisöllisyyden kokemus voi toimia voimaannuttavana elementtinä työyhteisössä ja lisätä sisäistä motivaatiota. Se puolestaan on myös organisaation etu. Sisäinen motivaatio lisää kiinnostusta ja luottamusta ja sitä kautta myös suorituskkyä, sinnikkyyttä ja luovuutta. (Deci ja Ryan 2000, 68; Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela, & Syrjänen (2017, 118.)

Aineistossa nousi esiin yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen merkitys työn mielekkyyden ja työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Kummassakin organisaatiossa pidettiin tärkeänä yhdessä tekemistä toisia auttaen ja yhteiseen hiileen puhaltaen. Yhteistyön koettiin helpottuvan, kun ihmiset tuntevat toisensa hyvin ja työn kautta on tultu tutuiksi henkilökohtaisemmalla tasolla. Kummassakin työyhteisössä tiedostettiin, että tarvitaan toisia oman työn tueksi.

*Tuntee niinku sen porukan tai tavallaan tulee semmonen yhteen puhaltamisen meininki ja sellanen yhteenkuuluvuus ja mun mielest se on kyl ehkä siis kaikkein tärkein. (PTH)*  
*Iloisen ja positiivisen tunnelman ylläpitämisellä, hoitamalla omat tehtävät kunnolla*  
*Olemalla lähtemättä kenenkään "kiukutteluun" mukaan ja olemalla ennemmin tilanteessa "sovittelijana".*  
*(ESH, kyselyvastaus)*

Yhteisöllisyyden tunteen nähtiin syntyvän ajan kanssa ja perustuvan paitsi siihen, että on opittu tuntemaan toiset, myös siihen, että koetaan työtehtävien vaativan yhteistä tekemistä, avun antamista ja saamista. Niin hyvät kuin vaikeammat hetket ovat vahvistaneet kokemusta siitä, että yhdessä ollaan vahvoja. Luottamus on lisääntynyt, marmorikuulia on lisätty purkkiin.

*Me jotenki tunnetaan toisiamme paremmin, koska me ollaan tehty enemmän asioit yhdessä. (PTH)*

Haastateltavat kokivat kaikille yhteisen viikkopalaverin tärkeänä niin tiedonkulun kuin yhteisöllisyyden kokemuksen lisääjänä. PTH:ssa jokainen on tervetullut viikkopalaveriin keskustelemaan yhteisistä asioista työnkuvasta riippumatta, ESH:ssa hoitajilla on omat palaverinsa. Vaikka kaikki eivät PTH:ssa osallistu yhteisiin viikkopalaverihin, koetaan mahdollisuus osallistua tärkeänä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääjänä. Vaikka oma työ olisi itsenäistä, tiedonkulku ja yhteisöön kuuluminen koetaan silti merkityksellisenä.

*Kaikki ei osallistu näihin meiän kokouksiin samal taval, ku joku pitää niit tosi tärkeenä. Ja sit jos niis ruppee käymään, nii sit ne tuleeki tärkeiks. (PTH)*

Kehittämispäivistä on mahdollista tehdä kiinnostavia, jolloin myös motivaatio osallistua lisääntyy. Niihin voi sisällyttää vapaampaa ohjelmaa, joka lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun työkavereihin pääsee tutustumaan eri tavalla kuin työpaikalla. Yhteistä tekemistä pidetään PTH:n haastatteluvastauksissa jopa tärkeämpänä kuin varsinaista asiaa kehittämispäivässä, vaikka sekun on yleensä kaikkia jollain lailla koskettavaa. ESH:n aineistossa tuli usein esiin toive yhteisestä tekemisestä.

*Työhyvinvointipäivä tai jokin muu, jossa pystyisi työpaikan ulkopuolella kasvattamaan yhteishenkeä. (ESH, kyselyvastaus)*

PTH:n aineistosta ilmenee myös, että osasto koetaan sopivan kokoiseksi, kaikki tuntevat toisensa ja osastolla tavataan toisia säännöllisesti niin kahvihuoneessa kuin viikkopalavereissakin. Työpaikalla järjestetään säännöllisesti yhteistä toimintaa, johon jokainen voi osallistua ja sen koetaan lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta. Työkavereiden tuttuus koetaan hyvänä asiana. Tuttuuden tuntuun vaikuttivat niin työarjessa tapahtuvat kuin vapaamuotoiset matkin kohtaamiset. Tuttuus lisää myös luottamusta ja uskallusta pyytää apua.

*Kun tuntee ne työkaverit paremmin, nii sit siin arjessaki se kommunikaatio ja yhteistyö sujuu paremmin. (PTH)*

## OSAAMINEN TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄJÄNÄ

Kummankin yksikön aineistosta nousee esiin, miten tärkeää on, että jokainen on saanut riittävän perehdytyksen ja omaa riittävät taidot omien työtehtäviensä suorittamiseen. Vastuut ja työnjako ovat selviä, vaikka tarvittaessa mahdollisuuksien mukaan joustetaan. Isossa organisaatiossa on omat toimintatapansa ja se nähdään myös hyvänä asiana. Jokainen tietää, miten toimitaan, mikä vähentää epävarmuuden kokemusta.

Erikoissairaanhoidossa kompetenssin kokemusta lisäävät mielenkiintoiset erityisalat, urakehityksen ja syventymisen mahdollisuudet, pitkä perehdytysprosessi ja kokemus siitä, että jatkuva työssä kehittyminen on merkityksellistä.

Kummassakin yksikössä toisten osaamista arvostetaan ja saadaan arvostusta muilta. Yhdessä ollaan vahvempia ja kysyminen epävarmassa tilanteessa on helppoa. Toisaalta työntekijät myös arvostavat omaa osaamistaan ja kokevat, että heidän osaamiseensa luotetaan.

Kompetenssin tunnetta lisää se, että työtehtäviä voidaan myös järjestellä tarpeen mukaan eri tavoin, jos esimerkiksi työssä jaksamiseen tulee muutoksia. Pyritään siihen, että jokainen tekee kykyjään vastaavaa työtä. Se tarkoittaa myös sitä, että huomioidaan erilaiset työn tekemisen edellytykset ja hyväksytään erilaisuus.

*Et ei sitä ajateltas, et kaikkien tarttee tehdä samal taval ja yht nopeesti, tai vaadittais semmost edes.  
(PTH)*

Omasta osaamisesta ollaan ylpeitä ja pyritään lisäämään sitä koulutuksen avulla. Työntekijät ovat itseohjautuvia ja tietoisia omista vahvuuksistaan ja kehittämistarpeista. Palaute ymmärretään tärkeänä ja merkityksellisenä, myös kehittymisen kannalta. Palautteesta on puhuttu muun muassa kehittämispäivinä, mutta sitä kyllä annetaankin paljon. Koetaan, että palautetta ei voida antaa liikaa. Esihenkilön arvostus näkyy kiitoksina ja myönteisenä palautteena ja myös työntekijät antavat myönteistä palautetta ja kiitosta toisilleen. Palautteen vahvuutena on, että sen koetaan olevan aitoa.

*Tosi paljon tulee tosiaan semmost yhteistäki, et positiivist palautetta. Koen, et se on aitoo. (PTH)*

## YHTEENVETO

Työhyvinvointiin vaikuttavat paitsi työntekijä itse, myös systeemiset asiat, kuten organisaation rakenne ja toimintatavat organisaatiossa. Johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin vahvasti. Työhyvinvointi on paitsi yksilön, myös koko yhteisön asia. Se on paitsi yksilön hyvinvointia kuvaava käsite, se kuvastaa koko työyhteisön yhteistä tilaa. (Manka & Manka 2016, 75.) Tässä artikkelissa käsitellyssä aineistossa nousee esiin, kuinka tärkeää on ihmisten välille rakentunut yhteenkuuluvuuden, kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus. Kummassakin aineistossa oli nähtävissä esihenkilöihin kohdistuva arvostus ja se, kuinka he kykenivät aidolla läsnä olevalla asenteella tukemaan työntekijöitä haastavissakin tilanteissa.

Työhyvinvointia ylläpitävä työyhteisö tarvitsee tuekseen ihmisten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistavaa johtajuutta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta puolestaan lisää luottamus toisiin. Brown (2019, 279) antaa luottamuksen rakentamiseen ihmisten välille seuraavia työkaluja:

- kunnioita rajoja, niin omia kuin toisten,
- lupaa vain se, mistä pystyt pitämään kiinni,
- myönnä virheet ja pyydä tarvittaessa anteeksi,
- toimi rehellisesti ja omien arvojesi mukaisesti,
- älä tuomitse, vaan olet toisesta ensisijaisesti hyvää.

Hankkeen aikana on tullut näkyväksi se, että työntekijöillä on usein ratkaisut olemassa oleviin haasteisiin. Hyvä esihenkilö rakentaa työyhteisöä, jossa näitä ratkaisuja uskalletaan tuoda esiin ja ottaa käyttöön.

Laurea ammattikorkeakoulun ja Suomen Sairaanhoitajat ry:n yhteisessä Hyvinvoiva terveydenhuolto -hankkeessa on etsitty ratkaisuja hoitotyön työhyvinvoinnin parantamiseen mm. palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen vuosina 2021–2023. Työpajojen ja haastattelujen avulla on kerätty tietoa siitä, mitkä asiat heikentävät työssä koettua hyvinvointia ja minkä asioiden koetaan puolestaan lisäävän hyvinvointia terveydenhuollon työyksiköissä. Työhyvinvointiin ja terveydenhuollon veto- ja pitovoimaan liittyvistä kysymyksistä on keskusteltu hankkeen toteuttamissa podcasteissa ja webinaareissa, joissa asiantuntijat ovat tuoneet omaa näkemystään hyvinvointiin vaikuttavista asioista. Näiden lisäksi myös opiskelijaryhmät sekä yksittäiset opiskelijat ovat tuoneet oman panoksensa yhteiskehittämisprojektien ja opinnäytetöiden muodossa.

# Lähteet

- Christensen, M., Lindström, K., Vivoll Straume, L., Hofslett Kopperud, K., Borg, V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. 2008.** [Positive Factors at Work. The First Report of Nordic Project](#). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Deci, R. & Ryan, E. 2000.** [Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being](#). *American Psychologist*. 55 (1), 68-78. Viitattu 27.4.2023.
- Juntunen, E., Pessi, A., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. 2017.** Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 104-122.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015.** Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016.** Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F. 2015.** Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. E-kirja. Helsinki: Gummerus.
- Nummila, P. 2022.** Turvallisuudentunne työhyvinvointia tukemassa. Opinnäytetyö YAMK. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Rauhala, I. 2020.** Keskustelun voima. E-kirja. Helsinki: Otava.
- Uutela, U. 2019.** [Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä](#). Väitöskirja. Lapin yliopisto. Viitattu 12.5.2023.
- Vuori, J. [Tapaustutkimus](#).** Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.5.2023.

**Copyright® tekijät ja**

**Laurea-ammattikorkeakoulu 2023**

Kannen kuva: Gustavo Fring, Pexels

**Tekijät:**

Pia Nummila, Laurea-ammattikorkeakoulu

Hilkka Lydén, Laurea-ammattikorkeakoulu

CC BY-SA 4.0, pl. kannen kuva.

ISSN 2954-2170