



Voimavaraistava ja myötätuntoinen johtaminen - kehityskeskustelut työn tukena

Heidi Vasama

2025 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Voimavaraistava ja myötätuntoinen johtaminen - kehityskeskustelut työn tukena

Heidi Vasama

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö, YAMK

Joulukuu, 2025

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla
Sosionomi (YAMK)

Heidi Vasama

Voimavaraistava ja myötätuntoinen johtaminen - kehityskeskustelut työn tukena

Vuosi

2025

Sivumäärä

78

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisia johtamistapoja sekä mitä voimavaralähtöinen ja myötätuntoinen johtaminen tarkoittavat. Tavoitteena oli kehittää uusi kehityskeskustelulomake yksityiselle lastensuojelun sijaishuoltoon tarjoavalle pienryhmäkodille työn ja johtamisen tueksi. Lisäksi kehittämistehtävinä oli selvittää, millaisista elementeistä voimavaralähtöinen johtaminen koostuu tutkittavassa pienryhmäkodissa, miten voimavaralähtöistä johtamista voidaan toteuttaa käytännössä työhyvinvointia edistäen ja miten kehityskeskustelut voidaan toteuttaa voimavaralähtöisesti ja työhyvinvointia edistäen.

Teoriaosuudessa kartoitettiin voimavaralähtöistä johtajuutta, jossa positiivisen psykologian suuntauksella on merkittävä rooli. Nykyjohtamisessa tarvitaan tiimityöskentelyn taitoja, jolloin johtajan vuorovaikutus- ja tunnetaidot sekä kyky osallistaa, innostaa ja motivoida työntekijöitä korostuvat. Usein puhutaankin palvelevasta ja valmentavasta johtajuudesta. Lisäksi määritellään työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä motivaatioteorioiden, työn voimavarojen ja yksilön luontevahvuuksien kautta. Sosiaalialan johtamisessa korostuu eettinen johtaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Sosiaalialalla organisaation pääomaa ovat henkilöstö, jolloin heidän työhyvinvointiinsa panostaminen on erittäin tärkeää. Pysyvä, ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on lastensuojelulaitoksissa korvaamaton ja hyvällä johtamisella tämä voidaan saavuttaa. Lisäksi kehityskeskusteluja tarkastellaan työhyvinvoinnin tukena ja laadukkaana johtamisen osatekijänä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen keinoin, jossa kerättiin tietoa pienryhmäkodin viideltä vakitukselta työntekijältä työhyvinvointikyselyissä sekä näihin liittyvässä tiimikeskustelussa. Lisäksi jokaisen työntekijän kanssa käytiin kehityskeskustelut uuden lomakkeen avulla. Koko tutkimuksen ajan havainnot kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Aineiston analysoinnissa teemoittelun avulla määriteltiin kyseisen työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Opinnäytetyön tuloksina selvisi, että työyhteisö ja siinä tapahtuva vuorovaikutus, kunnioitus, vastuullisuus sekä tiedonkulku olivat yksi osa-alue työhyvinvoinnista. Toisena oli osaaminen ja työtehtävät, jossa korostuivat ammatillisuus, koulutusmahdollisuudet, tilannetietoisuus ja henkilökohtaiset vahvuudet. Kolmantena käytiin läpi kuormitustekijöitä, joita aiheuttivat eniten asiakastilanteet, mutta myös työntekijöiden henkilökohtaiset asiat, työtehtävät itsessään sekä työyhteisön toiminta. Neljäntenä tekijänä olivat työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät, jolloin työn mielekkyys ja vuorotyön järjestelyt, palautuminen, reflektointi, työntekijän oma asenne sekä työterveyshuolto nousivat esille. Viimeisenä osa-alueena oli johtaminen ja tässä vuorovaikutus, läsnäolo ja tuki sekä osallistaminen olivat keskeisiä tekijöitä.

Opinnäytetyön johtopäätöksinä vuorovaikutus johtamisessa, tiimissä ja asiakastyössä muodostaa perustan toimivalle työyhteisölle. Kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt ovat tärkeä tietolähde niin yksittäisen työntekijän kuin koko tiimin tilanteesta. Työyhteisössä ja johtamisessa näkyy voimavaralähtöinen ja positiivinen ote. Kehittämisehdotuksina työhön liittyviä tavoitteita ja muutosehdotuksia olisi hyvä kirjata selkeämmin ja kuvata miten niitä edistetään käytännössä.

Asiasanat: kehityskeskustelut, työhyvinvointi, voimavaralähtöinen työote, johtaminen sosiaalialalla

Heidi Vasama

Empowering and Compassionate Leadership - Development Discussions as Support for Work

Year

2025

Pages

78

The purpose of the thesis was to study different leadership methods and what empowering and compassionate leadership mean. The aim was to improve a new development discussion form to support work and management. The thesis was made for the work community of a private children's home serving children placed in custody. In addition, the development tasks were to examine key elements empowering leadership in the work community, practical ways to implement empowering leadership to enhance occupational well-being, and how the development discussions can be conducted in a empowering manner that enhances workplace well-being.

In theoretical framework explored empowering leadership rooted in positive psychology, emphasizes teamwork, emotional skills, and the ability to inspire and motivate. Leader needs interpersonal and emotional skills, as well as the ability to engage, inspire, and motivate employees. Servant and coaching leadership are often highlighted, while work well-being is shaped by motivation theories, work resources, and individual character strengths. In the leadership of social services is emphasized ethical leadership and social impact. The organization's main asset is its employees, making investments in their well-being is extremely important. Permanent, professionally competent and capable employees are irreplaceable at children's home, and good leadership can help achieve this. Development discussions serve as a tool to strengthen well-being and ensure quality leadership.

The thesis was implemented by using action research methods in which information was collected from the five permanent employees of the children's home through workplace well-being surveys and team discussions. In addition, development discussions were held with each employee using a new form. Observations were recorded in a research diary throughout the study. During the analysis of the data, the factors affecting the workplace well-being were identified.

The thesis identified five dimensions of workplace well-being: the work community (interaction, respect, responsibility, communication), professional skills and work tasks (emphasizing professionalism, training opportunities, situational awareness, and individual character strengths), stress factors (customer situations, personal issues, work tasks, community functioning), work arrangements (meaningful tasks, shifts, recovery, reflection, employee's own attitudes, health care), and leadership (interaction, presence and support, engagement).

The thesis concludes that interaction in leadership, teamwork, and client work is the foundation of an effective work community. Development discussions and well-being surveys provide essential insights into both individuals and teams. An empowering and positive leadership approach strengthens workplace culture. As a development recommendation, work-related goals and change proposals should be clearly documented and systematically promoted in practice.

Keywords: development discussion, well-being at work, empowering working method, leadership in social services

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Teoreettinen viitekehys voimavara- lähtöiseen johtamiseen	8
2.1	Voimavara- lähtöisyyden ulottuvuuksia	8
2.2	Positiivinen psykologia ja luonteen- vahvuudet	14
2.3	Motivaatioteoriat.....	20
2.4	Johtamisen uusia painotuksia.....	24
2.4.1	Tunnetaitojen merkitys työyhteisössä ja johtamisessa	25
2.4.2	Palveleva ja valmentava johtaminen.....	30
2.4.3	Positiivinen johtaminen.....	36
2.5	Johtamisen erityispiirteitä sosiaali- alalla	40
2.6	Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena	42
3	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen	45
3.1	Toimintaympäristö.....	45
3.2	Tavoitteet ja kehittämiskysymykset.....	46
3.3	Menetelmälliset ratkaisut	46
3.4	Aikataulu ja eteneminen käytännössä.....	47
3.5	Aineiston keruu.....	48
3.6	Aineiston analyysi.....	49
3.7	Tulokset.....	51
3.7.1	Työyhteisö.....	51
3.7.2	Osaaminen ja työtehtävät	52
3.7.3	Kuormitustekijät	53
3.7.4	Työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät.....	54
3.7.5	Johtaminen.....	55
4	Johtopäätökset	56
5	Eettiset kysymykset ja luotettavuus	60
6	Pohdinta ja kehittämissuhteet	63
6.1	Oma johtajuus.....	64
6.2	Kehittämissuhteet	65
	Lähteet	67
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen ovat työnantajan keskeisimpiä tehtäviä. Erityisesti sosiaalialalla työntekijän työvälleinä ovat mm. omat vuorovaikutustaidot ja hankittu tietotaito asiakasryhmän erityistarpeista. Lasten sijaishuollossa työntekijältä vaaditaan vahvaa aikuisuutta, aitoa läsnäoloa sekä myötätuntoa ja ymmärrystä toisinaan vaikeastikin oirehtivia lapsia kohtaan. Sosiaalialan erityispiirteenä on vastuu asiakkaan hyvinvoinnista, mihin lastensuojelussa liittyy olennaisesti pysyvä henkilöstö. Jotta henkilöstö jaksaa vaativassa työssään, täytyy työnantajan huolehtia hyvistä työolosuhteista. Työyhteisön toimivuus ja tuki ovat tärkeitä työssäjaksamisen kannalta. Myötätuntoiseen ja voimavarakeskeiseen johtamiseen pyrkiminen on työnantajan yksi keskeisistä tehtävistä ja kehittymisen osa-alueista.

Kehityskeskustelut ovat osa työhyvinvoinnin tukemista ja niistä työnantaja mm. saa tietoa, mitkä asiat toimivat ja mitä pidetään tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta ja mitä muutoksia toivotaan työhön. Tämän vuoksi kehityskeskusteluihin panostaminen ja niiden kehittäminen toimiviksi onkin tärkeää. Kehityskeskusteluiden lisäksi säännölliset työhyvinvointikyselyt työntekijöille antavat ajantasaista tietoa koko työyhteisölle.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yksityiselle pienelle lastenkodille, jossa itse työskentelen omistajan ja ohjaajan roolissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mistä elementeistä voimavaralähtöinen johtaminen koostuu ja miten sitä voidaan käytännössä toteuttaa. Teoriaosuudessa käsitellään lähdekirjallisuuden avulla, mitä tarkoittaa voimavaralähtöinen ja myötätuntoinen työote ja johtajuus sekä mitkä arvot ohjaavat tätä toimintaa. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi aikaisempia tutkimuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia uusi kehityskeskustelulomake ja tähän on hyödynnetty teoria- ja tutkimustietoa. Kehityskeskusteluissa nousseita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita sekä työyhteisölle tehtyjä hyvinvointikyselyjä analysoidaan opinnäytetyössä.

2 Teoreettinen viitekehys voimavaralähtöiseen johtamiseen

Nykyjohtamisessa nousee esiin uudenlaisia painotuksia. Strateginen ajattelu kuuluu kaikille, jolloin ennakointi ja osallistuminen valmisteluprosesseihin ovat keskeisiä. Itseohjautuvat tiimit on koettu tehokkaina työskentelymuotoina, mikä edesauttaa uusien ideoiden syntymistä, lisää toimintavapautta ja osaamista sekä päätösvaltaa. Jatkuvan parantamisen ja joustavien kokeilujen ansiosta asiakaslähtöisyys sekä toiminnan kehittäminen lisääntyvät. Osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen tarkoittaa osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä sekä erilaisten osaamisten tehokasta hyödyntämistä, jotta organisaation tavoitteet ja asiakastarpeet toteutuvat. Valmentavasta johtamisesta puhutaan paljon nykypäivänä ja siinä mm. lähituki työtä tekeville on oleellista ja ymmärrys siitä, että työntekijä on kokonaisuus myös työpaikalla. (Rousu 2021a, 37-38.)

Myötätuntoinen ja myötäinnostava johtaja on sekä johtaja että palvelija. Tässä työntekijä tulee ensin ja sen jälkeen asiakas ja organisaatio. Kun työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat työn imua, tulevat myös asiakkaat paremmin palvelluiksi. Palvelevan johtajan tehtäviin kuuluu johtajan roolissa voimaannuttaa, vastuuttaa, näyttää suunta ja olla rohkea. Palvelijan roolissa puolestaan olla aito ja nöyrä, jakaa kunniaa sekä hyväksyä ihmiset ja antaa anteeksi. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 287.)

Sosiaalialan johtamisessa tarvittavia taitoja ovat vuorovaikutus- ja ryhmätyöskentelytaidot, kyky kohdata ihmisiä kunnioittavasti, verkostotyöskentelyn taidot, taito toimia osallistavalla, kannustavalla ja motivoivalla tavalla ihmisten, asiakkaiden ja yhteisön hyväksi kuuluvat näihin johtajan taitoihin. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä ammattieettisistä ja lainsäädännön edellyttämistä työn laatuvaatimuksista unohtamatta kehittämistyön perustaitoja. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021,8.)

2.1 Voimavaralähtöisyyden ulottuvuuksia

Kansallisessa mielenterveysstrategiassa ja itsemurhien ehkäisyohjelmassa vuosille 2020-2030 määritellään hyvä mielenterveys kyvyksi solmia ihmissuhteita, osallistua mielekkääseen toimintaan, ongelmienratkaisutaidoksi, itseluottamukseksi sekä palautumiskyvyksi vastoinkäymisten jälkeen. Kun mielenterveys heikkenee, jotkin näistä kyvyistä voivat huonontua tai yksilölle voi ilmaantua psyykkisiä oireita. Mielenterveys ei ole läpi elämän pysyvä ominaisuus vaan elämäntilanteiden ja iän myötä muuttuva. Psykkinen hyvinvointi tarkoittaa ihmisen omaa kokemusta omasta hyvinvoinnistaan siitä, kuinka tasapainoiseksi hän kokee elämäntilanteensa. Psykkinen toimintakyky puolestaan tarkoittaa yksilön voimavaroja, joiden avulla hän selviytyy vastoinkäymisistä. Psykkiseen toimintakykyyn liittyy esimerkiksi tunteet, tilanteiden hahmottamis- ja arviointikyky sekä ongelmanratkaisutaidot. Kognitiiviset taidot (tiedon käsittelyyn ja ajatteluun liittyvät toiminnot) ovat keskeisiä psyykkisiä toimintoja. (Vorma, Rotko, Larivaara, Kosloff 2020, 14-15.)

Mielenterveys voidaan nähdä pääomana, joka on merkittävässä roolissa niin yksilön, yhteisön kuin yhteiskunnankin kannalta. Hyvä mielenterveys edesauttaa toimivia ihmissuhteita ja onnistumisen kokemuksia opiskeluissa ja työelämässä. Psykkiset sairaudet aiheuttavat ison osan sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä. Väestön mielenterveys vaikuttaa siten suoraan työelämän tuottavuuteen. Kun edistetään mielenterveyttä, vahvistetaan niitä voimavaroja, jotka tukevat arjen toimivuutta sekä auttavat löytämään ratkaisuja vastoinkäymisiin ja kriisitilanteisiin. (Vorma ym. 2020, 18.)

Yksilön resilienssistä eli kykyä sopeutua tai muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan sekä kykyä ennakoita muutosta ja miettiä reagointitapaa puhutaan paljon, mutta myös yhteisön resilienssiä kasvattavista voimavaroista on kiinnostuttu yhä enemmän. Yhteisön vakauteen ja elinvoimaisuuteen vaikuttavat sosiaalinen tuki ja yhtenäisyys, jotka helpottavat myös stressaaviin tilanteisiin sopeutumista. Yhteisö, joka edistää jäsentensä elämänlaatua, toimintaansa sekä järjestelmiään, kehittää myös resilienssikapasiteettiaan. Kun työyhteisössä halutaan kehittää sopeutumiskykyä, täytyy keskittyä järjestelmänäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon ja työyhteisön kulttuuriin. Tämä kaikki vaatii mukautumiskykyä johtajalta, joka osaa kääntää haasteet mahdollisuuksiksi rakentaa organisaation voimavaroja. (Poijula 2018, 170,179,182.)

Resilientti organisaatio pystyy varautumiskyvyn lisäksi toimimaan ennakkoluulottomasti ja kekseliäänä suunnannäyttäjänä normaaleissa oloissa. Kun työyhteisöllä on joustavat toimintatavat, vähentää se työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää asiakasuskollisuutta, kasvattaa myyntiä pitkällä aikavälillä sekä tekee organisaatiosta toimintakykyisemmän massiivisten muutosten myllerryksessä. Tilannekohtaiset pikaratkaisut eivät yksistään riitä, vaan kokonaisuuden kehittäminen toimivammaksi on järkevämpää. Resilienttiin työyhteisöön kuuluu ihmistä arvostava johtaminen ja toimintakulttuuri. Kaikkia työntekijöitä arvostetaan niin ihmisinä kuin ammattilaisina sekä kaikki myös osallistuvat päätöksentekoon ja sen valmisteluun. Tieto ja osaaminen ovat myös jaettua, jotta kriisitilanteessa kaikki tehtävät saadaan hoidettua. Kriisitilanteissa tarvitaan yhteistyökykyä, sitoutumista, innovatiivisuutta ja lisäksi empatiaa sekä inhimillisyyttä. Lisäksi yhteistyötä arvostetaan ja rakennetaan tietoisesti sopeutumiskykyä organisaatiossa niin työyhteisön sisällä kuin eri verkostojen kanssa. Ennakointi ja jatkuvuuden hallinta liittyvät vahvasti resilienttiin organisaatioon. Riskit pyritään tunnistamaan ja välttämään tai minimoimaan hyvillä ennakkosuunnitelmilla. Havainnot ja kehityksen seuranta toimintaympäristössä kuuluvat tulevaisuustyöskentelyyn. (Työterveyslaitos 2024.)

Voimavaralähtöisyys liittyy ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan, jossa tulevaisuuteen suuntautuminen, voimavarojen sekä toiveikkuuden korostaminen, yhteistyö, arvostaminen, erilaisten näkökulmien ja arvojen kunnioittaminen, myönteisyys ja leikkisyys ovat keskeisiä periaatteita. Ongelmiin ja haasteisiin ajatellaan löytyvän monia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Oleellista ratkaisukeskeisyydessä on, että yksilö tai työyhteisö pystyvät itse parhaiten pohtimaan

tavoitteet ja ratkaisut ongelmiinsa. Asiantuntijan tai johdon tehtävä onkin suunnata keskustelua ja käydä vuoropuhelua arvostavalla asenteella kiinnittämällä huomiota positiivisiin ja toimiviin käytäntöihin. Valmiita ratkaisuja ei ole tarkoitus antaa vaan voidaankin todeta, että ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelutapa on hyvä johtamisen työkalu niin haastavissa tilanteissa kuin kehittämistyössä. (Leppänen 2020.)

Työelämässä voimaantumisen (empowerment) keskeistä on, että työyhteisö löytää omat toimintatavat oma-aloitteellisuuden lisäämiseksi, miten jokainen kantaa vastuuta itsensä kehittämisestä ja miten päätöksentekoa laajennetaan sekä valtaa jaetaan. Tämä kuitenkin vaatii, että organisaatorakenteet ja johtamistavat tukevat näitä prosesseja. Voimaantuminen edellyttää ennakkoluulotonta vuorovaikutusprosessia. Voimaantuvassa työyhteisössä ihminen nähdään tasavertaisena omaa elämäänsä ohjaavana yksilönä. Parhaimmillaan työntekijä innostuu kehittämään omaa toimintaympäristöään ja vaikuttamaan työolosuhteisiinsa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 13, 14, 28, 30)

Kommunikaatio on keskeinen edellytys voimaantumisellemme. Monitasoinen, monisuuntainen ja esteetön vuorovaikutus mahdollistaa tiedon ja uusien ideoiden nopean levittämisen ja muutoksiin valmistautumisen. Avoin dialogi tarkoittaa keskustelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamuksellinen suhde. Pyrkimyksenä on oppia toisten erillisistä näkemyksistä ja rakentaa niistä yhteinen merkitys. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 201-202, 205.)

Manka & Manka (2023, 67-70) kirjoittavat käsitteestä työhyvinvointipääoma, jonka he sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksella tekemänsä selvityksen perusteella nostivat esille tutkiessaan inhimillisen pääoman vaikutuksesta tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin. Yksilön inhimillinen pääoma tarkoittaa psykologista pääomaa ja muita metataitoja sekä osaamista, asennetta ja taitoja. Ennaltaehkäisevä toiminta on keskeinen tekijä työhyvinvointipääomaa kasvattaessa, joten siksi työyhteisöjen olisi hyvä määritellä oma työhyvinvointipääomansa sisältö, tavoitteet ja keskeiset haasteet. Työntekijöiden terveys ja työkyky ovat tässäkin olennaisena perustana työhyvinvoinnille. Sairauspoissaolot ja varhaiset eläköitymiset aiheuttavat inhimillisen pääoman menetyksiä. Työntekijöiden osaaminen ja innostuneisuus sekä halua antaa omat taitonsa organisaation käyttöön ovat myös perustana työhyvinvointipääomalle.

Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointipääoman lisäämiseen hyvällä johtamisella ja työntekijöiden mukaan ottamisella. Yksilöllisten voimavarojen tukeminen nousi tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi. Henkilöstön pysyvyyteen on tärkeää kiinnittää huomiota, koska inhimillistä pääomaa ei voi siirtää tai annostella paikasta toiseen kuten rahallista pääomaa. Työnantajan muita keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi ovat työelämän joustot, työterveyshuollon tuki, ikään ja elämänvaiheisiin liittyvien tekijöiden huomioiminen, osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu. (Manka & Manka 2023, 70-71.)

Työterveyslaitos on julkaissut Hyvän mielen työpaikka -materiaalia, joiden avulla johtajat ja esihenkilöt voivat vahvistaa työntekijöiden voimavaroja. Työntekijän pystyvyyden tunteen tukeminen palautteen avulla on keskeinen tekijä ja siihen tarvitaan hyvää keskusteluyhteyttä. Pystyvyyden tunne kasvaa onnistumisista, mutta myös siitä, jos epäonnistumiset käsitellään turvallisessa ilmapiirissä. Johtajan tehtävänä on myös varmistaa työntekijän osaaminen ja että työtehtävien vaatimukset vastaavat sitä. Pystyvyyden tunnetta lisää avoin keskustelukulttuuri, jossa uskalletaan esittää ideoita, pyytää ja antaa rehellistä palautetta ja tehdä yhteistyötä. Työntekijän palautumisen mahdollistamisessa oleellista on tarkastella työaikakäytäntöjä. Työajoista johtuvat haitta- ja vaaratekijät on tärkeää tunnistaa. Esimerkiksi työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöasiantuntijoiden kanssa on tärkeää tehdä yhteistyötä työterveyden ja turvallisuuden parantamiseksi. Työn tavoitteista, työhyvinvoinnista sekä työajoista on tärkeää keskustella säännöllisesti mm. tiimipalaverissa. Johtajan tukea työuran hallinnassa ja osaamisessa tarvitaan usein työntekijän muuttuvissa elämäntilanteissa (mm. työn ja perheen yhteensovittaminen, lisäpätevytyminen, toimenkuvan muutos, työkyvyn muutokset, ikääntyminen). Kehityskeskustelut ovat oiva keino käydä läpi näitä teemoja. Työn imun vahvistaminen nousee esille työntekijän voimavarojen tukemisessa. Työn imun syntymiseen tarvitaan sekä hyvää johtamista että työntekijöiden toimintaa. Työn imu on tarmokkuutta, uppoutumista ja omistautumista, jotka on mahdollista aikaansaada työn voimavaroja vahvistamalla. (Työterveyslaitos 2025a.)

Työn voimavaroiksi voidaan katsoa ne fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia ja tavoitteisiin pääsemistä. Useat työn voimavarat ovat ilmaisia, suhdanteista riippumattomia ja niitä voidaan työyhteisössä kehittää. Toisaalta täytyy muistaa, että joissakin työpaikoissa voi olla haastavaa aikaansaada muutoksia lyhyellä aikavälillä kuten ihmishuolteissa työn tunnekuormitusta on vaikea välttää tai suhdannevaihteluille alttiilla aloilla työruuhkia syntyy väistämättä. Kuitenkin työn voimavaroja voi aina edistää. (Hakanen 2011, 49-50.)

Hakanen (2011, 51) on jaotellut työn ja työyhteisön voimavarat neljään osioon: tehtävää koskevat työn voimavarat, työn järjestelyjä koskevat voimavarat, työn sosiaaliset voimavarat sekä organisatoriset työn voimavarat.

Tehtävää koskevat työn voimavarat ovat työn imun ja mielekkyyden lähteitä. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys mahdollistaa työntekijän taitojen, kokemusten ja potentiaalien hyödyntämisen työssä. Kun työntekijä saa käyttää tärkeimpiä vahvuuksiaan työssään, lisää uskoa omaan pystyvyyteen. Itsenäisyys työssä tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus itsesääteilyyn eikä pelkästään ulkoapäin ohjattuun työhön. Välitön palaute työstä mielletään usein työkavereilta tai esihenkilöltä saaduksi palautteeksi, mutta myös oma arviointi ja tunnistus itselle päivän aikaansaannoksista on tärkeää. Työtehtävien merkityksellisyys on tärkeä voimavara, kun ihminen kokee tekevänsä työtä, jolla on laajempi merkitys yhteiskunnalle.

Asiakastyön palkitsevuus on monelle voimavaran lähde, vaikka ihmissuhdeammateissa tähän liittyy myös kuormitustekijöitä. Toisaalta jokainen voi itse vaikuttaa siihen, miten asiakastyötä tekee ja miten siihen suhtautuu. (Hakanen 2011, 52-54.)

Työn järjestelyjä koskevat voimavarat liittyvät työroolien ja -tavoitteiden selkeyteen ja tämä korostuu erityisesti muutostilanteissa. Kun työntekijä tietää perustehtävänsä ja työn ensisijaiset tavoitteet, voi työ olla helpompaa. Työtä koskevaan päätöksentekoon osallistuminen vahvistaa työntekijän vastuunottoa ja valinnanvapautta. Työaikojen joustavuus on myös merkittävä tekijä työn järjestelyissä. Kun työntekijä saa sovittaa yhteen työn ja oman elämäntilanteensa, on hän yleensä myös valmis joustamaan työpaikan tarpeiden hyväksi. (Hakanen 2011, 55-56.)

Työn sosiaaliin ja vuorovaikutukseen liittyviin voimavaroihin luetaan työyhteisön ja esihenkilön tuki, jota tarvitaan erityisesti haastavissa työtilanteissa. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa, että kaikki samoja periaatteita noudatetaan kaikkien työyhteisön jäsenten keskuudessa ja että kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet tulla kuulluksi ja tuoda näkemyksiään. Luottamus lisää työntekijän halua toimia työpaikan hyväksi ja sillä on sekä tieto- että tunnesisältöinen perusta. Työntekijän saama palaute ja arvostus työstään lisää mielekkyyttä ja yhteisöllisyyttä ja yleensä se on hyödyllistä työntekijälle. Huomaavaisuus ja ystävällisyys arjessa vahvistaa ihmisyttä ja yhteenkuuluvuutta, mikä on myös helppo toteuttaa kiireisissäkin hetkissä. Työn imun tarttuvuus työntekijästä toiseen lisää työyhteisössä innostuneisuutta ja motivaatiota. Tiimin yhteisölliset voimavarat lisäävät myös työn imua. Tällöin tiimillä on yleensä yhteinen käsitys pystyvyydestä, tehtävänsä merkityksestä. Tiimissä ollaan myös sitkeämpiä muutostilanteissa ja toisiin luotetaan. (Hakanen 2011, 57-61.)

Organisatoriset työn voimavarat tarkoittavat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn vetovoimaa. Työntekijä muodostaa käsityksen siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja on kiinnostunut työhyvinvoinnista. Psykologinen sopimus on ikään kuin virallisen työsopimuksen lisä, jolloin työnantaja lupaa työntekijän työpanoksen vastineeksi esim. koulutusta, hyviä uranäkymiä ja varmuutta työn jatkuvuudesta. Nämä ovat selkeitä voimavaraistavia tekijöitä työssä. Työpaikan myönteinen ilmapiiiri vaikuttaa työn innostavuuteen ja kiireenkin keskellä työpaikalla vallitsee leppoisa ja vapautunut tunnelma. Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöillä on iso merkitys siinä, miten työntekijä pääsee työyhteisöön mukaan. Kehityskeskustelut voivat olla hyvin tärkeitä voimavaran lähteitä työyhteisössä, mikäli ne käydään aitona vuoropuheluna ja luottamuksen ilmapiiirissä. Palkka, palkitseminen ja uranäkymät ovat myös merkityksellisiä, vaikka työn imulle ensisijaisia ovatkin aineettomat voimavarat ja työntekijän sisäinen motivaatio työhön. Oikeudenmukainen palkitseminen on tärkeä kannustin ja kertoo reilusta toimintatavasta. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla tieto palkitsemisen kriteereistä ja niiden tulee perustua sovittuihin asioihin. Uudet haasteet ja uranäkymät liittyvät myös voimavaroihin ja ehkäisevät työhön

kyllästymistä. Perhemyönteinen työkuultuuri on yksi osatekijä, jolla organisaatio kertoo työntekijöilleen mm. inhimillisistä arvoistaan. Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus liittyy siihen, että työntekijä voi olla luottavaisin mielin töissä ja uskaltaa kertoa mielipiteensä. Teknologia voidaan nähdä myös voimavarana, kun se helpottaa työntekijän työtaakkaa, mutta työntekijöiden yksilölliset erot ja kokemukset täytyisi ottaa huomioon teknologisia ratkaisuja suunniteltaessa. Viimeisenä tekijänä on saumaton yhteistyö työhyvinvoinnin edistämiseksi organisaation eri toimijoiden välillä. (Hakanen 2011, 61-69.)

Työtehtävät	Työn järjestelyt	Vuorovaikutus	Organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> •Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys •Itsenäisyys •Välitön palaute työsuorituksesta •Tehtävän merkityksellisyys •Asiakastyön palkitsevuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Työroolien ja tavoitteiden selkeys •Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon •Joustavuus työajoissa 	<ul style="list-style-type: none"> •Työyhteisön ja esimiehen tuki •Oikeudenmukaisuus •Luottamus •Palaute ja arvostus •Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys •Työn imun tarttuvuus •Tiimin yhteisölliset voimavarat 	<ul style="list-style-type: none"> •Havaittu organisaation tuki •Psykologinen sopimus •Työpaikan myönteinen ilmapiiri •Työpaikan rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt •Kehityskeskustelut •Palkka, palkitseminen ja uranäkymät •Perhemyönteinen työkuultuuri •Työn varmuus ja psykologinen turvallisuus •Teknologia •Yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä

Kuvio 1: Työn ja työyhteisön voimavarat, jotka vaikuttavat työsuoritukseen ja työhyvinvointiin (Hakanen 2011, 51-69)

Työterveyslaitos on tutkimuksessaan (tutkimuksessa mukana 87 suomalaista työpaikkaa ja 11500 työntekijää) havainnut, että riippumatta ammatista kolme tärkeintä työn voimavaraa työn imulle olivat: työn kehittävyys, välitön palaute omasta työstä ja voimaannuttava tiimissä työskentely. Työn kehittävyys tarkoittaa mahdollisuutta käyttää monipuolisesti taitojaan sekä kehittyä työssään. Välitön palaute omasta työstä auttaa työntekijää huomaamaan, kuinka hyvin hän suoriutuu työssään. Voimaannuttavassa tiimissä työskentely tarkoittaa yhdessä ohjautuvaa tiimiä, jolla on itsenäisyyttä ja kyvykkyyttä sekä kokemus mielekkästä ja vaikuttavasta työstä. (Työterveyslaitos 2025b.)

Oppimisunelmat tarkoittavat asioita, joita työntekijät haluaisivat oppia tulevaisuudessa. Oppimisunelmien toteuttaminen yhdistää sisäisen motivaation tukemisen, organisaation uusiutumiskyvyn vahvistamisen sekä psykologisen turvan, myötätunnon ja luottamuksen rakentamisen. Sisäinen motivaatio toteutuu työympäristössä, jossa työntekijä pääsee tekemään itselleen kiinnostavia asioita omasta mielestään järkevällä tavalla, kehittymään tässä tekemisessä ja tuntemaan itsensä tärkeäksi. Organisaation kannalta katsottuna työtään rakastava työntekijä yleensä unelmoi asioista, jotka auttavat kehittämään työtä ja siten se hyödyttää myös työnantajaa. Kun työssä kartoitetaan ja toteutetaan oppimisunelmia, se vahvistaa luottamusta työnantajaan. Lisäksi nopeasti muuttuvassa maailmassa jatkuva uuden oppiminen on läsnä koko ajan. Useat työntekijät toivovatkin työnantajalta informaatiota siitä, mitä asioita oppimalla työpaikka säilyy. Oppimisunelmista puhuttaessa psykologinen turvallisuus lisääntyy sekä luottamus työkavereihin lisääntyy tutustuessa toisen ajatuksiin syvemmin. Työyhteisö voi auttaa oppimisunelmien toteuttamisessa ja lujittaa siten yhteisöllisyyttä. (Jarenko 2017, 272-274.)

Työyhteisössä tehtävä työ on yhteisen työn tekemistä, jossa asiakas on keskiössä. Työtä tehdään asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakas kohdataan ihmisenä, jonka toiveet ja huolet kuuluaan tarkkaan. Tiimin tehtävänä on tehdä parhaansa, jotta asiakas saa sitä, mitä hänelle on luvattu tai hän tarvitsee. Yhteiseen tekemiseen otetaan myös asiakas mukaan, työtä ei tehdä pelkästään omassa tiimissä. Yhteinen työ on ajattelu- ja suhtautumistapa, jossa työn tekeminen tähtää asiakkaiden mahdollisimman hyvään palveluun. Yhteinen työ on myös toimintatapa, jota ohjaavat tavoitteet, rakenteet ja pelisäännöt. Oman työn laaja-alaisen osaamisen ohella tarvitaan myös kommunikaatio- ja yhteistyötaitoja, kykyä hyödyntää työntekijöiden erilaisuutta sekä kehittymistä tukevia palautetaitoja. Yhteistyön hyötyjä ovat mm. tuloksellisuuden paraneminen, kun yhteiset toimintatavat vähentävät turhaa ja hämmentävää työtä. Asiakaskokemus ja laatu yleensä paranee hyödynnettäessä yhteistyön voimin erilaisia näkökulmia. Erilaiset persoonat ja osaaminen kasvattavat uusia luovia tapoja ratkaista asiakkaiden haasteita. Yhteistyö tiimissä lisää merkityksellisyyden kokemusta, koska asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin yhteistyötä tekemällä. Ajatusten vaihto kehittää ajattelun laatua ja ongelmienratkaisukykyä. Kun yhteistyö toimii hyvin, työntekijät ovat valmiita laittamaan itsensä likoon ja siitä syntyvän myönteisen kierteen avulla lisääntyy myös työhyvinvointi. (Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth & Ristikangas 2021, 123, 125, 127-128.)

2.2 Positiivinen psykologia ja luontevahvuudet

Positiivinen psykologia keskittyy ihmisen vahvuuksiin ja kykyyn selviytyä haastavista elämäntilanteista. Yleisesti psykologiassa usein on kiinnitetty huomiota yksilön kielteisiin tunteisiin, häiriöihin ja ajatuksiin sekä mitkä tekijät aiheuttavat ongelmia ihmisen elämässä. Tietoa ahdistuksen, masennuksen, aggressiivisuuden, kielteisten asenteiden ja psyykkisten häiriöiden aiheuttajista on kertynyt paljon. Vähemmälle huomiolle on jäänyt tutkimus siitä, mikä

tuottaa hyvää mieltä ja onnellisuutta sekä miten hyveitä ja vahvuuksia voitaisiin edistää. Positiivisen psykologian tutkimuskenttä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensinnäkin tutkimuskohteena ovat myönteiset tunteet. Toiseksi positiivinen psykologia on kiinnostunut ihmisen vahvuuksista sekä hyveiden ja kykyjen käytöstä ja vaikutuksesta ihmisen elämään, onko vaikeista traumoista mahdollista toipua ja voiko tämä johtaa jopa henkiseen kasvuun. Kolmantena tutkimusalueena on yhteisöt ja organisaatiot ja miten ne edistävät ihmisten hyvinvointia. Näiden lisäksi positiivisen psykologian tutkimuksissa on käsitelty mm. vuorovaikutusta, ihmissuhteita, suotuisia kasvuolosuhteita, arvoja ja tavoitteita. (Ojanen 2007, 9,11; Positiivien psykologia 2024.)

Neal Mayerson (Mayersonin säätiöstä) esitti Martin Seligmanille vuonna 1999 kysymyksen, joka oli lähtökohta luontevahvuuksien luokittelulle: Voimmeko toivoa, että positiivinen psykologia auttaa ihmisiä kehittymään kohti korkeinta potentiaaliaan? Mayersonin säätiöllä oli huoli siitä, että perinteiset ongelmien korjaamiseen keskittyvät lähestymistavat eivät tuottaneet riittävästi tuloksia ja siksi perustettiin VIA-instituutti. Seligman ja Peterson kehittivätkin VIA-mittariston (Values in Action), joka auttaa ymmärtämään, tutkimaan ja tukemaan inhimillisiä vahvuuksia. VIA-mittaristossa on määritelty kuuden hyveen alle 24 luontevahvuutta. **Viisauden ja tiedon hyveeseen** kuuluvat luontevahvuuksina luovuus (ideoiden omaperäisyys ja hyödyllisyys), uteliaisuus (kiinnostus, elämyshakuisuus, avoimuus uusille kokemuksille), arviointikyky (kyky harkita asioita monipuolisesti, kriittinen ajattelu), oppimisen ilo ja näkökulmanottokyky (viisauden käytännöllinen muoto, kyky hahmottaa elämää laajoissa kokonaisuuksissa). **Rohkeuden hyveeseen** kuuluvat luontevahvuudet ovat urheus/rohkeus (kyky toimia oikein pelosta huolimatta), sinnikkyys (kyky saattaa asiat loppuun vaikeuksista huolimatta), rehellisyys (aitous, vastuunottokyky omista tunteista ja teoista) ja innostus (elämänilo, energisyys). (Peterson & Seligman 2004, 7-8, 106-107,110,113,116,119, 212-213,217,220,225.)

Inhimillisyyden hyve koostuu kolmesta luontevahvuudesta: rakkaus (vastavuoroinen emotionaalinen side), ystävällisyys (toiminta, joka edistää toisten hyvinvointia) ja sosiaalinen älykkyys (kyky tunnistaa, säädellä ja ymmärtää omia tunteita, kykyä tunnistaa toisten motiiveja ja tunteita hyvinvointia edistävällä tavalla). **Oikeudenmukaisuuden hyveen** luontevahvuuksia ovat yhteisöllisyys (yhteistyö, sosiaalinen vastuuntunto, lojaalisuus ryhmää kohtaan), reiluus (tasapuolinen ja puolueeton suhtautuminen kaikkiin ihmisiin) ja johtajuus (inspiroi ja motivoi muita, yhdistää tehtäväkeskeisyyden ja ihmissuhdetaidot). **Kohtuullisuuden hyve** pitää sisällään luontevahvuuksista anteeksiannon (armollisuus, kyky kohdata väärä ymmärryksellä), vaatimattomuuden (nöyryys, suhteellisuudentaju, realistinen käsitys omista saavutuksista ja kyvyistä), harkitsevuuden (kauaskantoinen ajattelu, kyky ottaa huomioon tekojen seuraukset) ja itsesäätely (kyky hallita omia reaktioita ja käyttäytymistä). **Ylittämiskyvyn hyveeseen** kuuluvat luontevahvuuksina kauneuden ja erinomaisuuden arvostus (syvä tunne-elämys kohdatessa jotain itseään suurempaa, halu toimia moraalisesti oikein), kiitollisuus, toiveikkuus (myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen), huumori (kyky nähdä haastavat

hetket leikillisesti, tuoda iloa muille) ja henkisyys (elämän tarkoituksen, arvojen, yhteisöllisyyden rakentaminen). (Peterson & Seligman 2004, 308-309, 312, 316-317, 374-375, 380, 384-385, 450-451, 482, 484, 499-500, 521, 542-543, 551, 612, 630.)

Taulukko 1: Hyveet ja luontevahvuudet lyhyesti (mukailten Peterson & Seligman 2004. Tämän taulukon muokkaamiseen on käytetty Microsoftin Copilot:a)

Hyve	Luontevahvuudet
Viisaus ja tieto	Luovuus, Uteliaisuus, Arviointikyky, Oppimisen ilo, Näkökulmanottokyky
Rohkeus	Urheus/Rohkeus, Sinnikkyys, Rehellisyys, Innostus
Inhimillisyys	Rakkaus, Ystävällisyys, Sosiaalinen älykkyys
Oikeudenmukaisuus	Yhteisöllisyys, Reiluus, Johtajuus
Kohtuullisuus	Anteeksianto, Vaatimattomuus, Harkitsevuus, Itsesääteley
Ylittämiskyky	Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus, Kiitollisuus, Toiveikkuus, Huumori, Henkisyys

Luontevahvuuksia valitessa niiden tuli täyttää kymmenestä kriteeristä suurin osa. Vahvuudet edistävät täyttymyksiä (fullfillments), jolla on merkitystä ihmiselle itselleen ja muille hyvän elämän aikaansaamiseksi. Toisena kriteerinä on vahvuuden moraalinen arvo (morally valued), jolloin ne ovat itsessään arvostettuja. Vahvuuden käyttö ei vahingoita tai heikennä muita ihmisiä (does not diminish), päinvastoin vahvuuksien ja hyveiden käyttö lisää yhteistä hyvinvointia. Neljäs kriteeri liittyy luontevahvuuden epätoivottavaan vastakohtaan (nonfelicitous opposite). Vahvuuden vastakohta ei voi olla sellainen, jonka voi esittää helposti myönteisenä tai tilannekohtaisesti neutraalina. Viidentenä vahvuuden tulee olla luonteenomainen (traitlike), joka näkyy yksilön käytöksessä, ajatuksissa, tunteissa ja teoissa. Lisäksi vahvuus on yleispätevä eri tilanteissa ja ajan saatossa. Kuudes kriteeri on erottuvuus (distinct), jolloin se poikkeaa selkeästi muista vahvuuksista. Seitsemäntenä vahvuuden tulee esiintyä kulttuurisesti tunnistettavissa esikuvissa. Kahdeksas kriteeri on vahvuuden puuttuminen yksilöltä kokonaan (selective absence), jolloin se tukee vahvuuden olemassaoloa. Kun jokin vahvuus puuttuu yksilöltä kokonaan, se voi olla hyvinkin informatiivinen esim. kertoa persoonallisuushäiriöstä.

Yhdeksäntenä kriteerinä vahvuuden tulee olla yhteiskunnallisesti tuettu rakenteiden ja rituaalien (institutions and rituals) avulla. Viimeinen kriteeri ei niinkään ole yleinen tai pakollinen, mutta voidaan ajatella vahvuutena, joka ilmenee poikkeuksellisen varhain ”ihmeenä”(prodigies) jo lapsuudessa. (Peterson & Seligman 2004, 32, 34, 36, 38-40, 42-43.)

Seligman ja Csíkszentmihályi (2000) toivoivat artikkelissaan sosiaali- ja käyttäytymistieteiden olevan tärkeässä roolissa osoittaakseen, millaista on hyvä elämä ja mitkä teot johtavat hyvinvointiin niin yksilön kuin yhteisön kannalta uudelle vuosituhannele tultaessa. Aiemmin on keskitytty enemmänkin ongelmien ja pahoinvoinnin hoitamiseen, vaikka sitäkin toki tarvitaan. Positiivinen psykologia pyrkii kuitenkin nimenomaan käsittelemään subjektiivisella tasolla arvokkaita subjektiivisia kokemuksia kuten hyvinvointia ja tyytyväisyyttä (menneisyydessä), toivoa ja optimismia (tulevaisuudessa sekä flow-tilaa ja onnellisuutta (nykyhetkessä). Yksilön kannalta katsottuna on kyse mm. kyvystä rakastaa, rohkeudesta, ihmissuhdetaidoista, sinnikkydestä, anteeksiannosta, lahjakkuudesta ja viisaudesta. Yhteisöllisestä näkökulmasta katsottuna on kyse instituutioista, jotka ohjaavat yksilöitä kohti parempaa kansalaisuutta kuten vastuullisuudesta, huolenpidosta, sivistyneisyydestä, kohtuullisuudesta, suvaitsevaisuudesta ja eettisyydestä työssä.

Martin Seligman kehitti tutkimusryhmänsä kanssa PERMA-mallin, jossa viisi eri osa-aluetta lisäävät hyvinvointia ja kukoistusta: Myönteiset tunteet (positive emotions), uppoutuminen ja läsnäolo (engagement), ihmissuhteet (relationship), merkityksellisyys (meaning) sekä saavuttaminen (accomplishment). Myöhemmin malliin on lisätty kuudes osa-alue, elinvoimaisuus (vitality tai health). (Positiivinen psykologia 2024, Wenström 2021, 41.) Toinen flow-käsitteestä tunnettu positiivisen psykologian perustajista oli Mihály Csíkszentmihályi, joka kiinnostui tutkimuksissaan sodasta selvinneiden ihmisten vahvuuksista ja voimavaroista, joiden avulla he onnistuivat säilyttämään elämänhalunsa ja toiveikkautensa. (Wenström 2021, 41.)

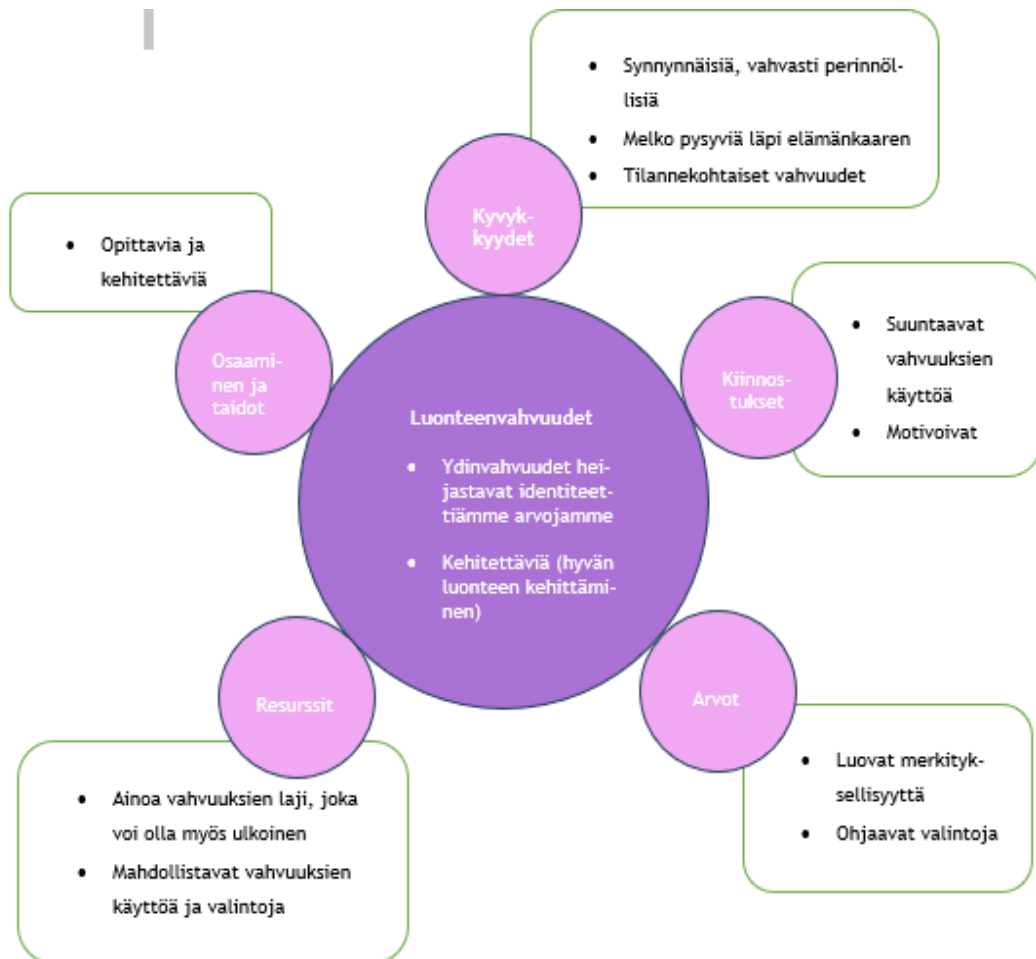
PERMA-malliin perustuvassa interventiossa tutkittiin terveydenhuollon ammattilaisten ja opiskelijoiden hyvinvointia. Aiemmin terveydenhuollossa keskityttiin työuupumuksen ehkäisyyn, mutta nyt enenevässä määrin myös hyvinvoinnin parantamiseen. Tutkijat kehittivät ”CU-flourish” -ohjelman, jossa käytettiin PERMAH-mallia, joka on muutoin sama kuin PERMA-malli (Positive emotions+Engagement+Relationship+Meaning+Accomplishment), mutta siihen on lisätty kuudes osa-alue Health=terveys. Tämän viitekehyksen lisäksi tutkijat käyttivät elementtejä HOT-terapiasta eli hyväksymis- ja omistautumisterapia, jossa painotetaan tietoista läsnäoloa ja psykologista joustavuutta. Interventiot toteutettiin osana hyvinvointiohjelmia neljänä istuntona, joissa aiheina olivat kokonaisvaltainen hyvinvointi, käytännön mindfulness, omien arvojen etsiminen sekä positiiviset ja negatiiviset tunteet arjessa. Tutkimuksen tuloksena mm. osallistujien tietoisuustaidot paranivat, positiiviset tunteet ja resilienssi lisääntyivät. He myös löysivät syvempää merkitystä elämälleen. (Beacham, Brainard, Janosy & Reese 2020, 1-2, 4-5.)

Voimakehäteoriassa vahvuuksia tarkastellaan kuuden osa-alueen kautta. Voimakehä on käännös VIA-instituutin puheenjohtaja Neal Mayersonin käyttämästä käsitteestä power zone. Voimakehän keskiössä ovat luonteenvahvuudet, jotka vaikuttavat muihin viiteen osa-alueeseen. Luonteenvahvuudet ovat ydinvahvuuksia, jotka heijastavat yksilön identiteettiä ja arvoja ja ne voivat ohjata kiinnostuksen kohteita. Toiseen osa-alueeseen, luontaiseen kyvykkyyteen liittyy ominaisuuksia, jotka ovat usein synnynnäisiä, perinnöllisiä ja melko muuttumattomia ominaisuuksia. Temperamentti ja luontaiset ajattelutaipumukset vaikuttavat luontaisen kyvykkyyteen ja vahvuuteen. Temperamenttipiirteet eivät määrittele yksilön käyttäytymistä, vaan antavat lähtökohdan yksilön vuorovaikutukselle ja toiminnalle. Näitä piirteitä voi kuitenkin kehittää. Temperamenttipiirteitä on Thomasin ja Chessin (1996) teorian mukaan yhdeksän: **aktiivisuus** (yksilön toimintatyyli), **rytmisyys** (biologisen toiminnan rytmi ja säännöllisyys), **lähestyminen ja vetäytyminen** (ensireaktiota uusissa tilanteissa), **sopeutuvuus tai joustavuus** (yksilön toiminta spontaanin ensireaktion jälkeen), **responsiivisuuskynnys** (kuinka voimakas ärsyke tarvitaan herättämään yksilön reaktio), **reaktioiden intensiivisyys** (tunteiden ja mielialojen ilmaisun voimakkuus), **mielialan laatu** (onko yksilön tunnesävy ja mieliala pääsääntöisesti positiivinen vai negatiivinen), **häirittävyys** (keskittymiskyky) sekä **viimeisenä sinnikkyys** (tarkkaavuuden kesto). (Wenström 2021, 130-135.)

Osaaminen ja taidot ovat voimakehän osa-alue, jota voi kehittää. Esimerkiksi työelämässä kartoitetaan usein työntekijöiden ammatillista osaamista, mutta vähemmälle huomiolle saattaa jäädä yleiset työelämätaidot, jotka eivät välttämättä suoraan liity työtehtävään kuten ennakointiosaaminen, keskustelutaidot, luovan ongelmaratkaisun taidot, projektiosaaminen, ryhmänohjaustaidot, someosaaminen, yhteiskunnallisen vaikuttamisen taidot. Laaja-alainen käsitys itsestä osaajana, omien vahvuuksien ja osaamisen kokonaisuuden hahmottaminen sekä jäsentäminen auttavat sopeutumaan työelämän vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Neljäs voimakehän osa-alue on kiinnostukset, jotka ohjaavat vahvuuksien käyttöä ja motivoivat. Kiinnostuksen kohteet tuovat sisältöä ja innostusta niin vapaa-ajalle kuin työelämään. Toisaalta rutiinit (jotka innostavat ja kiinnostavat vähemmän) ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi rutiinitehtävät työssä ovat tärkeää lepoa aivoille luovuuden kannalta. (Wenström 2021, 140-144.)

Arvot ovat voimakehän osa-alue, joka auttaa ja ohjaa tekemään valintoja, päätöksentekoa ja toimintaa. Käytännön tilanteissa yksilön arvot usein myös tulevat näkyviksi; aina yksilö ei ole tietoinen todellisista arvoistaan tai kirjoitetut arvot eivät ehkä vastaakaan todellisia käytäntöjä. Yksilön innostukseen ja sitoutumiseen vaikuttavat arvot, joita hän pitää tärkeänä itselleen. Resurssit ovat viimeinen osa-alue voimakehässä ja ovat sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä hyvinvoinnin kannalta. Työelämässä resurssit ovat jotain sellaista, mitä ilman työn tekeminen, työssä kukoistaminen ja työssä innostuminen ei olisi mahdollista. Resurssit mahdollistavat vahvuuksien käytön ja se on ainoa vahvuuksista, joka voi olla myös ulkoinen tekijä kuten toimeentulo, asunto, kulkuyhteydet, turvallisuus ja terveys. Resurssit eivät siten ole

pysyviä vaan niiden merkitys vaihtelee riippuen resurssin sen hetkisestä saatavuudesta. (Wenström 2021, 145- 148.)



Kuvio 2: Voimakahan osa-alueet eli vahvuuksien kuusi lajia. (Mukaillen Wenström 2021, 131.)

Positiivisen psykologian ydinajatus on omien vahvuuksien, voimavarojen ja arvojen tunnistaminen sekä hyödyntäminen niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssä. Käytännössä tämä tarkoittaa itsensä toteuttamista ja oman potentiaalin löytämistä sekä kasvattamista. Lisäksi hyvän elämän eläminen ja hyvän tekeminen liittyvät vahvasti positiivisen psykologian ajatusmaailmaan. Positiivinen psykologia ei tarkoita kuitenkaan ongelmien kieltämistä vaan joustavuuden ja resilienssin kasvattamista vastoinkäymisissä ja muutosten kohtaamisissa. (Wenström 2021, 45.)

Onnellisuuden kannalta myötätunto toisia kohtaan on hyvin keskeistä ja liittyy vahvasti inhimillisyyteen. Myötätunto vahvistaa inhimillisyyttä ja edelleen myötätuntoisia tekoja. Kokemus myötätunnosta voi olla hyvin merkityksellistä sekä myötätunnon antajalle että vastaanottajalle. Yksilön onnellisuutta lisää se, että häneen uskotaan ja hänessä uskotaan olevan hyvää. Tämän viestin sanallinen ilmaisu olisi jo pelkästään myötätunnon osoittamista toiselle.

Auttamisen on todettu lisäävän onnellisuutta ja tämä taas puolestaan edistää myötätuntoa ja auttavaisuutta. Positiivisissa tuntemuksissa ihmiset muodostavat isompia ja avoimempia sosiaalisia ryhmiä. Myönteiset tunteet edistävät myös fyysisiä voimavaroja kuten taitoja, terveyttä, sosiaalisia suhteita, älyllistä kapasiteettia (esim. havainnointikykyä) sekä mentaalisia resursseja (mm. luovuutta ja optimismia). (Pessi 2014, 182-183, 191.)

Positiivisen psykologian voima nousee vahvimmin esille myönteisissä tunteissa, joita saavutetaan positiivisen psykologian menetelmillä. Myönteiset tunteet puolestaan lisäävät ajattelua laajentavaa ja voimavaroja vahvistavaa vaikutusta. Ihmisen kokiessa positiivisia tunteita tavallista useammat aivoalueet aktivoituvat, mikä mahdollistaa erilaisten vaihtoehtojen ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien parempaa havaitsemista. Onkin huomattu, että hyvän tuulinen ihminen suoriutuu kuusi kertaa paremmin ongelmanratkaisutehtävissä kuin neutraalissa tunnetilassa oleva. Huomionarvoista on myös, ettei positiivisen psykologian tarkoitus ole syyllistää tai aiheuttaa huononmuuden tunteita ihmisen kokiessa negatiivisia tunteita. Kaikki tunteet kuuluvat elämään ja negatiivisten tunteiden tarkoitus onkin saada ihminen kiinnittämään huomiota niihin. Usein kielteiset tunteet kertovat, mikä ihmiselle on tärkeää ja mitä pidetään arvokkaana. (Wenström 2021, 75, 77.)

2.3 Motivaatioteoriat

Motivaatio on ollut keskeinen aihe psykologian alalla, koska se on biologisen, kognitiivisen ja sosiaalisen säätelyn ydin. Arkielämässä motivaatiota arvostetaan ennen kaikkea sen tuottavuuden vuoksi. Ihmisiä motivoi usein hyvinkin erilaiset syyt ja ne voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. (Ryan & Deci 2000, 69.) Itseohjautuvuusteorian (self-determination theory, SDT) mukaan sisäinen motivaatio mahdollistuu kolmen perustarpeen myötä: itsenäisyys (autonomia), yhteenkuuluvuus ja kyvykkyys (kompetenssi). Nämä ovat välttämättömiä yksilön toimintakyvylle ja sosiaaliselle kehitykselle sekä henkilökohtaiselle hyvinvoinnille. Itsenäisyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän itse säätelee ja määrittelee omaa elämäänsä sekä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Yhteenkuulumisen tarve näyttäytyy kaipuuna läheisiin ihmisiin ja yhteisöihin. Kompetenssi tarkoittaa pärjäämistä ja kyvykkyyttä, yksilön tarvetta hallita omaa toimintaympäristöään ja kykyä kohdata erilaisia haasteita. (Ryan & Deci 2000, 68; Hakanen 2011, 30-32.)

SDT:n alateoria CET (Cognitive Evaluation Theory) tutkii ulkoisten seurausten vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Esimerkiksi ulkoiset tapahtumat, kuten palautteet ja viestintä voivat lisätä sisäistä motivaatiota, koska ne lisäävät ihmisen pätevyyden eli kompetenssin tunnetta. Toisin sanoen positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota, kun taas kielteinen heikentää sitä. Pätevyyden tunteet eivät kuitenkaan lisää sisäistä motivaatiota, ellei siihen liity myös itsenäisyyden tunnetta. Tutkimuksissa on huomattu, että uhat, määräajat, paineistetut ohjeet ja myös konkreettiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota, koska ne eivät tue

autonomian (itsenäisyyden) tunnetta. Sen sijaan valinnanvapaus, tunteiden ymmärtäminen ja itseohjautuvuuden mahdollistaminen lisäävät sisäistä motivaatiota nimenomaan yksilön ko-
kiessa itsenäisyyden tunteita. (Ryan ja Deci 2000, 70.)

Työelämässä ihminen voi parhaimmillaan saavuttaa kolme perustarvetta. Itsenäisyys voi toteutua mm. mahdollisuutena tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja tai hyödyntämällä omia vah-
vuuksiaan työssään. Ulkoapäin tulleet vaatimukset voidaan myös kokea itsenäisyyttä tuke-
vana, mikäli niihin on työntekijän näkökulmasta hyvät perustelut. Yhteenkuuluvuuden tarve
voi toteutua työyhteisössä, jossa työntekijät luottavat toisiinsa ja kokevat olevansa samaa yh-
teisöä ja jossa arvostetaan toisia. Kompetenssia on helppo kokea työssä, jossa voi nähdä omat
saavutukset ja jossa kokee onnistumista. (Hakanen 2011, 31-32.)

Psykologian professori David McClelland toi esille näkemyksensä, että yksilön motivaatio koos-
tuu kolmesta erillisestä tarpeesta. Suoritusarve (need for achievement) tarkoittaa ihmisen
taipumusta asettaa itselleen tavoitteita ja kykyä arvioida edistymistään. Sellaiset yksilöt pitä-
vät kohtalaisista riskeistä ja pitävät niin vapaa-ajalla kuin työelämässä siitä, että omat tulok-
set ovat mitattavissa. Liittymisen/yhteenkuulumisen tarve (need for affiliation) näkyy ihmisen
tarpeena hakeutua sosiaalisiin suhteisiin ja he ovat sensitiivisiä toisten reaktioille. He arvioi-
vat usein itseään ihmissuhteidensa kautta. Nämä yksilöt suosivat vuorovaikutusammatteja ja
yhteistyötä kilpailun sijaan. He myös mielellään välttelevät riskejä ja epävarmuutta. Vallan
tarve (need for power) kuvaa pyrkimystä vaikuttaa muihin ja sellaiset ihmiset pyrkivät
yleensä johtotehtäviin, joissa voi auttaa, ohjata tai yrittää hallita muita ihmisiä. He myös ar-
vioivat itseään saavutustensa kautta. McClelland kuitenkin korosti, että kaikilta ihmisiltä löy-
tyy näitä kaikkia tarpeita, mutta suhteellinen vahvuus vaihtelee ihmisten välillä. (Boyatzis,
Carducci & Nave 2020; Mohn 2023.) Myöhemmin McClelland esitti neljännen tarpeen: välttel-
lyn tarve (need for avoidance), jolloin ihmistä ajaa tarve vältellä toisia ihmisiä ja/tai tilan-
teita, joista hän odottaa saavansa epämiellyttävän kokemuksen. Välttelymotiiviin linkitty-
pelko hylkäämisestä tai epäonnistumisesta. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

McClelland keskittyi tutkimuksissaan kuitenkin suoritusmotivaatioteoriaan. Ihminen, jonka
suoritusmotivaatio on korkealla ei pelkää epäonnistumista, nauttii haasteista ja jaksaa sinnik-
käästi ponnistella tavoitteen saavuttamiseksi. Tällainen yksilö kokee voivansa itse vaikuttaa
omiin saavutuksiinsa eikä syyttele ympäristöään siitä, mitä heille tapahtuu. Hän haluaa oppia
ja kehittyä koko ajan ja ottaa siksi mielellään palautetta vastaan muilta. On ajateltu, että
noin 10 % ihmisistä kuuluisi tähän ryhmään. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

McClellandin tarveteoriaa testattiin neurotieteellisessä tutkimuksessa ja selvitettiin, miten
yksilölliset tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Monet käytössä olevat tarveteoriat perustuvat
60- ja 70-luvuille, mutta työelämä on muuttunut hyvinkin dramaattisesti tuon ajan jälkeen.
Tutkimuksessa todettiin, että McClellandin teoria on edelleen toimiva: yksilölliset

motivaatiotarpeet vaikuttavat siihen, miten palkkiot motivoivat yksittäisiä työntekijöitä. Palkkioina tässä tutkimuksessa käytettiin korkeaa tulotasoa, arvokasta työsuuhdeautoa ja arvostavaa johtajuutta. Aivojen palkitsemisaluet aktivoituivat voimakkaimmin silloin, kun palkkio vastasi työntekijän omaa motivaatiotarvetta ja sen lisäksi sopivat palkkiot myös ohjaavat käyttäytymistä. Esimerkiksi korkean suoritustarpeen (need for achievement) omaavat työntekijät reagoivat voimakkaimmin palkkioon, jossa oli korkea tulos ja heille sopi selkeät, mitattavissa olevat tehtävät. Liittymisen tarpeen (need for affiliation) omaavat taas reagoivat vahvimmin kunnioittavaan johtamiseen ja he arvostivat sosiaalisia suhteita ja olivat sitoutuneita työpaikkaansa. Vallan tarpeen (need for power) omaavat puolestaan reagoivat voimakkaimmin yritysautoon ja halusivat parantaa sosiaalista statustaan viihtyen vastuullisissa ja vaikuttavissa tehtävissä. Esihenkilöiden ja johtajien tulisikin selvittää ja ottaa huomioon työntekijöidensä vallitsevat tarpeet ja kuinka niitä voisi hyödyntää työssä. (Rybnicek, Bergner ja Gutschelhofer 2019, 443-444, 454-455, 460, 469-473.)

Odotusarvoteoria on Victor Vroomin esittämä motivaatioteoria (expectancy theory), jossa on kolme keskeistä käsitettä. *Valence* tarkoittaa, kuinka paljon ihminen arvostaa tiettyä palkkiota. Palkkiot voivat olla ulkoisia tai ei-aineellisia. Yksilön ennako-oletukset lopputuloksesta ja todellinen lopputulos voivat poiketa toisistaan, mutta yksilölle nimenomaan hänen omat odotuksensa ja oletuksensa vaikuttavat valittuun toimintaan. Esimerkiksi ihminen voi haluta liittyä johonkin ryhmään, koska olettaa ryhmään kuulumisen parantavan omaa asemaansa. *Expectancy* viittaa ihmisen uskomukseen, että oma toiminta ja ponnistelu johtaa haluttuun tulokseen ja hän kykenee siihen. Usein kuitenkin päätöksentekotilanteet sisältävät jonkin verran riskejä, yksilö ei voi olla täysin varma seurauksista. Siten omalla uskomuksella ja mieltymyksellä on osuutensa päätöksissä. *Instrumentality* tarkoittaa ihmisen uskomusta siihen, että hyvä suoritus johtaa palkkioon. Ihminen arvioi ponnistustensa ja suoritustensa välistä yhteyttä, suoritusten ja siitä saatavien palkkioiden välistä yhteyttä sekä palkkion arvoa. Kun ihminen uskoo tavoitteen saavutettavuuteen, merkitykseen ja siihen, että ponnistus tuottaa palkkion, hän motivoituu. Teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän käsitys omista kyvyistään ja vaikutusvoimastaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ on riittävän vaikeaa tai siihen liittyy sekä epäonnistumisen että onnistumisen mahdollisuus. Palkitsemisen näkökulmasta katsottuna palkkion pitäisi olla riittävän houkutteleva ja saavutettavissa oleva. Lisähaasteena on se, että eri työntekijät arvostavat erilaisia palkkioita, osaa motivoi raha ja toisia taas myönteinen palaute ja mahdollisuus kehittyä työssään. (Vroom 1995, 17-18, 20-21; 17-Viitala & Jylhä 2019, luku 4; Minor 2005, 97-98.)

Työntekijän sisäisen motivaation ymmärtämiseen kannattaa johtajana käyttää aikaa, koska työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut, työnteko ei ole pakonomaista vaan energia siihen on luontaista. Työtä ei koeta silloin kuormittavaksi vaan sisäinen motivaatio vetää yksilöä kohti itselleen mielekkäitä ja innostavia asioita. Toisaalta itseohjautuvuus voi mennä myös

joillakin yli ja silloin omia valintoja perustellaan aina itseohjautuvuudella eikä se palvele enää tiimiä. Parhaimman tuloksen saa, kun itseohjautuvuus on yhdessä ohjautuvuuden palveluksessa. Hyväntahtoisuus on nostettu sisäisen motivaation neljänneksi osa-alueeksi itsenäisyyden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden rinnalle. Hyväntahtoisuus kertoo siitä, että yksilö haluaa ottaa muut huomioon ja auttaa heitä. Silloin ihminen kokee mielihyvää siitä, että kykenee auttamaan muita. (Ristikangas ym. 2021, 243-244.)

Valmentavassa johtamisessa itsenäisyyden (autonomian) vahvistaminen tarkoittaa keskustelua asioista, joissa työntekijä voi itse päättää työssään ja häntä autetaan löytämään ratkaisuja ongelmiinsa. Samalla tämä myös vahvistaa kyvykkyyden tunnetta. Toisena osa-alueena on työntekijän kyvykkyyden eli kompetenssin löytäminen. Joskus työntekijä ei tiedä eikä osaa sanoa, missä hän on hyvä. Tähän tilanteeseen auttaa johtajan positiivinen palaute ja aiempien onnistumisten korostaminen. Yhteenkuuluvuuden luominen tiimissä onnistuu, kun johtaja luo kannustavaa vuorovaikutusta tiimin sisällä. Jokainen tiimin jäsen on arvokas itsessään ja johtaja voi tätä korostaa arkisissa tilanteissa kannustamalla ja kehumalla. Hyväntahtoisuuden korostaminen tarkoittaa sitä, että johtaja tuo esille konkreettisia esimerkkejä ja tapoja, miten tiimin jäsenen toiminta auttaa toista tiimiläistä. Sisäinen motivaatio kasvaa, kun työntekijä huomaa oman panostuksensa merkityksen toisille. (Ristikangas ym. 2021, 245.)

Johtajan näkökulmasta on tärkeää olla selvillä, mikä työntekijöitä motivoi työssään. Motiivit antavat alkusysäyksen ihmisen toiminnalle, ylläpitävät sitä ja suuntaavat toimintaa eteenpäin. Motiivit ovat usein myös tilannesidonnaisia, esimerkiksi kiireessä saatetaan joustaa työn tavoitteista, kun taas riittävässä ajassa huolelliseen tekemiseen löytyy suurtakin motivaatiota. Motivaatioon vaikuttavat sekä järki että tunteet ja ne voivat olla toisinaan ristiriitaisia, jolloin yleensä vahvempi motivaatio voittaa. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu tieteellisin menetelmin vuosikymmenten ajan. Näissä tutkimuksissa on ilmennyt, että motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön sekä elämäntilanteen yhteisvaikutuksesta. Työntekijän aito mielenkiinto työtään kohtaan on motivoi parhaiten. Lisäksi asenteet itseään ja omaa kyvykkyyttään kohtaan ovat olennaisia tekijöitä. Tämä aiheuttaa positiivisen kierteen, jossa työntekijä tarttuu työhönsä päämäärätietoisesti omiin kykyihinsä luottaen aikaansaaden hyviä tuloksia. Tämä taas auttaa työntekijää arvostamaan työtään ja itseään entistä enemmän. Työmotivaatioon vaikuttavat myös tarpeet, joista selkein ja yleisin on taloudellinen tarve, työstä saatavalla palkalla maksetaan asuminen ja ruoka. Lisäksi muita tarpeita työelämässä voivat olla arvostuksen tarve, sosiaaliset tarpeet sekä suoritustarpeet. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Henkilökohtaiset edellytykset (kyvyt, tiedot ja taidot sekä fyysiset ja psyykkiset voimavarat) vaikuttavat motivaation lisäksi työntekijän suoritukseen. Ihminen yleensä motivoituu sellaisesta, mikä on hänelle mahdollista, mutta motivaatio voi myös edesauttaa ihmistä laajentamaan mahdollisuuksiaan. Motivaation ja valmiuksien lisäksi tarvitaan toimeenpanon taitoa;

täytyy kyetä suunnittelemaan haluttu toiminta, tiedettävä miten asian saa käytännössä tapahtumaan ja ryhdyttävä toimeen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon kuuluvat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Siihen kuuluu tunne työn hallittavuudesta ja siihen mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita liikaa. Työntekijän perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät määrittelevät myös omalta osaltaan työhyvinvointia. (Suutarinen 2010, 24.)

Työhyvinvointia voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkian avulla, jossa alimmalla tasolla olevat fysiologiset perustarpeet (terveys, fyysinen kunto, jaksaminen) pitää olla suurelta osin kunnossa, jotta seuraavia ylempiä tarvetasoja voidaan täyttää. Fyysinen hyvinvointi onkin työhyvinvoinnin perusta. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet (työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, tunne työn jatkuvuudesta). Nämä liittyvät psyykkiseen hyvinvointiin työhyvinvoinnin osa-alueena. Kolmannella tasolla ovat läheisyyden tarpeet (työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit, tiimit). Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet niin työssä kuin vapaa-ajalla. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet (oman osaamisen ja ammattitaidon ja työn arvostus). Turvallisuutta lisää työelämässä saatu arvostus ja siten se tukee sosiaalista hyvinvointia. Viidentenä ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet (oman työn ja osaamisen jatkuvan kehittäminen). Kuudennella tasolla on henkisyys ja sisäinen draivi (omat arvot ja motiivit, ihanteet ja oma sisäinen energia). Nämä ohjaavat yksilön innostusta ja sitoutumista elämän eri osa-alueilla. Työhyvinvoinnin viimeisenä osa-alueena onkin henkinen hyvinvointi, joka loppujen lopuksi vaikuttaa kaikkiin muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Jos siinä tapahtuu romahdusta, vaikutukset näkyvät mm. terveydessä, ihmissuhteissa ja osaamisessa. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30.)

2.4 Johtamisen uusia painotuksia

Erilaisia johtamisoppeja ja -suuntauksia löytyy tässä ajassa useita. Opetus- ja kasvatusalalla puhutaan esimerkiksi laatujohtamisesta, tiedolla johtamisesta, muutosjohtamisesta, valmentavasta johtamisesta, positiivisesta johtamisesta sekä itseohjautuvuudesta. Huomionarvoista on, että eri johtamistavat toimivat eri työyhteisöissä. Keskeisintä onkin miettiä johtamistapaa pohdittaessa, mikä on kunkin työyhteisön perustehtävä. Jos päämäärät ja johtamismenetelmät ovat keskenään ristiriidassa, se voi heijastua työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen negatiivisesti. Esimerkiksi positiivinen johtaminen sopii pedagogista perustehtävää suorittavaan työyhteisöön (mm. oppilaitokset), koska arvopohja on molemmissa sama; hyvinvoinnin ja innostuksen edistäminen. (Wenström 2021, 37-38.)

Johtaminen voidaan ajatella toimintana, jonka tavoitteena on päästä tiettyyn päämäärään eli tavoitteisiin päästään johtamalla. Keskeisiä kysymyksiä ovat miten tehdään se, mitä halutaan tehdä sekä mitä tavoitellaan, mitä resursseja tarvitaan ja miten organisaatio saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Erityisesti johtamistyössä tarvitaan kykyä johtaa ihmisiä

niin, että heillä on osaamista, motivaatiota, ymmärrys tavoitteista, hyvät olosuhteet ja väli-
neet, psyykinen ja fyysinen hyvinvointi on kunnossa sekä he ovat sitoutuneita organisaatioon.
Johtajan työvälineitä ovat kuunteleminen, kysyminen ja keskusteleminen. Humanistinen ih-
miskäsitys on viime aikoina noussut ihanteeksi johtamiskulttuuriin. Tämän mukaan ihminen
nähdään itseohjautuvana, kehittymishaluisena sekä luovana toimijana, jota ei tarvitse valvoa.
Johtajan tehtävänä onkin luoda sellaiset työolot, että työn tavoitteet toteutuvat. Johtaminen
tapahtuukin työntekijän ja johtajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Viitala & Jylhä 2019, luku
1.)

Aiemmin johtajuustutkimuksissa on keskitytty tutkimaan vahvasti johtajan roolia johtamissuh-
teen muodostumisessa johtuen hänen asemansa tuomasta päätösvallasta. Kuitenkin vuorovai-
kutuksen rakentumiseen tarvitaan molempia, niin esihenkilöitä kuin alaisia. Työntekijä voi
auttaa johtajaa ja tulla hyvin johdetuksi, kun hän tietää työn tavoitteet, pyrkii toimimaan
mahdollisimman hyvin ja kantaa vastuun tekemisistään. Lisäksi hyvät työyhteisötaidot vaikut-
tavat koko työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin. Kun työyhteisön jäsenet ymmärtävät oman
vaikutuksensa muihin sekä tunnistaa omat vuorovaikutustapansa, voi omaa vuorovaikutustaan
kehittää. Yhteistyökykyisyys tiimissä tarkoittaa palautteen antamista ja vastaanottamista
myös haastavissa tilanteissa. Yhteisten pelisääntöjen ja työaikojen noudattaminen, kiinnostu-
neisuus toisten töistä, avun pyytäminen tarvittaessa ja ymmärtäväinen suhtautuminen ereh-
dyksiin kuuluvat yhteistyötaitoihin ja auttavat myös esihenkilöä johtamisessa. (Lanne-Eriksson
2021, 249, 251.)

2.4.1 Tunnetaitojen merkitys työyhteisössä ja johtamisessa

Tunteiden merkityksestä ihmisen käyttäytymiseen on saatu viimeisten kahdenkymmenen vuo-
den aikana enemmän tietoa mm. aivojen kuvantamismenetelmien avulla. Positiivisten tuntei-
den on huomattu laajentavan ajattelua, kun taas negatiiviset kaventavat. Tunteiden ja ajat-
telun yhteyttä kutsutaan tunneälykkyydeksi ja siihen liittyvä tietämys ja taidot ovat tun-
neälyosaamista. Tunneäly tarkoittaa lyhyesti sitä, että ihminen ymmärtää ja osaa käsitellä
sekä omiaan että toisten ihmisten tunteita ja reaktioita. Tunneäly voidaan jakaa henkilökoh-
taisesti ja sosiaalisiin tunneälytaitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin liittyy itsetuntemus, kyky
havaita, ymmärtää ja hallita omia tunteita. Ymmärrys tunteiden vaikutuksesta omaan toimin-
taan liittyy myös henkilökohtaisiin tunneälytaitoihin. Sosiaalisten tunneälytaitojen avulla ih-
minen kykenee ylläpitämään sosiaalisia suhteita sekä ymmärtämään toisia ja heidän tuntei-
taan. (Himanen 2022, 100, 104.)

Tunteet kertovat ihmiselle, mitä hän haluaa ja tarvitsee sekä ovat lyhytkestoisia ja tilan-
nesidonnaisia. Työpaikalla tunteet kertovat, miten jokin asia tai tilanne asettuu ihmisen ta-
voitteeseen, ja samalla antavat energiaa päästäkseen tavoitteeseen. Tunteet myös ohjaavat
ihmisen toimintaa; onko järkevää pysähtyä, paeta vai mennä kohti itselle tärkeää asiaa.

Tunnetaidot sen sijaan tarkoittavat, että ihminen kykenee huomaamaan ja tunnistamaan tunteen ja ymmärtää sen tarkoittaman viestin. Tämän jälkeen ihminen pyrkii tietoisesti vaikuttamaan omaan tai toisen reaktioon sopivalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017,126.)

Työpaikan tunneilmastolla sekä työntekijöiden kokemilla tunteilla on suuri merkitys työtehtävien oppimiseen, motivaatioon ja suoriutumiskykyyn sekä muistamiseen. Negatiiviset tunnetilat, kuten stressi ja pelokkuus aiheuttavat aivoissa sen, että yksilö keskittyy selviytymiseen ja turvan varmistamiseen. Tämä puolestaan heikentää monipuolista ajattelua ja muistiin jää lähinnä pelkoon liittyviä yksityiskohtia. Sen sijaan myönteiset tunteet laajentavat ajattelua, lisäävät toimintavalmiutta ja auttavat suoriutumaan työstä paremmin. Päätöksenteossa tunteilla on myös aina osuutensa. Positiivisin tuntein suhtautuva johtaa monipuolisempaan ja huolellisempaan päätöksentekoon osaten ottaa huomioon tilanteeseen vaikuttavat olosuhteet. Negatiiviset tunteet aiheuttavat kapea-alaisen, mutta yksityiskohtaisemman, analyttisemmän ja kriittisemmän tiedon käsittelyn päätöstä tehdessä. Sosiaalisessa toiminnassa tunteilla on merkittävä rooli, koska osa tunteista (mm. innostus ja kiitollisuus) lisää kiinnostusta sosiaaliin kanssakäymisiin, kun taas osa (mm. häpeä) saa vetäytymään omiin oloihin. Työyhteisössä tunteiden sosiaalisuutta lisäävä tai heikentävä vaikutus on hyvin oleellinen, jos mietitään työyhteisön suorituskykyä. Häpeä ja pelko työyhteisössä vähentävät yhdessä toimimista. (Rantanen, Kankaanpää & Leppänen 2020, 32-33.)

Tunteita usein jaotellaan negatiivisiin ja positiivisiin ja ajatellaan, että vain positiiviset ovat toivottuja tunteita. Kuitenkin molempia tarvitaan ja molemmat ovat merkityksellisiä viestiesiään ihmiselle senhetkisestä tilanteesta. Negatiiviset tunteet kertovat mielen kivusta ja että jokin asia ei ole hyvin ja vaatii toimenpiteitä. Positiiviset tunteet viestittävät asioiden olevat hyvin ja niihin hetkiin kannattaa tarttua, myönteiset tunteet ovatkin mielen ravintoa. Monesti ristiriitaiset tunteet saattavat olla hyvin merkityksellisiä ja arvokkaita, kuten jonkin tärkeän elämänvaiheen päätyminen ja uuteen siirtyminen. (Rantanen ym. 2020, 41,44.)

Työpaikalla tunteiden on huomattu vaikuttavan viiteen asiaan, jotka liittyvät hyvinvoinnin ja tuloksen edistämiseen. Ensinnäkin oppiminen ja luovuus edellyttävät uskallusta tehdä virheitä, kykyä kohdata kritiikkiä ja nähdä epäonnistumiset mahdollisuutena oppia. Tämä vaatii työpaikalta emotionaalisesti turvallista ilmapiiriä. Varautuneessa, ahdistavassa ja stressaavassa tunneilmastossa ei työskentely ole kovin luovaa. Kun ihminen kokee itsensä uhatuksi, eivät aivojen oppimista ja luovuutta edistävät toiminnot (mm. muisti, asioiden sujuva yhdistely, reflektointi) toimi. Psykologista turvaa edistävässä tunneilmastossa ihminen uskalltaa ottaa riskejä, luottaa työyhteisöön, ideoi ja jakaa tietoa sekä yrittää uudelleen. Toisena tunteet vaikuttavat päätöksentekoon, koska ne vaikuttavat siihen, mitä odotamme ja miten arvioimme toiset ihmiset. Se, onko yksilön tunnetila negatiivinen vai positiivinen vaikuttaa myös tilanteiden arviointiin ja päätöksiin. Myönteiset tunteet saavat ihmisen huomaamaan

mahdollisuuksia ja kokonaisuuksia, kun taas kielteiset keskittymään epäkohtiin. (Paakkanen ym. 2017, 126-127.)

Kolmantena työelämässä vaaditaan yhteistyötä ja yhdessä toimimista, mikä on riippuvainen yksilön halukkuudesta luottaa ja lähestyä toista ihmistä. Tähän tietenkin vaikuttavat merkittävästi tunteet, kuten ne sosiaaliin suhteisiin vahvasti kuuluvat. Positiivisten tunteiden jakaminen, kuulluksi ja kohdatuksi tuleminen sekä yhdessä jaettu hämmennys lisäävät yhteenkuuluvuutta. Neljänneksi tunteet vaikuttavat psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Eri tunteet erilaisine sävyineen vaikuttavat mm. unenlaatuun, stressitasoon ja tulehdusherkkyyteen. Viidentenä tunteet saavat elämän tuntumaan merkitykselliseltä ja kaikenlaisia tunteita tarvitaan. Ilman negatiivisia tunteita positiiviset tunteet menettäisivät erityisyytensä. Työpaikalla merkityksellisyyttä vahvistavat tunteet auttavat kokemaan työn arvokkaaksi ja työntekijä on halukkaampi tekemään työnsä laadukkaammin sekä antamaan itsestään ja osaamisestaan muille. Nämä viisi tekijää vaikuttavat organisaatiossa palvelun laatuun sekä tiimien sisällä että asiakkaiden ja työntekijöiden välillä, lisää työntekijän halukkuutta sitoutua organisaatioon ja antaa työpanostaan jopa enemmän kuin on odotettu. Näillä tekijöillä on myös myönteinen vaikutus sairauspoissaolojen vähentymiselle sekä työkykyiseksi palautumiselle. (Paakkanen ym. 2017, 127-128.)

Työyhteisössä oppiminen vaatii työntekijältä riskinottoa ihmissuhteissa. Riskit liittyvät ensinnäkin siihen, että yksilö pelkää muiden pitävän häntä osaamattomana, jos kysyy tai varmistelee työkavereilta. Toisena ihminen voi pelätä leimautuvansa kyvyttömäksi tai ammattitaidottomaksi, jos myöntää virheitä tai pyytää apua. Kolmas pelko liittyy negatiivisuuteen. Jos ihminen antaa kriittistä palautetta, hänet voidaan mieltää hankalaksi. Neljäntenä riskinä voi olla se, ettei ihminen uskalla pyytää palautetta, tietoa tai apua, koska ajattelee muiden pitävän sitä häiritsevänä ja tuottavan lähinnä vaivaa heille. Sen sijaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä ihmiset uskovat, että vaikka he tekisivät virheitä, muut eivät tuomitse heitä. Tehokas oppiminen tapahtuu parhaiten psykologisesti turvallisessa työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat eri asia; psykologinen turvallisuus liittyy yksilöön itseensä ja siihen, että voiko hän ottaa riskejä ilman ikäviä seurauksia ja luottamus puolestaan liittyy toisten toimintaan ja vuorovaikutussuhteessa koettuun reiluuteen. (Edmondson 2002, 3-5, 8-9.)

Sairaalaympäristössä tehtiin tutkimus 16 leikkaussalitiimistä, joissa opeteltiin käyttämään uutta teknologiaa sydänkirurgiassa. Ne tiimit, joissa uskallettiin tuoda esille kysymyksiä, huolia ja havaittuja virheitä työntekijän statuksesta ja hierarkkisesta asemasta riippumatta, onnistuivat oppimaan nopeammin uuden teknologian. Kun tiimit tarkastelivat kriittisesti omaa toimintaansa prosessin aikana, prosessia pystyttiin muokkaamaan ja parantamaan uuden tiedon ja kokemusten avulla. Psykologinen turvallisuus lisää siis oppimista, auttaa kehittämään

uusien innovaatiota ja on siten välttämätöntä työyhteisön sopeutumiskyvylle. (Edmondson 2002, 11-13.)

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä onkin ollut 2000-luvulta lähtien lisääntyvässä määrin tutkimusten kohteena. Psykologinen turvallisuus liittyy vuorovaikutukseen, toimintaan ja rakenteiden toimivuuteen työkuultuuria tarkasteltaessa. Opetus- ja sosiaalialalla on tutkittu, millaisia esteitä tai edellytyksiä on psykologiselle turvallisuudelle. Kyseisen tutkimuksen aineistonkeruuna käytettiin eläytymismenetelmää, jossa tutkittaville luotiin positiivinen ja negatiivinen kehyskertomus. Kertomuksessa oli sekä psykologista turvallisuutta että turvattuun muuttua ilmeneviä muuttujia. Tutkimuksessa löytyi neljä työkuultuuria kuvaavaa ulottuvuutta. Ensimmäisenä vuorovaikutus- ja tunnekuultuuriin keskittyvän työkuultuurin esteenä olivat mm. voimakkaat tunteet, vuorovaikutuksen epäsuhta tai ulossulkeminen tiimissä sekä työtovereiden tai asiakkaiden aiheuttamat huolet. Sen sijaan psykologisen turvallisuuden edellytyksiä olivat onnistumisten ja hyvien käytäntöjen jakaminen, positiivinen palaute, kiitollisuus, huumori. Toisena ulottuvuutena oli yhteisöllinen työkuultuuri, jossa esteenä mainittiin mm. epäoikeudenmukaisuus, ristiriidat ja huono ilmapiiri. Edellytyksiä puolestaan olivat luottamus ja yhdessä vietetty aika esim. työhyvinvointipäivillä. Kolmantena ulottuvuutena löytyi oppimisen mahdollistava työkuultuuri. Psykologisen turvallisuuden toteutumiseksi suurin este oli ihmisten väliset jännitteet, jotka estivät yhdessä oppimisen jostakin asiasta tai tapahtumasta. Sen sijaan, jos onnistumisista ja vastoinkäymisistä pystyttiin yhdessä miettimään ja analysoimaan, se kertoi psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä. Neljäs ulottuvuus oli rakenteisiin ja toimintamalleihin paneutuva työkuultuuri. Siinä esteinä mainittiin yhteisten pelisääntöjen ja ohjeiden puuttuminen, mikä aiheutti epäselvyyttä. Lisäksi puutteet perehdyttämisessä vaikuttivat sijaisten toimintaan. Psykologisen turvallisuuden edellytyksiä olivat positiivinen palaute niin työyhteisössä kuin asiakkailta, jaksamisen tukeminen ja motivoiminen. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 257,261, 265-267.)

Pessi & Martela (2017, 17,27,29) nimeävät artikkelissaan työpaikkojen voimavaroiksi oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, tuki ja kannustavuus sekä joustavat työajat. He puhuvat tässä yhteydessä myös myötätunnosta ja myötäinnosta, jonka pohjana on jaettu ihmisyys. Myötätunto mielletään toisen kärsimyksen myötäelämiseksi, mutta kun myötäeletään toisen ilossa, voidaan puhua myötäinnosta. Molempia tarvitaan työelämässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa ihmiset ovat sisäisesti motivoituneita, voivat hyvin ja kokevat merkityksellisyyttä. Kun tehdään raskasta asiakastyötä, on huomattu, että organisaation, esihenkilöiden ja työkalvereiden myötätuntoinen kohtelu itseään ja toisiaan kohtaan edesauttaa työssä jaksamista.

CoPassion -tutkimushankkeessa selvitettiin, mitä tapahtuu, kun työntekijöiden ja esihenkilöiden tunnetaitoja ja erityisesti myötätuntoa vahvistettiin. He osallistuivat tunnetaitokoulutukseen, joiden tarkoituksena oli edistää työntekijöiden kykyä tunnistaa omia ja toisten tunteita sekä vastata niihin ja edistää työpaikan tunneilmapiiriä. Koulutukset koostuivat kuudesta

moduulista: 1) tunnetaitojen lisääminen, 2) ymmärrys tunteiden taustavoimista, 3) positiivisten tunteiden herättely ja vahvistaminen, 4) negatiivisten tunteiden kohtaaminen, 5) johtajan työkalupakki tunteiden johtamiseen sekä 6) tunneilmaston systemaattinen johtaminen organisaatiossa. Valmennukseen osallistuvat kokivat omien tunnetaitojen ja myötätuntoisen asenteen kasvaneen. Myötätuntoon liittyvien pelkojen hälveneminen (mm. myötätunto näyttäytyisi heikkoutena) sekä työn imun vahvistuminen olivat koulutuksista saatuja hyötyjä. (Paakkanen ym. 2017, 131-134.)

Työelämä vaatii niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin hyviä sosiaalisia taitoja. Jokaisen työuralle sattuu sekä työtä että omaa yksityistä elämää koskevia vastoinkäymisiä, kriisejä tai pettymyksiä. Työyhteisöllä ja johtamisella on merkittävä rooli siinä, miten näistä tilanteista selvittää. Myötätuntoinen johtaja pysähtyy ja antaa aikaansa työntekijälle ja tätä seuraa myötäelämisen ja empatian kokemus. Tärkeää on myös, miten johtaja toimii konkreettisesti helpottaakseen työntekijän tilannetta. Johtaja voi edistää työntekijän hyvinvointia monella tavalla: aitoa pysähtyvää kuuntelemista, tarkentavia kysymyksiä, halua ymmärtää, tarvittavien uusien voimavarojen kartoittamista tai työn vaatimusten vähentämistä. (Hakanen ym. 2017, 282-283.)

Tunteiden johtaminen vaatii johtajalta tunnistamaan ennen kaikkea omat tunteensa, mutta myös tunnistamaan ja analysoimaan työntekijöiden tunteita. Oman käyttäytymisen vaikutus toiseen ihmiseen ja työyhteisöön täytyisi kyetä tiedostamaan. Tämä ei kuitenkaan edellytä oman tai toisen mielen syvätarkastelua vaan ymmärrystä tunteiden, logiikan ja järjen vaikutuksista. Tunnejohtaminen voidaankin määritellä johtajan kykyyn saada työntekijät tunneilmaltaan sellaiseen tilaan, että he haluavat edesauttaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisöissä tunteet voivat olla voimavara, mutta myös myrkyllisen ilmapiirin luoja. Tunnejohtamisessa suurin osa muodostuu sanattomasta johtamisesta eli ilmeistä, eleistä, sanojen painotuksista ja ajankäytöstä. Keskeisenä taitona johtajalla onkin juuri vuorovaikutusosaaminen; miten hän ilmentää sekä empaattisuutta että jämäkkyyttä ja millä tavoin hän kykenee vaikuttamaan muihin ihmisiin ja rakentamaan verkostoja. (Himanen 2022, 100-101.)

Tunnejohtamisen lähtökohtana on johdon kiinnostus käsitellä tunteita ja suhtautua arvostavasti tunnetyöhön työpaikalla. Työntekijöitä voi auttaa tunteiden käsittelyssä se, että johtaja itse puhuu avoimesti omista tunteistaan sekä luomalla turvallisen ja kannustavan ilmapiirin. Tunteet tarttuvat herkästi ihmisistä toisiin myös työyhteisössä ja siksi johtajan on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaista tunneilmapiiriä hän välittää. Positiivisen ilmapiirin luomisessa edesauttaa johtajan aito läsnäolo työyhteisön arjessa. Työntekijälle kuulluksi tuleminen sekä johtajan suora ja läpinäkyvä vuorovaikutus ovat tärkeitä. Työyhteisön yhteishenkeä voi lisätä pohtimalla ja käsittelemällä asioita yhdessä, mikä puolestaan lisää työntekijöiden motivaatiota ja kokemusta omasta vaikutusmahdollisuudesta. Työyhteisöjen tunneongelmat löytyvät usein työpaikkakiusaamisen, työhön sitoutumattomuuden, mielekkyyden ja työn hallinnan

puuttumisen taustalta. Lisäksi johtajan kyvyttömyys toimia ihmissuhteissa on usein haitallista työyhteisölle. (Himanen 2022, 105-107.)

Johtamistyö kuormittaa paljon myös johtajan omia tunteita ja siksi omasta tunneilmastosta on tärkeää pitää huolta. Tunnekuormaa aiheuttaa usein organisaation vaatimukset sekä se, että työntekijät heijastavat omia kokemuksiaan ja tunteitaan johtajaa kohtaan. Rakentava ja avoin ilmapiiri työyhteisössä auttaa usein myös johtajaa purkamaan omaa tunnekuormaansa. Toisaalta johtajana täytyy myös tuoda nämä rakentavasti esille ja kyetä säätelemään omia tunteitaan, koska vaikeiden tilanteiden keskellä johtajan on nimenomaan pysyttävä rauhallisena. Lisäksi liiallinen myötätunto työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan kohtaan voi myös olla kuormittavaa johtajalle. Toisin sanoen tunneilmaston hallinta työyhteisössä ei ole helppo tehtävä, mutta siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Itsemyötätunto voi auttaa johtajaa huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Tähän sisältyy ajatus suhtautua itseensä ystävällisesti ja myötätuntoisesti ikävien asioiden äärellä. Tietoinen läsnäolo on myös hyvä keino rauhoittaa itseään haastavissa tilanteissa; negatiiviset ajatukset kohdataan torjumatta ja liioittelematta sellaisina kuin ne ovat. (Himanen 2022, 108-109.)

2.4.2 Palveleva ja valmentava johtaminen

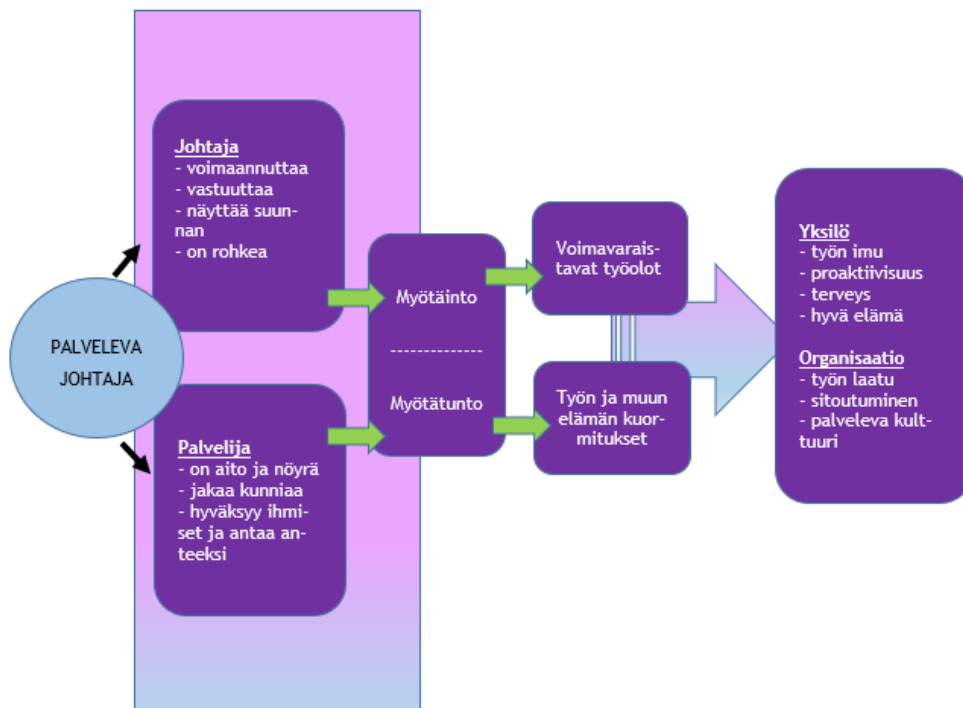
Palveleva johtaminen on Robert K. Greenleafin luoma käsite, jonka hän julkaisi ensimmäisen kerran esseessään ”The Servant as Leader”. Johtajan tavoite on palvelevassa johtamisessa johdettavien hyvinvointi. Johtajuus perustuu siihen, että johtaja näkee selkeämmin kuin muut, mihin suuntaan on hyvä mennä ja sellaista johtajaa on helpompi seurata kuin sellaista, jolla ei ole selkeää visiota päämääristä. Johtaja tarvitsee silloin kykyä innostaa ja herättää luottamusta. Palvelevan johtajan taitoihin kuuluvat kuunteleminen, halu ymmärtää toista osapuolta, empaattisuus ja toisen hyväksyminen ihmisenä, vaikka ei kaikkia tekoja pitäisi hyväksyttävänä. Palveleva johtaja myös asettaa muiden tarpeet etusijalle ja on kiinnostunut yhteisön toimivuudesta. Hän on ylivertainen siksi, että hän on lähellä työn ydintä ja perustehtävää ja siten näkee, kuulee, tietää ja kykenee poikkeuksellisiin oivalluksiin. (Greenleaf, 1977, 6-8,10,19,24.) Heikkilä & Heikkilä (2005, 254-255) määrittelevät lisäksi, että palveleva johtajuus hylkää itsekkyyden ja antaa toisille mahdollisuuden kehittyä niin ammatillisesti kuin yksilönä. Palvelevan johtajan arvoina ovat muiden palveleminen, vaatimattomuus, lahjomattomuus, rehellisyys, kova työ, oikeudenmukaisuus sekä rohkeus. Johtaja luottaa omaan visionäärisyyteensä, jolloin hän osaa luoda tilanteista intuitiivisen kokonaiskuvan ja selittää sen muille.

Hakanen ym. (2017, 288) ovat kehittäneet mallin palvelevasta johtamisesta ja myötätunnosta. Työoloja voidaan kuvata työn voimavarojen (mm. työn monipuolisuus, palaute, arvostus, tuki, uudistushakuisuus) ja työn vaatimusten (kiire, työn määrä, rooliristiriidat, emotionaaliset kuormitustekijät) kautta. Mallissa palveleva johtaja edistää myötätuntoa ja -intoa ja tätä

kautta pystyy vaikuttamaan työssä olevien voimavarojen riittävydestä. Lisäksi johtaja huolehti, etteivät työn vaatimukset ole kohtuuttomia ja yhdessä työntekijän kanssa löytävät tarvittaessa hyvinvointia edistäviä ratkaisuja.

Palveleva johtaja muodostuu nimensä mukaan kahdesta käsitteestä; johtaja ja palvelija. Johtajan tehtäviin kuuluu ensinnäkin työntekijän voimaannuttaminen, jossa työntekijää rohkaitaan aloitteellisuuteen ja kehittymiseen, annetaan tilaa ja vapautta. Ajatuksensa on vahvistaa työntekijän itsearvostusta sekä ammatillista pystyvyyttä. Vastuuttaminen on myös yksi johtajan tehtävä ja tähän sisältyy vahvasti luottamuksen osoittaminen ja positiivinen palaute. Vastuun jakaminen voidaan ajatella myös vastuulliseksi toiminnaksi. Silloin esihenkilö huomioi työntekijöiden kulloisetkin edellytykset ja voimavarat selviytyä vastuista. Kolmas johtajuuteen liittyvä tehtävä on olla suunnan näyttäjä. Johtaja huolehtii, että työryhmällä on kokonaiskäsitys tilanteesta ja työtehtävistään sekä pitkän aikavälin tavoitteista. Johtaja osaa olla tarvittaessa myös rohkea. Hänellä on rohkeutta puolustaa näkemyksiään ja hän uskaltaa ottaa riskejä. Palvelija-ulottuvuuden keskiössä on myös neljä tekijää. Aito johtaja pystyy rakentamaan luottamuksen työntekijöihin, mikä myös edistää hyvää työsuoritusta. Aitous tarkoittaa sitä, että pystyy toimimaan aitona itsenään eikä valtansa tai ammatillisen aseman voimalla. Toiseksi palvelijuuteen liittyy nöyryys, johtaja osaa arvioida omaa toimintaansa ja ottamaan vastaan kritiikkiä sekä kehittämään omaa johtajuuttaan. Kolmanneksi palvelijan roolissa johtaja osaa jakaa kunniaa ja arvostaa osaavampiaan työyhteisössä sekä olemaan tarvittaessa taka-alalla. Viimeisenä elementtinä ihmisten hyväksyminen ja anteeksi antaminen. Silloin johtaja viestittää, että on inhimillistä tehdä virheitä ja niistä pääsee eteenpäin. (Hakanen ym. 2017, 288-290.)

Palvelevassa johtamisessa kuunteleminen ja työntekijän kunnioittaminen ovat nimenomaan oleellisia tekijöitä. Hyvä, myötätuntoinen johtaja osaa hoitaa vaikeat ja herkäät aiheet aloittamalla avoimilla kysymyksillä huomioiden työntekijän näkökulman ja kokemukset. Palvelevan johtamisen vahvuus onkin sen parantava vaikutus työntekijöiden kokiessa saavansa myötätuntoa. Myötätunto myös levittäytyy koko organisaatioon tätä kautta. (Hakanen ym. 2017, 290-291.)



Kuvio 3: Palvelevan johtamisen, myötätunnon ja myötäinnon malli. (Mukailien Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 287)

Valmentava ote johtajuudessa tarkoittaa kiteytetysti kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentavan tiimin johtajalla on kolme toimintatapaa, jotka muodostavat rungon arjen johtamistyölle. Ensinnäkin johtaja on tavoitteellinen suunnannäyttäjä, joka muistuttaa mitä ollaan tekemässä ja miksi eli perustehtävästä. Toisena johtaja on osallistavan yhteistyön rakentaja, jolloin hän työskentelee tasavertaisena työntekijänä yhdessä tiiminsä kanssa. Johtajan tehtävänä on saada työntekijät suunnittelemaan yhteistyötä niin, että työtehtävät tulevat hoidetuksi. Johtaja ei anna valmiita vastauksia vaan aktivoi yhteistä pohdintaa, jolloin päätöksenteko perinteiseltä ylhäältä alaspäin johtavalta pomolta siirtyy yhdessä ohjautuvalle tiimille. Tiimi kantaa yhdessä vastuun ja kehittyy yhdessä oppien mm. virheistä. Kolmantena johtaja on arvostava mahdollistaja, joka luo mahdollisuuksia onnistumiselle. Tähän liittyy myös ihmiskäsitys, jossa toisiin suhtaudutaan arvostavasti ja hyväksyvästi. Arvostus näkyy huomion ja kiinnostuksen osoittamisena. Toisen vahvistaminen tapahtuu positiivisen ja kehittävän palautteen avulla, mikä osoittaa kiinnostusta toisen kehittymistä kohtaan. (Ristikangas ym. 2021, 51-54.)

Valmentavan tiimin johtamisen identiteetin muodostuminen vaatii tietoista työskentelyä ja perehtymistä omaan johtamistapaan. Moni johtaja sortuu siihen, että yrittää päteä omalla asiantuntemuksellaan. Tämä tarkoittaa usein käytännössä sitä, että johtaja kertoo työntekijöille ratkaisut ja toimintaohjeet. Ristiriitaa voi myös muodostua yksilöiden johtamisen ja tiimin johtamisen välillä. Usein tiimin johtaminen kärsii, jos keskitytään liikaa yksittäisten

työntekijöiden vahvuuksiin ja kehittymistarpeisiin. Omaa johtamistapaa pohdittaessa onkin hyvä kysyä, onko pääpaino siis a) asiantuntijatehtävien hoidossa ja siitä saatavassa arvostuksessa, b) ihmisten johtamisessa, jossa korostuu yksilöiden johtaminen vai c) tiimin johtamisessa, jossa tiimin yhteistyö ja sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen ovat keskiössä. Yksilöiden johtajasta tiiminjohtajaksi siirtyminen ei tapahdu hetkessä, koska kahdenvälinen kokonaisuus on helpommin hallittavissa kuin moniulotteisen tiimin vuorovaikutussysteemi. Kun työssään johtaa yksilöitä, käytössä ovat myös itsensä johtamisen taidot. Tiimin johtamisen tasolle siirryttäessä tarvitaan kuitenkin myös sekä itsensä että yksilön johtamisen taitoja. (Ristikangas ym. 2021, 58-62.)

Valmentava johtaja haastaa työntekijää kyselemällä ja kuuntelemalla, jolloin työntekijä joutuu pohtimaan uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Lisäksi johtaja on kiinnostunut työntekijöidensä työstä. Käytännössä tämä tarkoittaa avoimia ja ajattelua avartavia kysymyksiä, joihin ei voi vastata kyllä tai ei ja jolloin työntekijä joutuu miettimään hetken, ennen kuin vastaa. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa tarkentavia ja varmentavia kysymyksiä, yhteenvedon tekemistä ja ennen kaikkea, että kuuntelija on aidosti läsnä ja keskittynyt. Ratkaisukeskeisessä valmentamisessa on viisi vaihetta, joka alkaa selkeän, tarkan ja motivoivan tavoitteen tai toivon asettamisesta. Seuraavaksi mietitään voimavaroja ja resursseja, mitä jo on olemassa ja mitä tarvitaan lisää. Kolmanneksi käydään läpi konkreettiset askeleet, miten edetään kohti tavoitetta (mitä tehdään ensin, mistä saa apua). Neljänneksi työntekijä tekee yhteenvedon omin sanoin, jolloin kerrataan mitä on sovittu ja että kaikki osapuolet ovat ymmärtäneet samalla tavalla. Viimeisenä sovitaan jatkosta eli milloin asiaa tarkastellaan. (Kurttila & Aalto 2021, 15,17,19-21.)

Itsensä johtamisen pohjana ovat itselle tärkeät arvot, jotka näkyvät johtamistyylissä. Johtaja tekee valintoja ennen kaikkea arvojensa mukaisesti. Tunteiden tunnistaminen ensin omalla kohdalla on tärkeää, jotta valmentava johtaja pystyy hyödyntämään tunne-energiaa. Omien tunteiden tiedostaminen ja sanoittaminen auttavat myös muita ymmärtämään ja ottamaan tunne vastaan. Johtaja voi hyödyntää tiimissä positiivisten tunteiden voimaa, koska ne lisäävät ongelmanratkaisukykyä ja avartavat ajattelua. Kun tiimissä jaetaan onnistumisia ja hyviä hetkiä sekä kerrotaan, mitä asioita tiimissä ja organisaatiossa arvostetaan, lisäävät ne innostuneisuutta ja energisyyttä. Toisaalta myös kielteisten tunteiden kohtaaminen ja niiden ottaminen rakentavaan käyttöön kuuluu valmentavaan työtoteeseen. Kielteiset tunteet voidaan ottaa ikään kuin tutkimuskohteeksi; myös negatiivisten tunteiden tarkastelu ja sanoittaminen parantavat ajattelun laatua. Reflektointi ja tarkkaavuustaidot kuuluvat itsensä johtamiseen ja ovat itsetuntemuksen perusta sekä oppimisen lähde. Oppimista tapahtuu myös, kun saa palautetta muilta. Palautteen pyytäminen tarkoittaa, että on kiinnostunut kehittämään itseään. Lopuksi, jotta toiminta mahdollistuu, tarvitaan tahdonvoimaa eli toimeenpanokykyä. (Ristikangas ym. 2021, 63-64, 263, 266-269.)

Valmentavan yksilön johtamisen ydintaitoihin kuuluu nähdä ja auttaa tunnistamaan työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä. Kiinnostuksen osoittaminen kertoo aidosta halusta ymmärtää toisen ajattelua ja toimintaa ja sitä kautta johdettava haluaa laittaa itseään entistä enemmän likoon. Taito kuunnella, kysyä ja haastaa ovat myös peruselementtejä yksilön johtamisessa, ja nämä liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Haastaminen ohjaa työntekijää epämukavuusalueelle ja mahdollistaa oppimisen. Innostamiseen liittyy kiinnostuksen kohteen vahvistamisen lisäksi myös positiivisuuden tarttuminen muihin tiimiläisiin. (Ristikangas ym. 2021, 64-65.)

Valmentavan tiimin johtamisen ydintaitoja ovat systeeminen ajattelu ja koko organisaation rakentaminen. Tiimi on osa kokonaisuutta ja aikaa kannattaa käyttää siihen, mihin tiimissä voidaan vaikuttaa ja mitä hyötyä tiimistä on asiakkaille ja sidosryhmille. Muutokset toteutuvat, kun tiimi kykenee toteuttamaan omaa perustehtäväänsä tietoisuuden ja voimaantumisen myötä. Johtajan ei tarvitse selviytyä kaikesta yksin vaan hän voi hakea tukea mm. tiimiltä, kollegoilta, työpsykologilta tai omalta esihenkilöltä. Johtajan on myös tärkeää antaa sparrausapua muille, yhdessä asioiden ja eri vaihtoehtojen pohtiminen tuottaa yleensä ratkaisuja. Päätöksentekoon vastuuttaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen vaatii päätösvalan siirtämistä johtajalta tiimille, niissä asioissa, joista on sovittu yhteisesti. Osallistaminen nivoutuu kaikkeen valmentavan tiimin johtamiseen ja sillä tavoin rakennetaan yhteistä ymmärrystä. Rakenteiden ja käytänteiden kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä, kokeiluja ja syyseuraussuhteiden ymmärtämistä, koska useat muutokset eivät tapahdu hetkessä. Valmentavan johtajan ominaisuuksiin kuuluu hyvät kommunikointitaidot. Itsensä selkeä ilmaisu ja viestintä sekä kyky käydä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ovat keskeisessä roolissa. Tiimiläisten yhteistyötaitojen kehittäminen ja ohjaaminen auttaa yhdessä oppimista. Yhdessä oppiminen taas vaatii tiimiläisiltä kehittymistä yksilönä. Tässä auttaa ymmärrys yksilöllisistä motivoitumistavoista sekä muutoskyvykkyydestä. Tiimin psykologisen turvallisuuden sekä konfliktien sietokyvyn vahvistaminen tapahtuu avoimessa ja rakentavassa keskusteluilmapiiirissä, jossa voidaan käsitellä vaikeitakin asioita. Tiimin yhteenkuuluvuuden ja Me-hengen vaaliminen onnistuu, kun johtaja havainnoi tiimidynamiikkaa, rakentaa tiimiläisten keskinäistä luottamusta ja lopulta johtaja pystyy ohjaamaan tiimiprosesseja mm. kokeilujen avulla. (Ristikangas ym. 2021, 66-69.)



Kuvio 4: Valmentavat taidot itsensä, yksilön ja tiimin johtamisessa. (Mukaillen Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas 2021, 62.)

Vuorovaikutus on kaiken ydin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta katsottuna. Niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin tapa toimia vuorovaikutustilanteissa voi vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti. Parhaimmillaan työilmapiiri on innostava ja energisoiva, ihmiset kokevat olevansa samalla puolella ja saavat myötäintoa ja vastakaikua. Kääntöpuolena voi kokea masentavana ja kuluttavana tilanteen, jos kokee jäävänsä syrjään, tulee ohitetuksi tai jopa kaltoin kohdelluksi. Positioinnin keinoilla voidaan vaikuttaa siihen, miten itse kukin suhtaudumme toisiimme työyhteisössä. Tällä tarkoitetaan sitä, että osoitetaan toisille pienin sävyin ja elein odotuksemme ja tavoitteemme, tavallaan tämän paikan työyhteisössä. Pidetäänkö työkaveria tärkeänä ja arvostettuna, onko suhde neutraali vai kokeeko hän tullessa ohitetuksi? Annetun position voi hyväksyä ja siihen suostua tai kiistää sen tai tarjota tilalle toisenlaista vaihtoehtoa. Positiointi voidaan ajatella silmälaseina, joiden kautta näkee toiset ja ympäröivän maailman. Sitä ei myöskään voi välttää, koska jokainen ihminen positioi itsensä ja muut kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tähän siis liittyy myös vallankäyttö (sosiaalinen valta ja johtaminen). Mikäli valtaa käyttää ilman myötätuntoa ja toiset ohittamalla tai mitättömällä, työyhteisön hyvinvointi ja tulokset heikkenevät huomattavasti. (Hakanen ym. 2017, 295-296.)

2.4.3 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen ja organisointi hyödyntävät positiivisen psykologian oppeja, jossa humanistiset arvot ja ihmiskäsitys ovat keskiössä. Tähän käsitykseen kuuluu, että ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa, myös työelämässä. Vuorovaikutustilanteet kuten läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen toteutuvat erityisesti positiivisessa johtamisessa. Tämän vuoksi oman ajattelun, asenteiden, tunteiden, arvojen ja ihmiskäsityksen tarkastelu sekä oman johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. Kehittyminen liittyy siten vahvasti positiivisen johtamisen ydinajatukseseen. Johtajan täytyisi tiedostaa omat vahvuudet, kehittämisen kohteet sekä pyrkiä aitouteen ja toimia yhdenmukaisesti erilaisissa rooleissa. (Wenström 2021, 13-15, 38.)

Positiivista johtamisesta voidaan tarkastella positiivisen organisaation PRIDE-teorialla. Suuren sosiaalialan organisaation muutosprosessia tutkittaessa huomattiin, että henkilöstön vahvuuksien tukeminen, positiivisen työympäristön rakentaminen ja positiivisten palvelujen kehittäminen ovat oleellinen osa toimivaa ja tuloksellista organisaatiota. Tutkimuksessa myös huomattiin, että myönteinen muutos ja halu parantaa ihmisen elinolosuhteita ovat olemassa useimmissa organisaatioissa, mutta ne jäävät usein huomaamatta ja aliresursoituiksi. Itse asiassa organisaatio, joka pyrkii positiiviseen kehitykseen hyödyntämällä negatiivisia puolia ja vahvistamalla organisaation jäsenten ja organisaatiojärjestelmien inhimillistä potentiaalia, voi synnyttää positiivisen muutoksen ja tämä puolestaan tuo organisaatiolle kilpailuetua. Tutkimuksen ohella laadittiin viisi teemaa, joiden perusteella rakennettiin kysely mittamaan positiivista organisaatioindeksiä. Havaintojen perusteella organisaatio saavutti sitä parempia tuloksia henkilöstön hyvinvoinnissa, tuloksellisuudessa, tehokkuudessa, kannattavuudessa, laadussa ja eettisyydessä, mitä parempia tuloksia organisaation yksikkö sai kyselystä. Teoria ei anna valmiita vastauksia tai toimintaohjeita, vaan auttaa kiinnittämään huomiota tekijöihin, jotka aikaansaavat positiivisen organisaation. Positiivisen organisaation osa-alueet ovat:

P: Positive practices (Myönteiset käytänteet. Arkityön ja strategian tasolla toteutuvia käytäntöjä, toimintatapoja, rutiineja, rakenteita ja prosesseja, jotka edistävät muita PRIDE-mallin osa-alueita. Näitä käytänteitä toteutetaan myös rajoitteiden ja epätoivottujen tilanteiden aikana.)

R: Relationship enhancement (Vuorovaikutus, yhteistyö ja hyvät ihmissuhteet organisaatiossa, tiimien positiivinen yhteisvaikutus.)

I: Individual attributes: (Yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen, erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen. Nämä kehittyvät nimenomaan silloin, kun ne tunnistetaan työpaikalla.)

D: Dynamic leadership: (Positiivinen johtaminen ja johtajuus, arvojen, ajattelun ja ihmiskäsityksen taso, toiminnan ja vuorovaikutuksen taso. Näitä tarvitaan maksimoidakseen työyhteisön resilienssiä ja positiivista voimaa.)

E: Emotional wellbeing: (Myönteiset tunteet ja ilmapiiri. Yhteisiä ponnistuksia tarvitaan ylläpitämään työntekijöiden fyysistä ja henkistä hyvinvointia ja lisäämään myönteisiä tunteita.

(Cheung 2016, i-ii, 264-266, 333; Wenström 2021, 68-69, 74.)

Myönteiset käytänteet (P) voivat olla pieniä tai suuria kuten avoin tiedonkulku, panostaminen myönteiseen viestintään. Käytänteet vaikuttavat kolmen mekanismin kautta. Vahvistava vaikutus liittyy siihen, että myönteiset käytänteet lisäävät myönteisiä tunteita ja toimintaa ja siten vahvistavat työyhteisön sosiaalista pääomaa, voimavaroja ja myönteistä ilmapiiriä. Toisena elementtinä on suojaava vaikutus, jolloin myönteisten käytänteiden aikaansaamat myönteiset tunteet suojaavat vastoinkäymisten haitallisilta vaikutuksilta. Kolmantena on heilantrooppinen mekanismi, mikä tarkoittaa myönteisten käytänteiden energisoivaa vaikutusta. (Wenström 2021, 161.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö (R) edistävät työyhteisössä myönteistä ilmapiiriä, oppimista ja henkilökohtaista kasvua, lisäävät hyvinvointia, innostusta ja asiakastytyväisyyttä, edesauttavat työhön sitoutumista ja uuden kokeilua. Työn tehokkuus ja tuloksellisuus paranevat sekä haasteista ja muutoksista selviytyminen ovat helpompaa myönteisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Työpaikan hyvät ihmissuhteet ja työkalereiden tuki ovat työn voimavarojen lähteitä. Vuorovaikutuksen johtaminen onkin siis erittäin tärkeä osa-alue johtajan tehtävissä. Osaamisen ja oppimisen johtaminen liittyy vahvasti vuorovaikutuksen johtamiseen. Kun työntekijöillä on tilaa ja aikaa olla yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, lisää se usein innovaatioita, oppimista ja innostusta. Johtaminen itsessään on vuorovaikutusta, jossa myönteiseen kieleen ja viestintään on hyvä kiinnittää huomiota. Myönteiseen vuorovaikutukseen kuuluu myös kriittinen ajattelu ja dialogisuus. Nämä voidaan kuitenkin toteuttaa rakentavasti ja positiivisesti, jolloin kriittinen ajattelu kyseenalaistaa itsestäänselvyksiä ja tuottaa uusia näkökulmia. Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua, jossa kuuntelulla on iso osa. Yhdessä pohtiminen, omien mielipiteiden ilmaisu lisäävät avoimuutta ja luottamusta työyhteisössä. (Wenström 2021, 107, 109, 112, 114-115.)

Yksilöllisten vahvuksien tunnistaminen (I) on positiivisen johtamisen ydintä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvuksien hyödyntäminen on suuressa roolissa esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työstä innostumiseen, suoriutumiseen ja tuottavuuteen, työn imuun, minäpystyvyyden kokemukseen sekä vähäisempään stressiin ja sairauspoissaoloihin. Vahvuksien voima perustuu neljään mekanismiin. Ensinnäkin kokemus omana itsenä toimimisesta ja pyrkimyksestä toteuttaa itseään liittyvät vahvasti ihmisen hyvinvointiin. Toisena kyvykkyyden tunne kasvaa yksilön toimiessa vahvuksiensa alueella, mikä edesauttaa motivaatiota. Kolmantena

vahvuuksien tunnistaminen ja käyttöönotto muodostavat henkilökohtaisen sekä työyhteisön voimavaran, jolloin työn imu ja innostus mahdollistuu. Neljäntenä positiiviset tunteet lisääntyvät vahvuuksia hyödyntämällä ja siten mm. luovuus, ongelmanratkaisukyky, sosiaaliset suhteet, resilienssi ja terveys paranevat. (Wenström 2021, 125-126.)

Positiivinen johtaminen toteutuu ajatteluna ja toimintana (D) ja siten voi vaikuttaa muihin positiivisen organisaation osa-alueisiin. Positiivinen johtaja on aito, vilpitön ja hänellä on selkeä ja totuudenmukainen käsitys itsestään, omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Johtaja tarkastelee omaa toimintaansa omien arvojen, asenteiden ja ihmiskäsitysten kautta sekä ymmärtää millä tavoin hänen oma luontainen tapansa ja temperamenttinsa vaikuttaa johtamisessa. Johtaja uskalttaa ottaa vaikeat asiat ja epäkohdat esille, mihin auttaa aito läsnäolo ja kuunteleva vuorovaikutus. Positiivinen johtaja haluaa kehittää omia vuorovaikutus- ja tunne taitojaan sekä pyrkii ammatilliseen kasvuun. (Wenström 2021, 204-207.)

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (E) syntyvät usein huomioimalla, käsittelemällä ja kohtaamalla kaikenlaisia tunteita. Myönteiset tunteet lisäävät luovuttavaa ja joustavaa ajattelua, kun taas negatiiviset tunteet kapeuttavat ajattelua ja huomio kiinnittyy helpommin uhkiin ja ongelmiin. Yksilön taipumus kokea myönteisiä tunteita liittyy kuitenkin vahvasti synnynnäiseen ja melko pysyvään temperamenttipiirteisiin, mikä luo alkuasetelman myönteisten tunteiden kokemiselle. Kuitenkin negatiivisesti emotionaalinen ihminen voi kehittää positiivista asennettaan mm. pysähtymällä pohtimaan omaa ajatteluaan, tulkintojaan toimintaansa vuorovaikutustilanteissa. Toisaalta on myös tärkeää huomioida, että negatiivisten tunteiden tarkoituksena on usein kertoa yksilölle, mikä on itselle tärkeää. Työyhteisössäkkin yhteisöllisyyttä voi nimenomaan lujittaa yhdessä koetut vaikeudet. Myönteisellä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin, sillä sen on todettu edistävän sitä positiiviseen suuntaan. Positiivinen työyhteisö tarkoittaa lyhyesti sitä, että työntekijät kokevat työpaikkansa ja työkalverinsa psykologisesti turvalliseksi, erilaisuutta arvostavaksi, oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi. (Wenström 2021, 75-77, 81.)

Luontevahvuudet ja hyveet liittyvät vahvasti positiivisen johtamiseen ja ovatkin siten oleellinen osa myös toimivaa organisaatiota. Luontevahvuudet ovat jokaisen yksilön käytettävissä ja kehitettävissä ja niitä kannattaa tutkia ja tarkastella, jotta niitä voidaan hyödyntää niin työyhteisössä kuin omassa henkilökohtaisessa elämässä. Ne pitävät sisällään myös moraalisen ja eettisen näkökulman, jolloin työyhteisön ja yksilön itsensä kannalta voidaan pohtia, mikä on arvokasta, hyvää ja tavoiteltavaa. Positiivisen psykologian teoria luontevahvuuksista perustuu tutkimustietoon universaaleista hyveistä ja luontevahvuuksista. Positiivisen johtamisen näkökulmasta luontevahvuudet ovat suuressa roolissa oman autenttisen minä tarkastelussa ja siten siis tukevat erilaisilla johtamisen tehtävissä ja rooleissa. Omia luontevahvuuksia voi kartoittaa VIA-instituutin nettisivuilla VIA-kyselyn avulla. Oleellista VIA-analyysissä on se, ettei siinä luetella heikkouksia, vaan vahvuudet luetellaan järjestyksessä.

Ylimpänä olevat vahvuudet ovat yleensä ydinvahvuuksia ja ne ovat osa yksilöä itseään ja omaa identiteettiään. Ydinvahvuuksien käyttö on luontevaa ja niiden äärellä koetaan innostusta ja omistautumista. Analyysin loppupuolella olevat vahvuudet voivat kertoa, ettei niitä ehkä juuri sillä hetkellä käytetä niin paljon. Näistä kasvuvahvuuksista voikin pohtia, millä tavoin niitä voisi kehittää ja hyödyntää. (Wenström 2021, 228-229, 233-234.)

Ruutu & Salmimies (2021, 118) ovat pohtineet, mitä hyveet ja luontevahvuudet tarkoittavat työelämässä käyttäen aiemmin mainittua Petersonin ja Seligmanin kartoitusta. Työyhteisössä olisikin oleellista tehdä näkyväksi kunkin työntekijän vahvuudet, miten niitä voisi hyödyntää vielä paremmin ja mitä vahvuuksia voisi kehittää. Työntekijän hyveet ja luontevahvuudet:

1. Viisaus (tietojen ja taitojen soveltamisen kyky)

- Luovuus: Uusien ja tehokkaiden työtapojen keksiminen
- Uteliaisuus: Kiinnostus meneillään olevista muutoksista ja projekteista
- Avarakatseisuus: Asioiden tarkastelu monesta näkökulmasta ja myönteinen asenne
- Oppimishalu: Uusien taitojen, tietojen ja kokonaisuuksien opetteleminen
- Suhteuttamiskyky: Kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja antaa oma osaamisensa työyhteisön käyttöön

2. Luonteenlujuus (emotionaalinen vahvuus tavoitteiden saavuttamisessa esteistä huolimatta)

- Aitous: Todellisten ajatusten esiintuominen aitona omana itsenään
- Rohkeus: Kyky seistä omilla jaloillaan haasteista ja vaikeuksista huolimatta
- Sinnikkyys: kyky saattaa loppuun aloittamansa tehtävät
- Intohimo: Energinen asenne ja toimeliaisuus

3. Inhimillisuus (muista huolehtiminen ja välittäminen)

- Ystävällisyys: Muiden auttaminen ja palvelusten tekeminen
- Rakkaudellisuus: Tärkeiden ihmissuhteiden vaaliminen
- Tunneälykyys: Tietoisuus omista ja toisten motiiveista

4. Oikeamielisuus (yhteisestä hyvästä huolehtiminen)

- Oikeudenmukaisuus: Kaikkien kohtelu samojen arvojen mukaan
- Johtajuus: Ryhmäaktiiviteettien organisointi ja niiden seuranta
- Yhteistyöhenkisyys: Rakentava toimiminen ryhmässä

5. Kohtuullisuus (kohtuuttomuuden hillintä)

- Anteeksianto: Myötätuntoisuuden viljely ja virheiden anteeksiantokyky
- Nöyryys: Kyky antaa tulosten puhua puolestaan
- Harkitsevuus: Kyky harkita sanojaan ja tekojaan sekä seuraamusten ennakointi
- Itsehillintä: Kyky säädellä omia tunteitaan ja tekojaan

6. Transkendenssi (suuremman olemassaolon merkityksen tiedostaminen)

- Kauneuden arvostaminen: Kauneuden, osaamisen, taitojen huomaaminen ja sanoittaminen elämän eri osa-alueilla

- Kiitollisuus: Hyvien asioiden huomaaminen ja sanoittaminen
- Toiveikkaus: Optimistinen asenne ja myönteisten asioiden eteen ponnistelu
- Huumori: Leikkisyys, ilo ja hymyily
- Merkityskyky: Itsensä mieltämine osaksi suurempaa kokonaisuutta

2.5 Johtamisen erityispiirteitä sosiaalialalla

Sosiaalialan palveluita tuotetaan julkisella ja yksityisellä puolella. Yksityisellä puolella on erilaisia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä ja säätiöitä sekä yksityisiä voittoa tavoittelevia pörssiyrityksiä. Sekä säätiöiden että pörssiyritysten tiedonanto ja päätöksenteko ei ole julkista ja avointa johtuen mm. yhtiö- ja säätiölaeista. Sosiaalipalvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation täytyy kyetä johtamaan tuotantoverkoston, jossa nämä eri toimijat toimivat. Kysymys kuuluukin, miten johtaa tuotantoverkoston, jossa julkinen toimija maksaa suurimaksi osaksi palvelukustannukset, muttei voi suoraan johtaa näitä palveluntuottajia? (Rousu 2021a, 31-32, 38-39.)

Verkoston johtamisen periaatteet ovat keskeisiä johtamisessa. Sosiaalialan palvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation sekä tuottajan välillä täytyy olla toimiva vuoropuhelu sekä luottamus oli kyseessä oman organisaation tuottaja tai ostopalveluun perustuva yksityinen palveluntuottaja. Koko tuotantoverkoston johdetaan tiedolla, sen vaihtamisella, sopimuksilla ja niihin sisältyvillä palvelun laatuvaatimusten seurannalla ja arvioinnilla. Toiminnan pitää olla läpinäkyvää ja lainmukaista, koska palvelua tuotetaan julkisin varoin. Erilaisten organisaatioiden, ammattien ja päätöksentekojärjestelmien yhteistyökyky on keskeistä asiakkaiden tukitoimien järjestämisen kannalta. Onnistumista vahvistaa se, että eri organisaatioilla on yhteinen päämäärä eli asiakashyöty ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (Rousu 2021a, 32.)

BSC-mallin (tasapainotettu tuloksellisuuden johtaminen) suomalaisen julkiseen toimintaan kehitti Ismo Lumijärvi. Siinä tuloksellisuuden peruskäsitteinä on neljä osa-alueita. Keskeisin näkökulma on vaikuttavuus, jolloin pyritään saamaan mahdollisimman hyvä asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus niillä voimavaroilla, jotka ovat käytössä. Muut kolme näkökulmaa ovat prosessi-, asiakas- ja henkilöstönäkökulma. Organisaation resurssit liittyvät hyvin vahvasti prosesseihin ja sen myötä prosessien johtamisessa onnistuminen on keskeistä. Henkilöstö koetaan henkilövaltaisissa asiakaspalveluun perustuvissa työyhteisöissä ennen kaikkea strategisena voimavarana, jolloin osaamista ja uudistumiskykyä halutaan kehittää. Asiakasnäkökulmasta asiakkaan saama hyöty on perustehtävää, jolloin myös siinä onnistumista tulisi arvioida ja mitata. (Rousu 2021a, 28-30.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa jatkuvaa oppimis- ja vaikuttamisprosessia, jossa oman kehon, mielen, tunteiden ja arvojen tiedostaminen on vahvaa. Tämän avulla työntekijä pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Jotta työssään voi kehittyä ja uudistua, tarvitaan siihen hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta sekä reflektointikykyä.

Itseen ja omaa toimintaansa on hyvä kyetä tarkastelemaan etäämmältä, ikään kuin helikopteriperspektiivistä. Itsensä johtaminen luo perustan yksilön ja tiimin johtamiselle. Yksilön johtamisessa on kyse vuorovaikutusprosessista, joka koostuu rationaalisen älykkyyden, tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden käytöstä. Rationaalinen älykkyys tarkoittaa tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjaamista ja valmentamista sekä kehittämistä. Tässä tavoitteena on suorituksen johtamisesta, joka on johtamisen perusta. Tunneälykkyys on tehokasta vuorovaikutusta, jossa luottamuksella, avoimuudella, autenttisuudella ja jämäkkyydellä on iso merkitys. Henkinen älykkyys näkyy omalla esimerkillä johtamisena, motivointina, innostamisena, luovuutena, uudistumisena ja yksilön kunnioittamisena. Johtajan haasteena onkin opetella hallitsemaan tämä vuorovaikutusprosessi ja lisäksi huomioimaan työntekijöiden erilaisuus ja yksilölliset valmiudet liittyen työtehtäviin. (Sydänmaanlakka 2009, luku 4.)

Sosiaalialalla tarvitaan itsensä johtamisen lisäksi asiakastyöprosessin johtamista, jonka tavoitteena on omatyöntekijän roolissa lisätä asiakkaiden saaman hoidon ja palvelun vaikuttavuutta. Omatyöntekijän tulee edistää asiakassuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamista, suunnitellut palvelut toteutuvat, toimia kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa sekä toimia palvelujärjestelmässä asiakkaan palvelukokonaisuutta koordinoien. Lisäksi asiakkaan omien voimavarojen vahvistaminen ja käyttäminen ovat keskeisiä sosiaalialan asiakastyössä. Asiakkuusprosessiin kuuluu myös eri vaiheissa hyödyntää eri ammattihenkilöiden osaamista. Oman asiakkuusprosessin johtamiseen tarvitaankin monenlaisia osaamista ja taitoa, kuten arviointitaitoja, kykyä perustella ja tehdä päätöksiä, itseohjautuvuutta, moniammatillista työtettä, ymmärrystä palvelujärjestelmistä, vuorovaikutustaitoja, kustannustietoisuutta ja ennen kaikkea rohkeutta. (Lanne-Eriksson 2021, 269-270.)

Sosiaalialan johtamisessa erityisesti eettinen johtaminen on tärkeää, koska työssä on usein läsnä keskenään ristiriitaisia intressejä. Niiden yhteensovittaminen tai valinnat niiden välillä tuovat haastetta johtamiseen. Oikeudenmukaisuus, reiluus, mutta myös tuloksellisuus ovat keskeisiä tekijöitä eettisessä johtamisessa. Lisäksi maineenhallinta, henkilöstön tarpeet, markkinatilanne, lainsäädäntö sekä työvoimapula lisäävät haastetta eettiseen toimintaan. (Rousu 2021a, 31.) Eettistä johtamista tarkasteltaessa johtajan ominaisuuksiin voidaan nimetä korkea moraalit, osaaminen, terve järki ja hyvä tahto Salmisen (2016) mukaan. Siten eettistä johtamista ei voida purkaa toimintaohjeiksi vaan se vaatii johtajalta arvojen tiedostamista, eettistä herkkyyttä ja kyvykkyyttä. Jatkuva kyseenalaistaminen ja rohkeus ottaa vaikeitakin asioita esille kuuluvat olennaisesti tähän. Eettisellä johtamisella saavutetaan myös työhyvinvointia; työntekijät haluavat kuulua työyhteisöön, jossa toimintaa ohjaa reiluus. Pelkästään johtaja ei tee toimivaa eettistä työyhteisöä, vaan siihen tarvitaan aktiiviset ja sitoutuneet työntekijät. Lisäksi tarvitaan myös asiakkaita, jotka nähdään aktiivisina toimijoina. (Sinkkonen 2022, 122, 129.)

Lastensuojelutyötä ohjaavat eettiset periaatteet ovat työn perusta, johon toiminnan tulisi nojautua. Niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön pitäisi tarkastella, miten nämä periaatteet toteutuvat omassa työyhteisössä ja työtehtävissä. Asiakkaiden ihmisarvo ja perusoikeudet tarkoittavat lastensuojelussa lyhyesti sitä, että korostetaan erityisesti asiakkaiden ihmisarvoista kohtelua ja yksityisyyden suojaa. Arjessa yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja kunnioittava kohtelu ovat keskiössä. Lapsen etu on otettava ensisijaisesti huomioon lastensuojelun tarpeen arvioinnissa sekä lastensuojelua toteutettaessa ja se rakentuu hyvinvoinnin eri osioista. Tämän vuoksi työskentely lapsen asioissa edellyttää hänen kokonaisvaltaista elämäntilanteensa tarkastelua. Oikeudenmukaisuus, avoimuus, luotettavuus, turvallisuus sekä lastensuojelutoimien suhteellisuusperiaate kuuluvat laadukkaaseen työskentelyyn. Hyvä vuorovaikutus liittyy myös oleellisesti lastensuojelun eettisiin periaatteisiin. Asiakkaiden kohtaamisessa empatialla, inhimillisyydellä, kiireettömyydellä ja rakentavalla yhteistyöllä on merkitystä ja erityisesti silloin, kun toisinaan joudutaan tekemään päätöksiä, joista asiakkaat ovat eri mieltä. Ammattihenkilöstön työn laatu tarkoittaa ymmärrystä omaan työhön sisältyvästä vastuusta suhteessa lapseen, hänen perheeseensä, omalle organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Johdon sen sijaan täytyy tiedostaa vastuunsa laadukkaan työn mahdollistajana sekä työntekijän tukena. Vastuulliset päätökset tarkoittavat sitä, että päätöksenteko, kehittämistyö ja palvelujen järjestäminen perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja niiden vaikutuksia arvioidaan heidän näkökulmastaan. Lisäksi eettistä näkökulmaa tulisi myös huomioida arvioita tehdessä. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8, 11-16.)

Sosiaalihuollon eri palveluista on annettu mm. Valviran toimesta erilaisia laatusuosituksia ja määräyksiä. Omavalvontasuunnitelma on yksi esimerkki laadunhallinnasta, jolla pyritään varmistamaan, että laatu toteutuu sovitulla tavalla. Keskeinen laadunvalvontatekijä on työntekijä, joka kohtaa asiakkaan hyvässä vuorovaikutuksessa. Laadunhallintaan kuuluu se, että tavoitteet, tehtävät ja suunta ovat selvillä ja kaikilla on tiedossa, millaista laatua halutaan. Lisäksi seuranta, mittaaminen, tulosten raportointi ja tarvittavien kehittämistoimintojen muodostaminen sisältyvät laadunhallintaan. Johtamisen tehtävänä on sen sijaan varmistaa, että laadunhallinnan järjestelmä toimii yksikössä. (Rousu 2021b, 160-161.)

2.6 Kehityskeskustelut työhyvinvoinnin tukena

Kehityskeskusteluja voidaan tarkastella myönteisenä käytänteenä. Positiivisen johtamisen perusedellytys on arjessa tapahtuva myönteinen vuorovaikutus. Jotta kehityskeskustelut onnistuisivat mahdollisimman hyvin, tarvitaan luottamuksellisesta vuorovaikutussuhdesta esihenkilön ja työntekijän välillä. Tämä tarkoittaa niin arjessa kohtaamista kuin säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja, jolloin esihenkilö voi havaita merkkejä mm. ilmapiirin muutoksista ja työntekijällä on mahdollisuus jakaa henkilökohtaisia asioitaan. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin ainutlaatuisia tilaisuuksia keskittyä vain yhden työntekijän asioihin ja mahdollistavat huomion kiinnittämisen vahvuuksiin, voimavaroihin, onnistumisiin ja myönteiseen ajatteluun

tulevaisuudesta. Positiivinen kehityskeskustelu on vahvuuslähtöistä ja työntekijälähtöistä. Voimakehäteoria toimii hyvin kehityskeskustelulomakkeiden jäsennysmallina. (Wenström 2021, 191.)

Positiivinen johtaminen toteutuu toiminnan ja ajattelun tasolla ja kehityskeskusteluissa tämä tarkoittaa, etteivät pelkät kyselylomakkeet riitä vaan johtajalla täytyy olla syvä ymmärrys niiden taustasta ja vaikutusmekanismeista. Positiivinen johtaminen on myönteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen sekä ajattelun, arvojen ja ihmiskäsityksen yhteispeli, johon erilaiset konkreettiset menetelmät tuovat lisäarvoa. Kehityskeskusteluilla voidaan parhaimmillaan uudistaa ja muokata rakenteita ja toimintatapoja. Lisäksi se voi olla työntekijälle ja esihenkilölle voimaannuttava kohtaaminen, jossa viestitetään kiinnostusta, ymmärrystä, arvostusta sekä lujitetaan luottamuksen ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta. (Wenström 2021, 192.)

Kehityskeskustelujen yksi päämäärä on miettiä tavoitteita tulevaan ajanjaksoon. Myönteinen tavoitteenasettelu, jossa työntekijä voi miettiä, mihin asioihin haluaa panostaa ja sitoutua. Tästä muodostetaan tavoite hyödyntämällä SMARTS-kriteerejä eli tavoite on konkreettinen ja täsmällinen (S=specific), tavoitteen saavuttamista voidaan seurata (M=measurable), tavoite on merkityksellinen ja liittyy yhteiseen päämäärään (A=aligned), tavoite on realistinen (R=realistic), tavoitteella on aikataulu (T=time-bound) ja tavoite on joustava (S=stretch). (Wenström 2021, 193-194.)

Myönteisten käytänteiden tunnistaminen ja sitä kautta niiden kehittäminen on tärkeää. Usein omasta työyhteisöstä löytyy käytänteitä, joita voi jakaa muillekin työntekijöille laajemmin ja niitä voidaan kehittää ja soveltaa. Näiden toimintatapojen tarkastelu auttaa huomaamaan positiiviset asiat, vahvistaa yhteisöllisiä vahvuuksia ja siten voimavaroja kokonaisuudessaan. Lisäksi positiiviset käytänteet voidaan jakaa organisaation sisällä eri tiimeille ja niitä voidaan jatkokehittää. Kun kartoitetaan myönteisiä käytänteitä, voi huonosti toimivia käytänteitä kehittää valmiiksi myönteisessä ja rakentavassa hengessä. (Wenström 2021, 199, 201.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön käynnistämä Työ2030 -kehittämisohjelma (hallituskauden 2019-2023 aikana) kokosi päätöswebinaarissaan viisi ratkaisua hyvinvoivaan ja tuottavaan työelämään. **Luottamuksen vahvistaminen** mahdollistaa kehittämisen ja uudistamisen. Luottamukseen perustuvissa työyhteisöissä kehittämistoimintaan osallistuu suurin osa työntekijöistä. Useimpia työtehtäviä ei myöskään pysty tekemään täysin yksin ja ainakin tehtäviin vaikuttaa myös muiden toiminta. Tämän vuoksi on tärkeää voida luottaa toisiin ihmisiin. **Vuoropuhelun lisääminen** työpaikoilla vahvistaa yhteistoimintaa ja lisää ymmärrystä sekä mahdollistaa haasteiden tunnistamisen ja ratkaisemisen yhdessä. Tulevaisuusvuoropuhelu nähdään tärkeänä, koska se lisää ennakointi- ja muutосkykyä. **Yhdessä oppimisen mahdollistaminen** on nykypäivänä oleellista jatkuvan oppimisen ja uudistumisen kannalta. Vertaisoppiminen edesauttaa toisilta oppimisesta, uusien näkökulmien huomaamista sekä vahvistaa yhteistyöhön ja

luottamukseen perustuvaa työkulttuuria. Kun ihmiset kokevat, että heidän mielipiteillään on väliä, vahvistaa se osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. **Luovuuden vapauttaminen** synnyttää uusia ideoita ja toimintatapoja, kun uskalletaan ajatella eri tavalla, hakea uusia näkökulmia ja suhtautua avoimesti uusiin vaikutteisiin. Luovuus onkin yksi merkittävä tekijä kilpailukyville, tuottavuudelle ja hyvinvoinnille. Viimeisenä ratkaisuna esitettiin **johtamisen kehittäminen**. Alle 40-vuotiaista suomalaisista jopa 93 % on kokenut huonoa johtamista ja heistä 64 % kertoo sillä olleen negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia. Jopa 80 % nuorista aikuisista on tyytymätön siihen, miten johtajuus tällä hetkellä ymmärretään. Johtaminen tulisi nähdä joukkuelajina, missä johtajuus ei perustu yhden ihmisen osaamiseen. Laadukas johtaminen tarkoittaa mm. yhteenkuuluvuuden vahvistamista työyhteisössä, kannustavaa ilmapiiriä, edistää hyvinvointia, tuottavuutta ja muutoskykyä. (Työ2023 päätöswebinaari, 2023.)

Uusi yhteistoimintalaki (1333/2021) julkaistiin 31.12.2021 ja sen tarkoituksena on edistää työntekijöiden ja työnantajan yhteistoimintaa toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen sekä toistensa edut huomioiden. Lisäksi työyhteisön ja yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen sekä toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen on myös kirjattu laissa. Riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työntekijöiden ja työnantajan välillä sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen yrityksen päätöksenteossa, kun se koskee heidän työtään, työolojaan tai asemaansa yrityksessä ovat myös lain tarkoituksena. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Laissa on kolme kokonaisuutta: vuoropuhelu yrityksen toiminnan ja työyhteisön kehittämiseksi, muutosneuvottelut, henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa. Vuoropuhelua on käytävä säännöllisesti yrityksen kehitysnäkymistä ja taloudellisesta tilanteesta, työpaikalla sovellettavista säännöistä ja toimintaperiaatteista, työvoiman käyttötavoista ja henkilöstön rakenteesta, henkilöstön osaamistarpeiden kartoittamisesta ja kehittämisestä sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä. Vuoropuheluun kuuluu laatia työyhteisölle kehittämissuunnitelma yhdessä työnantajan ja työntekijöiden edustajan kanssa. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan:

- 1) nykytila ja ennakoitavissa olevat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta työntekijöiden osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin
- 2) päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään työntekijöiden osaamista sekä edistetään heidän työhyvinvointiaan
- 3) eri toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu
- 4) seurantamenettelyt
- 5) ulkopuolisen työvoiman periaatteet (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Lisäksi tarpeen vaatiessa kehittämissuunnitelmassa voidaan huomioida mm. miten teknologinen kehitys ja investoinnit vaikuttavat työyhteisössä ja miten eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeisiin vastataan. Lisäksi työyhteisön johtamisesta olisi hyvä kirjata suunnitelmaan. Toisena kokonaisuutena muutosneuvottelut tarkoittavat työvoiman vähentämistä (mm. lomautukset, irtisanomiset) tai olennaisia muutoksia työtehtävissä, töiden tai työtilojen järjestelyissä (esim. yrityksen laajentaminen tai muutto toiselle paikkakunnalle, toiminnan supistaminen). (Yhteistoimintalaki 1333/2021.) Lakia henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa sovelletaan yrityksiin ja yhteisöihin, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää. Laki ei juurikaan muuttunut siirtyessään erillisestä laista uuteen yhteistoimintalakiin. (Manka & Manka 2023, 130.)

3 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttaminen

Työskentelen yksityisessä pienryhmäkodissa, joka tarjoaa kodinomaista asumista sijoitetuille lapsille ja nuorille. Työyhteisö koostuu viidestä vakituisesta työntekijästä kahden omistajan lisäksi. Työyhteisössä on myös muutama vakituinen keikkalainen. Olen ollut kyseisessä työpai- kassa vuodesta 2004 lähtien, olen työskennellyt ohjaajana, vastaavana ohjaajana sekä vuoden 2021 lopusta alkaen yrittäjänä/omistaja ja esihenkilönä. Tarve kehityskeskusteluiden kehittä- miselle lähti yrittäjyyteni myötä, koska aiemmin kehityskeskustelut olivat lähinnä kuulumis- ten vaihtoa ja palautteen antamista.

Työntekijöiden tehtäviin kuuluvat ohjaus- ja kasvatustyön lisäksi kodinhoidolliset työt. Jokai- selle lapselle on nimetty omaohjaaja, joka vastaa hänen asioistaan. Omaohjaajatyöskentely onkin merkittävä osa työtä. Omaohjaaja huomioi työvuoroissaan omahoidettavaansa, juttelee kuulumiset ja kerran kuussa käydään omaohjaajahetkillä. Lisäksi omaohjaaja huolehtii yhtey- denpidosta lapsen vanhempiin ja muihin tärkeisiin läheisiin, osallistuu verkostopalavereihin ja huolehtii yhteistyöstä esim. koulun ja hoitotahon kanssa. Omaohjaajalla on aina toinen omis- tajista työparina, joka on lapsen asioista vastuussa omaohjaajan lomien aikana. Omaohjaaja saa myös tukea omaohjaajatyöskentelyyn työpariltaan.

3.1 Toimintaympäristö

Tutkimus toteutettiin omistamassani yksityisessä lastenkodissa ja kaikki viisi työntekijää osal- listuivat tutkimukseen sekä kirjallisesti että suullisesti. Lisäksi meitä omistajia on kaksi, joista toinen osallistui tutkimukseen tiimipalavereissa ja kehityskeskusteluissa keskustellen. Lomak- keita hän ei täyttänyt. Työntekijöissä on sosionomeja (AMK), yhteisöpedagogeja (AMK), lähi- hoitajia ja erityistason lastenhoitajia. Lastensuojelutyöstä tai vastaavasta työstä työnteki- jöillä on hyvinkin eri pituisia työkokemuksia 11 vuodesta yhteen vuoteen. Molemmilla omista- jilla työkokemusta on noin 20 vuotta.

3.2 Tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista voimavaralähtöinen johtamistapa on ja miettiä, mitä se voisi tarkoittaa juuri omassa työyhteisössäni ja johtamiskulttuurissa sosiaalialan yksityisellä sektorilla. Tarkastelun kohteeksi otettiin työntekijöiden kanssa käytävät kehityskeskustelut ja miten niissä hyödynnetään voimavaralähtöistä työtöitä. Kehityskeskustelujen tavoite on tukea työntekijöiden työssä jaksamista ja kokemusta työn mielekkyydestä sekä pohtia tavoitteita työlleen. Työntekijöiden omien ja erilaisten vahvuuksien näkyväksi tekeminen hyödyttää koko työyhteisöä sekä ennen kaikkea asiakkaita. Kehityskeskusteluissa annetaan myös palautetta työnantajalle ja siten työnantajalla eli esihenkilöillä on mahdollisuus kehittyä johtajana. Käytännössä opinnäytetyöni tavoitteena on uudistaa työpaikkani kehityskeskustelulomaketta ja testata sitä sekä tutkia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisössämme.

Kehittämiskysymykset:

1. Millaisista elementeistä voimavaralähtöinen johtaminen muodostuu?
2. Miten voimavaralähtöinen johtamista voidaan toteuttaa käytännössä työhyvinvointia edistään?
3. Miten kehityskeskustelut voidaan toteuttaa voimavaralähtöisesti ja työhyvinvointia edistään?

3.3 Menetelmälliset ratkaisut

Laadullinen tutkimus on perusteltua tutkittaessa eri organisaatioita, koska sen avulla päästään käsiksi ilmiöihin, jotka ovat usein abstrakteja, tutkittavien vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia sekä aikaan ja paikkaan sidottuja. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa laadullisen tutkimuksen lähestymistapa mahdollistaa johtamiseen liittyvän vuorovaikutuksen ja sisäisten suhteiden tarkastelun. (Puusa & Juuti 2020, luku 3.) Toimintatutkimus sopii hyvin työyhteisön kehittämiseen, koska siinä keskeisenä ajatuksena on oppiminen, joka voi kohdistua organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamistapoihin. Oppimista ja muutosta voidaan aikaansaada työyhteisössä osallistamalla koko henkilöstöä työntekijöistä johtoportaan asti yhdessä tiedeyhteisön edustajien kanssa. Toimijoiden näkökulman selvittäminen on tärkeää tutkimuksen kannalta, koska he tuntevat työhönsä liittyvät tilanteet ja ilmiöt, syy-seuraussuhteet sekä työhön liittyvät vaatimukset. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muuttaa konkreettisesti toimintatapoja sekä lisätä työyhteisön itsetuntemusta. Tieteen kriteerit täyttyvät, kun toimintatutkimuksessa kerätään tietoa ja analysoidaan sitä vaikiintuneita tieteellisiä menettelytapoja hyödyntäen. (Puusa & Juuti 2020, luku 17.)

Opinnäytetyöni on laadullista toimintatutkimusta, koska työhyvinvointiin ja johtamistapoihin liittyvä teoretieto sekä käsitteistö näkyvät opinnäytetyössäni vahvasti. Lisäksi

opinnäytetyössäni tutkitaan, millaista työhyvinvointi on juuri tässä tutkittavassa työyhteisössä ja miten esihenkilöt sitä voivat parhaiten tukea ja kehittää. Toisaalta siinä on piirteitä määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta, koska aineistoa kerätään kyselyillä. Esimerkiksi uusimmassa työhyvinvointikyselyssä työntekijät antavat vain numeerisia arvioita. Jyrkämä (2021) toteaa artikkelissaan, että toimintatutkimus ei kuulu suoraan laadulliseen tai määrälliseen tutkimuskategoriaan. Toimintatutkimuksessa aineistoa kerätään monenlaisin menetelmin, joissa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia keinoja. Aineistot voivat olla esimerkiksi osallistavaa havainnointia, yksilö- ja ryhmähaastatteluja ja kyselyjä. Toimintatutkijana onkin oleellista tehdä havainnot koko tutkimusprosessin ajan tutkimuspäiväkirjan muodossa. Siten toimintatutkimus vaatii tutkijalta moniosaamista ja käsityöläisyyttä.

Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa onkin hieman erilainen kuin perinteisessä tutkimuksessa. Tutkija osallistuu yhdessä toimijoiden eli työntekijöiden kanssa kehittämisprosessiin ja samalla hänen tulisi luoda mahdollisuus uusien ideoiden ja teorioiden muodostumiselle. Samaan aikaan tutkijan pitää myös tutkia työntekijöiden kokemuksia ja ajattelutapoja. Lisäksi työntekijät tulisi saada pohtimaan reflektiivisesti omaa työtään. (Puusa & Juuti 2020, luku 17.) Opinnäytetyössäni oma roolini on toimintatutkija, joka osallistuu aktiivisesti työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi työrooliini esihenkilönä ja yrityksen omistajana jo itsessään kuuluu vastuu työhyvinvoinnista. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus tuoda näkyviin työntekijöiden ajatuksia työyhteisön kehittämisestä ja tutkia yhdessä työhön liittyviä haasteita kuten toimintatutkimuksen yksi tarkoitus onkin. Tutkijana tehtäväkseni jää lisäksi näiden ideoiden tutkiminen ja toiminnan muuttaminen yhdessä työntekijöiden ja toisen omistajan kanssa.

3.4 Aikataulu ja eteneminen käytännössä

Opinnäytetyön tietoperustaa hyödynnettiin uuden kehityskeskustelulomakkeen suunnittelussa ja kehittämisessä. Opinnäytetyön aikana työntekijöille annettiin täytettäväksi työhyvinvointikysely sekä oman kuormittuneisuuden arviointi. Lomakkeen toimivuutta testattiin ja palautetta kerättiin pienryhmäkodin työntekijöiltä kehityskeskustelun jälkeen. Yrityksessä on kaksi omistajaa, jotka molemmat osallistuvat kehityskeskusteluihin.

Aikataulu opinnäytetyölle:

- syksy 2023 ja vuosi 2024: kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuminen ja referointi
- kevät 2025: kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu
- syksy 2025: työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut kaikkien työntekijöiden kanssa
- syksy 2025: analysointi, päätelmät ja opinnäytetyön loppuun saattaminen

3.5 Aineiston keruu

Pienryhmäkodin työntekijöiden työhyvinvointia ei ole juurikaan kartoitettu kyselyillä aiemmin. Ensimmäinen työhyvinvointikysely on tehty syksyllä 2023 Laurea-ammattikorkeakoulun Työhyvinvoinnin johtaminen -kurssilla, jonka lopputyönä laadittiin organisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma. Lopputyössä oli myös käyty läpi työhyvinvointikyselyn vastaukset. Kurssin lopputyö on osana pienryhmäkodin omavalvonta- ja työhyvinvointikansiota. Kyselystä saatuja vastauksia sekä työhyvinvointisuunnitelmaa on käytetty myös aineistona tässä opinnäytetyössä. Toinen työhyvinvointikysely työntekijöille tehtiin syksyllä 2025 ja lomake laadittiin Manka & Mankan (2023, 163-164) mukaan (kts. liite 1). Tässä työntekijät arvioivat työyhteisön hyvinvointia numeerisesti (1-5). Tuloksia käytiin läpi tiimipalaverissa, jossa työntekijät saivat tuoda esille ajatuksiaan myös suullisesti. Keskustelussa oli vapaamuotoista ja jokainen työntekijä sai kertoa tai olla kertomatta ajatuksiaan työhyvinvointikyselystä. Työntekijöille esiteltiin yhteenveto vastauksista diagrammimuodossa. Näitä vastauksia on analysoitu opinnäytetyössä. Molemmat työhyvinvointikyselyt on toteutettu nimettöminä kyselyinä siten, että ne lähetettiin työntekijöiden sähköpostiin Google Forms -kaavakkeena ja palautuivat nimettöminä (lomakkeen asetuksista valitaan nimetön kysely). Ensimmäisessä työhyvinvointikyselyssä (tehtiin 2023 osana Työhyvinvoinnin johtaminen -kurssia) oli myös avoimia kysymyksiä ja niitä kävivät läpi opintoryhmän muut opiskelijat, jotta en pystyisi esim. vastaustyylin perusteella päättämään vastaajan henkilöllisyyttä. Toinen laatimani työhyvinvointikysely oli pelkästään numeerinen, joten vastaajia ei pystynyt tunnistamaan.

Opinnäytetyön aikana kehityskeskustelulomaketta suunnitellessani Manka & Mankan (2023, 255-256) mukaan esiteltiin Oman kuormittuneisuuden arviointi -lomake ja tästä tein mukailun version työntekijöiden täytettäväksi ennen kehityskeskustelulomakkeen täyttämistä (kts. liite 2). Kyseistä kyselyä käytettiin ensimmäistä kertaa kehityskeskustelun tukena. Tässä kyselyssä keskitytään pelkästään oman kuormittuneisuuden arviointiin asteikolla 1-10 (työkyky, psyykinen ja fyysinen kuormittuneisuus, stressin kokemus, palautuminen, sairauspäivät, tulevaisuuteen suuntautuminen) ja mikä oleellisinta: mitä johtopäätöksiä näistä numeerisista arvioinneista voi työntekijä tehdä. Nämä johtopäätökset työntekijä kirjasi lomakkeeseen. Oman kuormittuneisuuden -arviointi käytiin läpi kehityskeskustelussa.

Opinnäytetyön aikana kehitellyn uuden kehityskeskustelulomakkeen (kts. liite 3) toimivuutta testattiin ja kysyin palautetta lomakkeen toimivuudesta pienryhmäkodin työntekijöiltä keskustelun lopuksi suullisesti. Yrityksessä on kaksi omistajaa, jotka molemmat osallistuvat yhdessä kaikkiin kehityskeskusteluihin. Lisäksi kehityskeskusteluiden vastauksista saatiin tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja näitä olen analysoinut opinnäytetyössä.

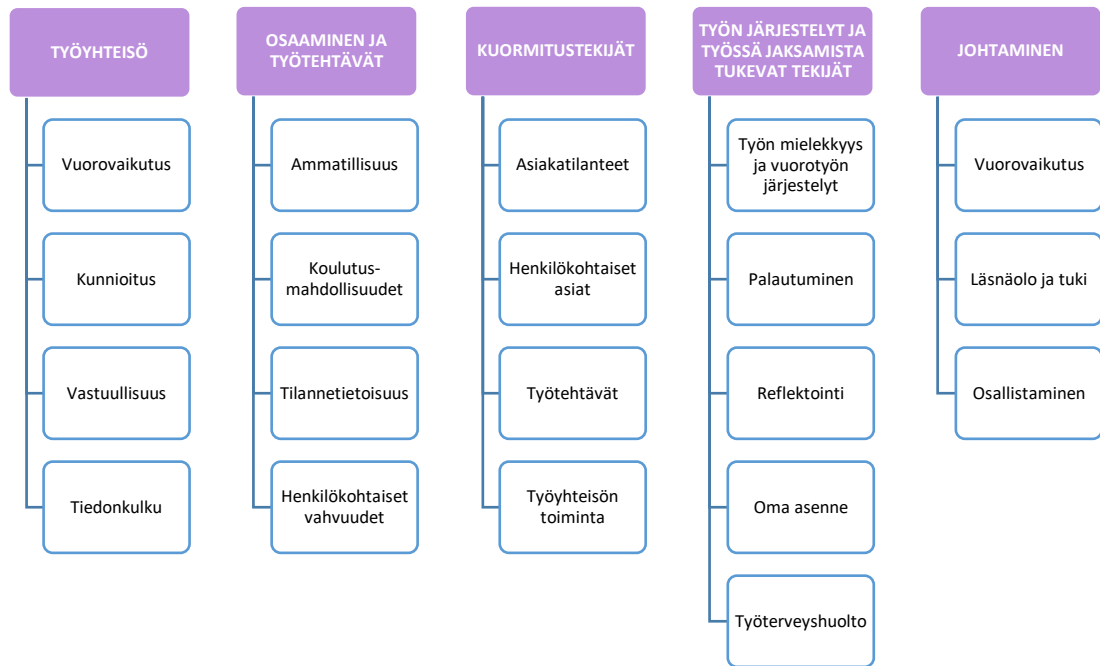
Opinnäytetyön aikana olen kirjannut ylös havaintojani ja ajatuksiani, joita prosessin aikana on tullut sekä käytännön työssä että keskusteluissa työntekijöiden kanssa liittyen

työhyvinvointiin. Nämä keskustelut ovat olleet tiimissä käytyjä pohdintoja liittyen työhyvinvoinnin kyselyihin sekä yksittäisten työntekijöiden kanssa käytyjä kehityskeskusteluja. Lisäksi teoriaosuutta kirjoittaessa olen peilannut sitä omaan työyhteisöni ja pohtinut omaa johtamista voimavara- ja lähtöisyyden kannalta katsottuna. Toimintatutkimuksessa yhtenä aineistonkeruuna ja lähteenä onkin tutkijan omat havainnot koko tutkimusprosessin ajalta.

3.6 Aineiston analyysi

Työhyvinvointikyselyissä, oman kuormittuneisuuden arvioinnissa sekä kehityskeskusteluissa työntekijä arvioi omasta näkökulmastaan työhönsä ja työhyvinvointiinsa liittyviä osa-alueita. Kävin läpi kaikki työntekijöiden vastaukset ja omat muistiinpanot useaan otteeseen. Sen jälkeen hahmottelin eri teemoja. Kyselyiden otsikot sekä teoriaosuudessa esiin nousseet työhyvinvoinnin eri osa-alueet helpottivat aineiston järjestelyä ja pilkkomista teemoihin. Tutkimuksessa nostin esille aineiston perusteella seuraavat teemat: työyhteisö, osaaminen ja työtehtävät, kuormitustekijät, työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät sekä johtaminen. Kun pääteemat olivat selkiytyneet, kävin uudelleen aineiston läpi kirjaten teemojen alle lyhyesti aineistosta nousseita aiheita jaotellen ne positiivisiksi ja negatiivisiksi/kehitettäviksi asioiksi taulukkomuotoon. Jos sama aihe oli molempia, niin se merkittiin myös molempiin.

Pääteemojen alle muodostui alateemoja, joiden kuvauksiin siirsin yksittäiset vastaukset sekä positiiviset että negatiiviset/kehitettävät asiat. Työyhteisön alateemoiksi tulivat vuorovaikutus, kunnioitus, vastuullisuus ja tiedonkulku. Osaaminen ja työtehtävät -teeman alle puolestaan muodostui ammatillisuus, koulutusmahdollisuudet, tilannetietoisuus ja henkilökohtaiset vahvuudet. Kuormitustekijöiden alateemat olivat asiakastilanteet, henkilökohtaiset asiat, työtehtävät ja työyhteisön toiminta. Pääteeman työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät alle tulivat työn mielekkäisyys ja vuorotyön järjestelyt, palautuminen, reflektointi, oma asenne sekä työterveyshuolto. Viimeinen pääteema johtaminen koostui kolmesta alateemasta; vuorovaikutus, läsnäolo ja tuki sekä osallistaminen. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä luotiin määritelmät viidelle pääteemalle juuri tässä kyseisessä työyhteisössä. Tutkimuksessa esiin nousseet työhyvinvoinnin osa-alueet pää- ja alateemoittain on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5: Työhyvinvoinnin osa-alueet pää- ja alateemoittain.

Osa vastauksista olisi voinut mennä kahdenkin eri teeman/osa-alueen alle, mutta aineistoa analysoidessani pohdin, kumpi vaikuttaa enemmän yksittäisen asian toimivuuteen. Esimerkiksi väite ”työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin” olisi voinut mennä sekä työyhteisö - että osaaminen ja tehtävät -otsikon alle. Päätin kuitenkin laittaa sen jälkimmäiseen, koska mielestäni siinä on kyse nimenomaan työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta. Lisäksi osaaminen ja työtehtävät -teeman alle tuli alaotsikoksi positiivisiin asioihin henkilökohtaiset vahvuudet, jotka olivat kehityskeskusteluissa esillä. Aluksi kuormitustekijät -teemaa arvioin myös kahdelta näkökulmalta: mitkä asiat aiheuttavat kuormitusta ja mitä asialle voi tehdä. Huomasin kuitenkin analysoinnin edetessä, että työtä tukevat tekijät sekä mitä kuormitukselle voi tehdä aiheiden alle tulee samoja asioita. Tämän vuoksi päätin, että kuormitustekijöissä listattiin vain, mitkä asiat aiheuttavat kuormitusta. Kävin aineistoa läpi useamman kerran tarkistaen aiempia jäsentelyjä ja että onko kaikki asiat huomioitu, mitä aineistossa on.

Kirjoittaessani tuloksia opinnäytetyöhön taulukon avulla, tarkistin vielä kyselyiden vastaukset ja tutkimuspäiväkirjan havainnot, jotta ne tulivat kirjatuksi oikein. Aineiston analyysissä korostuikin vuoropuhelu pää- ja alateemojen taulukoinnin, tutkimusaineiston (tutkimuspäiväkirja, kehityskeskustelulomakkeet, oman kuormittuneisuuden arviointi ja työhyvinvointikyselyt) sekä teoriaosuuden välillä. Aineiston jäsentely ja pohdinta, minkä pääteeman alle yksittäiset vastaukset lopulta kuuluvat, jatkui koko analyysin ajan. Muutama yksittäinen vastaus vaihtui opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa toiseen teemaan. Esimerkiksi alun perin ”erilaiset koulutustaustat ovat vahvuutena työyhteisössä” -vastaus siirtyi lopulta työyhteisö -teemasta

osaaminen ja työtehtävät -teemaan siinä vaiheessa, kun pohdin alateemoja. Siten siis teemoittelu auttoi selkiyttämään aineiston jäsentelyä.

3.7 Tulokset

3.7.1 Työyhteisö

Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä asioita nousi esille tutkimuksessa paljon. Työyhteisö, työkaverit ja hyvä ilmapiiri nähtiin kaikissa kyselyissä ja kehityskeskusteluissa vahvuutena. Omasta työstä koetaan myös innostusta. Vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus koettiin hyvänä työntekijöiden kesken, asioista puhutaan ja virhetulkinnoille ei jää sijaa. Uusimmassa työhyvinvointikyselyssä kaksi työntekijää viidestä koki, että virheistä tai epäonnistumisista voidaan puhua jonkin verran. Kehityskeskusteluissa tuotiin esille, että keskustelukulttuuri on avointa, asioista voi puhua ilman paineita ja yhteistyö on kokonaisuudessaan sujuvaa. Tästä huolimatta yksi työntekijä nosti esille, että vielä enemmän voisi kannustaa avoimeen keskusteluun. Hyvä huumorintaju on tärkeä piirre työyhteisössä; monien haastavien tilanteiden käsittelyä helpottaa huumori. Koko työyhteisön illanvietot (kaksi kertaa vuodessa) koettiin ryhmähenkeä vahvistavana.

Kunnioitus työkavereita kohtaan näkyi vastauksissa. Työyhteisön yksi vahvuus oli kaikkien vastaajien mielestä se, että jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty, toisia ei vähätellä tai puhuta negatiiviseen sävyyn. Lisäksi onnistumiset tunnustetaan hyvin.

Vastuullisuus ilmeni positiivisena asiana työyhteisössä. Tähän kuuluvat toimivat pelisäännöt (jokainen tietää, mitä odotetaan ja siihen pyritään) sekä luottamus siihen, että jokainen tekee vuorossa sen minkä pystyy ja ehtii. Yksi työntekijä nosti esille tärkeän asian; jokainen työntekijä on sitoutunut työhönsä ja lastenkodin lapsiin ja nuoriin.

Kehityskeskustelussa yksi työntekijä oli kirjannut vuorovaikutuksesta ja vastuullisuudesta:

Luontevaa, toimivaa ja helppoa tuoda esille ajatuksia, eri näkökulmia, ideoita. Mielestäni myönteisen vuorovaikutuksen luominen ja mahdollistaminen on jokaisen vastuulla.

Tiedonkulku oli neljäs työyhteisön liittyvä osa-alue. Yhdessä pohdintaa ja asioiden jakamista pidettiin tärkeänä ja että siihen on mahdollisuus erilaisissa tilanteissa (työnohjaus, aamuraportit, tiimipalaverit, kahvihetket). Yksi työntekijä toi esille, että kokee negatiivisia tunteita työssään silloin, kun jokin työkaverille delegoitu asia ei olekaan hoitunut, vaikka siihen olisi ollut aikaa. Muutama työntekijä huomautti, että vaikka tiedonkulku on sujuvaa, niin siinä on vielä parannettavaa.

3.7.2 Osaaminen ja työtehtävät

Ammatillisuutta tukevat työntekijöiden erilaiset koulutustaustat ja omaa ammatillista osaamista pidettiin suurimmaksi osaksi vankkana, tähän vaikuttivat aiemmat työkokemukset sekä koulutukset. Lisäksi työntekijöiden erilaiset persoonat ja kunkin työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet sekä niiden toteuttaminen käytännössä vahvistavat ammatillisuutta. Työnohjaukset, erilaisten näkökulmien esille tuominen sekä työn tekeminen yli organisaatorajojen lisäävät ammatillista osaamista ja työn monipuolisuutta. Ammatillisuutta on myös se, että kyetään kehittämään omaa työtä asiakaspalautteiden perusteella ja pyritään tulokselliseen työskentelyyn eli saamaan positiivista muutosta aikaan asiakkaiden elämäntilanteissa. Työntekijät toivoisivat, että tavoitteiden asettamiseen voisi vaikuttaa vielä enemmän.

Koulutusmahdollisuuksissa ilmeni sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Eniten hajontaa ilmeni työyhteisön hyvinvointikyselyn kysymyksessä ”kaikille annetaan mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen”. Vastauksissa näkyi sekä melko vähän annetaan mahdollisuuksia että erittäin paljon. Toisaalta koettiin, työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan lyhyiden koulutusten kautta. Työntekijät nimesivät muutamia koulutuksia, joista olisi tässä työssä hyötyä ja joita olisi hyvä kerrata kuten nepsy-koulutus, seksuaalikasvatus, traumaosaaminen ja tunnetyöskentely. Yksi työntekijä toi esille toiveen parantaa englanninkielentaitoa, koska joskus joidenkin asiakkaiden omaisten kanssa kommunikoidaan englanniksi. Yksi työntekijä toivoo pääsevänsä jatkokoulutukseen (AMK) ja että sen voisi toteuttaa työn ohessa.

Työntekijöiden osaamisessa ja työtehtävissä korostui tilannetietoisuus, mikä näkyi monellakin tavalla. Uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan nopeasti ja uusia ideoita saa toteuttaa käytännössä. Parannusehdotukset otetaan hyvin huomioon ja uusia tapoja omaksutaan hyvin. Ennakointia pidettiin hyvin tärkeänä, esimerkiksi väkivaltatilanteita pyritään ehkäisemään kaikin keinoin. Kuormittuneisuuden arvioinnissa pyydettiin miettimään tavanomaista työpäivää ja siinä ilmenevää kuormitusta, mutta muutama työntekijä pohti tavanomaisen työpäivän määrittelyn vaikeutta. Toisinaan on hyvin vaikea ennakoida ja tietää tulevasta työpäivästä. Tämän vuoksi tilannetietoisuus korostuukin lastenkodissa työskentelyssä. Kielteisenä asiana yksi työntekijä toi esille, että johtuen sukupuolesta välillä ikävät asiat jäävät hänen hoidettavakseen.

Työntekijöiltä kysyttiin myös kehityskeskustelussa henkilökohtaisia vahvuuksia ja niitä jokainen nimesi useita: työorientoitunut, tarkkuus, vastuuntuntoinen, joustavuus ja tiimin jäsenenä toimiminen, empaattisuus, itseään tarkasteleva, hyvä itse tunto, esteettisyys, rauhallisuus, reiluus, ammatillisuus ja oma koulutus pohja (AMK), hyvä huumorintaju, tulee hyvin toimeen kaikkien kanssa ja välttää vastakkainasettelua, toiminnallisuus, osaa toimia haastavissa

tilanteissa, sosiaaliset taidot (auttavat rakentamaan luottamuksellista suhdetta lapsiin), kyky tukea lastenkodin yhteisöllisyyttä ja positiivisen ilmapiirin luominen.

Työntekijät kuvasivat omia vahvuuksiaan mm. seuraavilla tavoilla:

Rauhallisuus, antaa tilaa itselle miettiä seuraavaa toiminta-askelta hektisessäkin tilanteessa ja ympäristössä.

Pyrin konkreettisesti työympäristön siisteyteen ja esteettisyyteen ja nautin kauniista asioista. Hoidan työpaikkaa kuin kotiani. Siivouksen jälkeen on mukava ihaila tulosta hetken aikaa.

En nosta itseäni toisten yläpuolelle - - Pyrin keskustelussa tasavertaiseen kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen. Osaan tarvittaessa arvioida oman toimintani oikeellisuutta tai tarkoituksenmukaisuutta. Haluan myös korjata virheitäni ja puhua niistä ääneen myös työkavereiden ja lasten kuullen.

Huumoria tulee käytettyä. Hermot ei mene, mutta ääntä lähtee, jos tarvii. Pysyn silti rauhallisena.

3.7.3 Kuormitustekijät

Työn psyykkiseen kuormittuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä listattiin useita ja ne vaihtelevat riippuen päivästä. Asiakastilanteet olivat selvästi kuormittavin tekijä, esimerkiksi lasten oireilu, toisinaan väkivallan uhka, riittämättömyyden tunne suhteessa lapsiin, pitkään jatkuva meteli. Pitkäkestoinen ”hälytystilassa” oleminen liittyen lasten ajoittaiseen oirehdintaan tai haastavaan tilanteeseen koettiin raskaana. Toisinaan oman huomion jakautuminen epätasaisesti lasten kesken tuntuu ikävältä esim. hyvä keskusteluhetki hiljaisemman lapsen kanssa saattaa keskeytyä välitöntä huomiota vaativan toisen lapsen tilanteen selvittelyyn. Joskus myös erityisesti vanhemmilta tulevat yllättävät kysymykset, joihin ei ole vastausta, tuntuvat haasteellisilta. Asiakastilanteissa joutuu myös sietämään epävarmuutta esimerkiksi omista päätöksistä tilanteissa, joita ei ole ehtinyt pohtia työkaverin kanssa. Ylipäättänsä epävakaa ilmapiiri kuormittavat joitakin työntekijöitä. Yksi työntekijä pohti, että oma turvallisuushakui-nen luonne selittää tätä. Yhteistyö lastenkodin ulkopuolisten yhteistyötahojen (koulut, hoitotahot, vanhemmat) kanssa herättää välillä negatiivisia tunteita, kun koetaan etteivät nämä toimi lapsen parhaaksi.

Toisinaan huomaan ärtyväni joissakin yksittäisissä asiakastilanteissa (keskusteluissa). Toisinaan myös palaan lapsen kanssa omaan ärtyneisyyteeni, jos siihen on syytä palata tai se on vaikuttanut vuorovaikutukseen merkittävästi.

Työntekijöiden henkilökohtaiset asiat vaikuttivat muutamalla työssä jaksamiseen, kuten oman elämän haasteet. Työstä palautuminen on välillä haastavaa ja tähän vaikuttavat mm. ajoittaiset univaikeudet ja työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla. Sairauspoissaoloja työntekijöillä oli vuoden aikana hyvin vähän (alle 15 päivää vuodessa).

Työtehtävät itsessään olivat yksi kuormitustekijä. Vaikka perehdytystä keikkalaisille ja uusille työntekijöille pidetään tärkeänä, se myös kuormittaa ”vanhoja” työntekijöitä. Ajoittainen kiire ja aikapaineet sekä se, ettei aina työnjako mene tasaisesti koettiin negatiivisina asioina. Kuormitustekijöinä mainittiin myös oma liiallinen toimeliaisuus ja velvollisuudentunne, jolloin vaatii itseltään liikaa. Yksi työntekijä koki, että kirjalliset tehtävät tuntuvat haasteellisilta hänelle. Yövuorot mainittiin, että ne ovat välillä raskaita ja lyhytaikaista stressiä koettiin jonkin verran. Nämä ovat päivästä ja vuorosta riippuvaisia.

Työyhteisön toimintaan liittyviä kuormitustekijöitä tuotiin esille muutama. Työkaverin ajoittainen ”katastrofiajattelu” (pelätään pahinta) koettiin raskaana muutaman työntekijän taholta. Periksi antaminen ja liiallinen joustaminen jonkun lapsen kanssa koettiin ikävänä, jolloin tilanne usein kaatuu seuraavaksi vuoroon tulevan työntekijän niskaan.

3.7.4 Työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät

Työn mielekkyys ja vuorotyön järjestelyt tukevat työhyvinvointia. Työvuorojärjestelyt ja vapaatoiveet koetaan positiivisina. Vaikka työ on 3-vuorotyötä, niin se toteutetaan pitkinä vuoroina, joiden jälkeen on vähintään kaksi kokonaista vapaapäivää. Tyypillinen työvuoro- ja vapaapäiväkierto on seuraavanlainen: Päivä 1: työvuoro klo 8-21:20, seuraavat päivät 2-3: klo 17:30-8:30. Päivä 3 on siis vapaa loppupäivän osalta ja päivät 4 ja 5 ovat kokonaan vapaat. Tästä järjestelystä on työyhteisössä saatu paljon positiivista palautetta ja se tukee työssä jaksamista. Kolme työntekijää mainitsi, että välillä toki vuorotyö on haastavaa oman perheen kannalta: ruuhkavuodet, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on toisinaan hankalaa. Vapaatoiveet otetaan hyvin huomioon ja tätä arvostetaan. Työ ja oma perustehtävä koetaan selkeänä ja ajankäyttö työvuoroissa on mielekästä. Pienet hengähdystauot (lasten kuskaukset, ruuanlaitto) työpäivän aikana ovat tärkeitä. Yksi työntekijä kertoi, että työssä aloittaessaan hänelle annettiin tilaa oppia, minkä hän on kokenut erittäin hyvänä. Toinen työntekijä puolestaan mainitsi, että hänen aloittaessaan perehdytystä oli puutteellista, vaikka työ toki on opettanut koko ajan. Suurin osa työntekijöistä ilmaisi, ettei koe juurikaan stressin tunnetta. Kokonaisuudessaan työ koetaan monipuoliseksi ja toiminnalliseksi sekä luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvaksi. Työssä saa hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteitaan.

Työntekijät kokivat oman kuormittuneisuuden arvioinnissa, että heidän työkykynsä on tällä hetkellä hyvä ja sitä tukee oma elämäntilanne sekä hyvä terveys. Toisaalta yksi työntekijä toi esille, että työ myös tuo helpotusta, jos omassa elämässä on raskasta; töissä voi keskittyä vain työasioihin. Vapaa-ajalla palautuminen onnistuu suurimmalla osalla työntekijöistä hyvin, mutta muutama toteaa, että siihen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Vapaa-ajalla palautuminen vaatii kuitenkin tietoisuutta työskentelystä. Kyselyssä eräs työntekijä kuvasi hyvin, kuinka tietoinen toiminta vaikuttaa omaan palautumiseen ja jaksamiseen.

Tietoisia valintoja jo työhön hakeutuessa on ollut esimerkiksi työpaikka toisella paikkakunnalla, työmatkan pituus ja erilaiset rentoutumiskeinot jo työmatkoilla (musiikki) tai kulku eri tietä kotiin kuin moottoritietä. Satunaisesti myös itsensä palkitseminen työpäivästä tuntuu mukavalta. Työpäivän jälkeen panostan myös rentoutumiseen, kuten otan unet, luen kirjaa ja/tai liikun.

Reflektointi nähtiin tärkeänä työssä jaksamista tukevana tekijänä. Stressaavissa tilanteissa työkaverin kanssa keskustelut koettiin tärkeinä ja sille pyrittiin järjestämään työvuoroissa aikaa. Aamuraporttihakkeet yövuoron päätteeksi yhdessä esihenkilön ja vuoroon tulevan työkaverin kanssa nähtiin hyvänä järjestelynä työstä vapaalle siirtymisen kannalta. Haastavista tilanteista keskustelu koettiin merkityksellisenä myös siksi, että seuraavalla kerralla vastaavissa tilanteissa osattaisiin toimia yhdenmukaisesti. Oman toiminnan reflektointia pidettiin tärkeänä ominaisuutena. Työntekijät arvioivat yleisesti ottaen stressinhallintakykynsä hyväksi. Yksi työntekijä pohti, että oman itsetunnon vahvistaminen toisi varmuutta työskentelyyn.

Työhön liittyvät stressitekijät on melko helposti minimoitavissa tai edes helpotettavissa, kun asiat voi jakaa työparin tai esihenkilöiden kanssa.

Oma asenne nousi esille työssä jaksamista tukevana tekijänä. Tietoisien läsnäolon harjoittelu ja itsensä palkitseminen ovat hyviä keinoja. Olemassa olevien asioiden arvostaminen ja laittaminen oikeisiin mittasuhteisiin sekä ajatus, että työtä oppii tekemällä kuvaavat hyvin oman asenteen merkitystä. Tietoista opettelua vaatii se, ettei vie työasioita kotiin. Kuormittuneisuuden arvioinnissa oli viimeisenä kysymyksenä ajatukset tulevaisuudesta ja kuinka toiveikkaana sen kokee. Suurin osa näki tulevaisuutensa positiivisena ja toiveikkaana.

Tärkeää on laittaa asiat mittasuhteisiin ja osata arvostaa sitä mitä on.

Työterveyshuollon tuki työhyvinvoinnissa on koettu hyvinkin eri tavoin. Vuonna 2023 tehdystä työhyvinvointikyselyssä puolet vastaajista oli sitä mieltä, että varhainen tuki ei toteutunut työkyvyn ollessa alentunut. Syksyllä 2025 työterveyshuollon palvelut ja tuki hyvinvoinnille jaakoivat mielipiteitä, osa koki tuen riittävänä ja sujuvana, osa melko huonona. Sen sijaan työpsykologin palvelut ovat auttaneet haastavissa hetkissä.

3.7.5 Johtaminen

Johtaminen kokonaisuudessaan sai hyvät arviot työyhteisön työhyvinvointikyselyssä. Tutkimuksessa vuorovaikutus näyttäytyi positiivisena. Johtajiin voi luottaa ja he kunnioittavat työntekijöiden oikeuksia sekä kohtelevat työntekijöitä ystävällisesti ja muutoinkin kunnioittavasti. Myönteistä ilmapiiriä pyritään ylläpitämään ja sitä pidetään tärkeänä johtajien taholta. Yhteistyö johtajien kanssa koettiin sujuvaksi ja luontevaksi eikä heidän kanssaan ole vaikea ottaa puheeksi hankalia asioita. He myös antavat palautetta, kun se on tarpeellista. Johtamistapaa kokonaisuudessaan pidettiin toimivana, hyvä asenne niin työntekijöitä kuin lapsia kohtaan näkyi arjessa. Johtajien vahvuuksia olivat kiireettömyys, rauhallisuus, keskusteleavuus ja

selkeys. Kehityskeskustelussa kysyttiin palautetta erikseen molemmille johtajille ja he saivat hyvin samanlaista palautetta, vain muutamia pieniä eroja ilmeni.

Johtajien läsnäolo ja tuki näkyivät vahvimmin vastauksissa. He ovat hyvin tavoitavissa ja heidän vahvaa läsnäoloaan lastenkodilla arvostetaan. Kun johtajat tekevät itse käytännön työtä, he myös tietävät, mistä puhutaan ja ymmärtävät erilaisia ilmiöitä. Johtajat myös kykenevät tekemään tarvittavia päätöksiä, mikä tuo tukea työntekijöille. He siis tietävät ”missä mennään” ja miten seuraavaksi edetään. Työyhteisön ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen herätti eriäviä mielipiteitä; osa ajatteli, etteivät johtajat huolehdi riittävästi työyhteisön jaksamisesta ja osa taas ajatteli heidän huolehtivan tästä hyvin. Toisaalta johtajien kiinnostus yksittäisen työntekijän hyvinvointiin nähtiin suurimmaksi osaksi hyvänä ja koettiin, että he ovat aina valmiita auttamaan. Keskusteluapu haastavissa tilanteissa keräsi kiitosta työntekijöiltä, myös erilaisen näkökulman esille tuominen keskusteluissa koettiin hyvänä. Kehityskeskustelut ja työstä palkitseminen keräsivät muutamilta työntekijöiltä kritiikkiä, niitä ei pidetty toimivina sillä hetkellä (uutta kehityskeskustelulomaketta ei ollut vielä kokeiltu). Työn palkitsemisesta keskusteltiin yhteisesti ja muutama työntekijä toi esille, että tämänkaltaisessa työssä olisi vaikea ottaa käyttöön esimerkiksi bonusjärjestelmää; miten mitataan lastenkodin ohjaajan työssä mm. saavutuksia ja tehokkuutta ja aiheuttaisiko se turhaa eripuraa ja kauteutta työntekijöiden kesken? Yksi työntekijä toi esille, että hän kokee palkkiona työkaverin, esihenkilön ja asiakkaiden positiiviset palautteet ja kun kokee onnistuneensa työssään.

Johtamisessa osallistaminen ilmeni työntekijöiden vahvuuksien hyödyntämisenä ja että luotetaan työntekijöiden osaamiseen. Työryhmä nähdään itseohjautuvana, jossa jokainen tietää roolinsa ja johtajat antavat työntekijöiden vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Epäkohtana koettiin, etteivät työntekijät ole kovin hyvin perillä yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja mahdollisista tulevista muutoksista. Tiimikeskustelussa toinen johtaja toi esille, että taloudellisilla huolilla tai epävarmuustekijöillä ei ole haluttu kuormittaa työntekijöitä.

Esihenkilöt ottavat tarvittavan vastuun asioista, mutta antavat työyhteisölle riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa myös omiin mahdollisuuksiin työtehtävien valikoinnissa ja osallistumisessa työpaikan asioihin.

Osallistavat ja kyselevät mielipiteitä. Aina valmiita auttamaan tai selvittämään.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa voimavaralähtöiseen johtamiseen tutkittavana olevassa työyhteisössä kuuluivat vuorovaikutus, läsnäolo ja tuki sekä osallistaminen. Samoja elementtejä löytyy myös teoriaosuudessa esitellyistä voimavaralähtöisistä johtamistyyleistä, kuten palvelevan ja valmentavan johtajan piirteitä. Tasapaino johtajuuden ja palvelijan

rooleissa toteutuivat tutkittavassa työyhteisössä esimerkiksi luottamalla työntekijöiden osaamiseen ja hyödynnetään heidän vahvuuksiaan, mutta tarvittaessa johtajat kykenivät tekemään tilanteeseen kuuluvat päätökset ja toivat erilaista näkökulmaa sekä osasivat ohjeistaa, miten olisi hyvä edetä haastavassa tilanteessa. Hakasen ym. (2017) palvelevan johtajuuden mallissa (kuvio 3) rohkea ja voimaannuttava johtajuus luo myötäinnon avulla voimavaraistavat työolot. Palvelijan roolissa korostuu mm. hyväksyminen, aitous ja nöyryys, jolloin myötätuntonen asenne auttavat johtajaa huomioimaan työn ja muun elämän kuormitukset. Tässä työyhteisössä johtamisella saatiin aikaan voimavaraistavia työoloja esimerkiksi johtajien läsnäololla, myönteisen ilmapiirin luomisella ja osallistamisella, mutta niissä myös nähtiin puutteita. Työhyvinvointikyselyissä oli suurtakin vaihtelevuutta johtajien ja työterveyshuollon tuen suhteen. Osa koki, että tuki toteutui hyvin ja osa, että toteutui osittain/jonkin verran. Kertooko tämä, että erittäin haastavissa tilanteissa on hankala ottaa puheeksi johtajien kanssa asioita, joista on eri mieltä tai on tyytymätön tai oma elämä kuormittaa liikaa? Johtajat voivat ainakin ohjata selkeämmin työterveyshuollon palveluihin, kun työntekijän voimavarat ovat vähissä ja he arvelevat, että esim. työpsykologista olisi apua.

Yksityisellä sosiaalialan sektorilla yrittäjänä toimimisessa on oma erityispiirteensä liittyen palvelun kustannuksiin. Hyvinvointialueet maksavat palveluntuottajalle sijoittamansa lapsen hoidosta vuorokausihintaa, joka on kilpailutuksessa hyväksytty. Hyvinvointialueet eivät kuitenkaan suoraan johda yksityisiä palveluntuottajia, mutta toki valvovat näiden toimintaa yhdessä Valviran kanssa. Jokaisen lapsen vastuusosiaalityöntekijä tekee käytännön yhteistyötä palveluntuottajien kanssa ja siten myös huolehtii, että lapsi saa asiakassuunnitelman mukaista tukea. Vastuusosiaalityöntekijä saa kuukausittain koosteen ja päiväkohtaiset raportit lapsesta sekä tarvittaessa pitää puhelimitse ja tapaamisten muodossa yhteyttä lastenkotiin ja lapseen, joten tämä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Eettiseltä näkökulmalta katsottuna palvelua tuottavien yritysten johtajien tulee ottaa toiminnassa huomioon yhteiskunnallinen vastuu ja vaikuttavuus. Käytännössä tämä näkyy yksittäisten lasten tavoitteissa eli työlle asetetuissa tavoitteissa. Johtajien tehtävä onkin huolehtia, että koko työyhteisö työskentelee tavoitteiden eteen ja että tarvittavat toimenpiteet toteutuvat. Opinnäytetyön tuloksina johtajilta löytyi valmentavan tiimin taitoja; osallistamalla ja kyvällä tehdä päätöksiä työntekijöitä sitoutetaan yhteisiin tavoitteisiin ja kehitetään rakenteita sekä käytäntöjä.

Voimavaralähtöistä johtamista toteutettiin opinnäytetyön tuloksien perusteella ottamalla huomioon työyhteisöön liittyvät asiat, työntekijöiden osaaminen ja työtehtävät, kuormitustehtävien tiedostaminen, työn järjestelyt ja työssä jaksamista tukevat tekijät sekä johtamiseen liittyvät elementit. Teoriaosuudessa esiteltiin Hakasen (2011) Työn ja työyhteisön voimavarat (kuvio 1), jotka vaikuttavat työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Näitä samoja piirteitä havaittiin tuloksissa paljon. Esimerkiksi työtehtävien osalta tutkittavassa työyhteisössä itsenäisyys näkyi itseohjautuvana tiiminä, jossa työntekijät voivat vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Työn järjestelyt tukivat hyvin työssä jaksamista mm. vapaatoiveiden huomioimisella, työn

selkeydellä ja työhön liittyvistä toimintatavoista keskustelemalla. Yhtenä nostona vuorotyöhön liittyen on työvuorojen järjestely eri tavalla kuin perinteinen kolmivuorotyömalli. Työntekijät ovat olleet tähän tyytyväisiä ja kokeneet sen vähemmän kuormittavana verrattuna kolmivuorotyöhön.

Perustarpeiden näkökulmasta katsottuna työyhteisöstä löytyi sekä myönteisiä että kehitettäviä käytänteitä, jotka johtamisessa olisi hyvä huomioida. Fysiologiset perustarpeet olivat suurimmaksi osaksi kunnossa (oma fyysinen terveys koetaan hyväksi, työssä jaksetaan melko hyvin). Turvallisuuden tarpeet liittyivät työyhteisössä henkiseen ja myös toisinaan fyysiseen turvallisuuden tunteeseen (väkivallan uhka ja myös väkivalta lasten taholta). Johtajat tukevat näissä tilanteissa työntekijäitä omalla läsnäolollaan pienryhmäkodissa, tarvittaessa myös yöaikaan. Johtajat ovat vuorotellen päivystyksessä ympäri vuorokauden ja kuten tuloksissakin ilmeni, he ovat hyvin tavoitettavissa. Väkivallan uhkaa on vaikea kitkeä kokoaan pois, mutta tähän liittyvät koulutukset koko työryhmälle (esim. MAPA tai AVEKKI) toisivat lisävarmuutta työntekijöille. Läheisyyden tarpeet työyhteisössä näyttävät toteutuneen melko hyvin. Työyhteisö koetaan suurimmaksi osaksi toimivaksi, henkilökemiat kohtaavat ja töissä on hyvä ilmapiiiri. Vaikka vuorovaikutusilmapiiri on turvallinen, niin johtajat voivat vielä enemmän kannustaa avoimeen ja suoraan keskusteluun. Arvostuksen tarpeet näyttäisivät toteutuvan tulosten perusteella hyvin; omaa osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan ja työ koetaan merkitykselliseksi. Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet ilmenivät työntekijöiden runsaina koulutustoina ja johtajien tehtävänä onkin vastata tähän tarpeeseen tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia. Henkiset tarpeet, jossa keskeistä ovat omat arvot, motiivit ja sisäinen energia, ovat toki enemmän työntekijästä lähtöisiä, mutta johtajat voivat tätä tukea antamalla palautetta ja selvittämällä, mitkä asiat motivoivat kutakin työntekijää työssään.

Selkeästi keskeisin tekijä työhyvinvoinnin edistämässä ja voimavaralähtöisessä organisaatiossa on vuorovaikutus. Tämä ilmeni sekä opinnäytetyön tuloksissa että teoriaosuudessa esitellyissä erilaisissa johtamistavoissa. Opinnäytetyössä vuorovaikutus oli yksi osa-alue niin johtamisessa kuin työyhteisössä, mutta myös lähes kaikki muut osa-alueet liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Esimerkiksi tilannetietoisuus, kunnioitus, reflektointi ja asiakastilanteet vaativat toimivaa vuorovaikutusta. Asiakastilanteet koettiin selkeästi kuormittavimpana tekijänä työssä ja kuormitustekijät liittyivät useimmiten nimenomaan vuorovaikutukseen. Lastenkodissa ja ylipäätensä sosiaalialalla työskentely on ihmissuhdetyötä ja se tekee siitä sekä kiinnostavan ja palkitsevan, mutta myös toisinaan haastavan. Opinnäytetyön tuloksissa positiivista kuitenkin oli se, että vaikka asiakastilanteet kuormittavat, niin työntekijöiden välinen vuorovaikutus toimii ja tämä usein helpottaa kokonaiskuormitusta. Kun hankalista ja epävarmuutta herättävistä tilanteista asiakkaiden kanssa voidaan keskustella avoimesti ja rehellisesti, tilanteisiin myös usein löytyy jokin ratkaisu. Tämä myös kertoo psykologisesti turvallista työyhteisöstä.

Tässä opinnäytetyössä tulokset vahvistivat osittain aiempia tutkimuksia, joita teoriaosuudessa esiteltiin liittyen työhyvinvointiin ja sen tukemiseen voimavaralähtöisesti. Resilientissä työyhteisössä korostuu arvostava johtaminen, jossa työntekijöitä arvostetaan sekä ihmisinä että ammattilaisina. Tuloksissa näkyi työyhteisön keskinäinen kunnioitus sekä vastuullisuus ja jokaisen vastuu myönteisen ilmapiirin mahdollistaminen. Kriisitilanteiden hoitamisessa tulee näkyväksi työyhteisön toimivuus ja miten hyvinvoiva se on. Yhteistyökyky, sitoutuneisuus, ennakosuunnittelu, yhteinen reflektointi ja vastuunjakaminen tuotiin esille tuloksissa ja näitä keinoja tarvitaan tilanteiden rauhoittamiseksi.

Päävastuu omasta työhyvinvoinnista on ensisijaisesti työntekijällä itsellään. Työntekijän tulisi huolehtia terveydestään terveellisen ravinnon, riittävän unen ja liikunnan keinoin. Työnantajan ja työterveyshuollon toimet eivät juurikaan hyödytä, mikäli työntekijä on piittaamaton terveydestään vapaa-ajalla. Työnantajalla on toki velvollisuus huolehtia, että työ, työympäristö, työvälineet ja muut resurssit mahdollistavat turvallisen työn eivätkä kuormita liikaa työntekijää. Työn voimavaroihin työntekijä voi myös itse vaikuttaa, jolloin työntekijä omaloitteisesti tasapainottaa ja muokkaa työn voimavaroja vastaamaan hänen sen hetkisiä kykyjään, tarpeitaan, tavoitteitaan ja arvostuksiaan. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.) Työhyvinvointikyselyissä työntekijät toivat esille omasta palautumisesta huolehtimisen ja tiedostavat, että päävastuu itsestä huolehtimisessa on itsellään. Työnantaja voi kuitenkin tukea tätä esimerkiksi Smartum-liikunta- ja kulttuuriseteleiden muodossa ja näin onkin tehty.

Opinnäytetyöni aineistoa analysoidessani työntekijöiden oma asenne työhön ja ylipäättänsä omaan elämään vaikutti positiivisesti heidän hyvinvointiinsa. Ne työntekijät, jotka tietoisesti kiinnittivät huomiota palautumiseensa ja joilla oli tähän konkreettisia keinoja, kokivat myös jaksavansa työssään paremmin. He toivat esille oman rajallisuuden hyväksymisen ja ettei tilanteet ja asiat mene työssä aina kuten itse toivoisi. Erityisen tärkeää tämä on huomioida lastensuojelutyössä, jossa yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuus asiakkaan elämään on toisinaan kovin rajallinen eikä vaikutuksia usein voida seurata asiakkaan muutettua pois pienryhmäkodista.

Kehityskeskustelut toteutetaan voimavaralähtöisesti ja työhyvinvointia edistäen, kun ne tukevat työtä ja niihin panostavat sekä työntekijät että johtajat. Kehityskeskusteluissa ilmenneitä asioita ja tavoitteita pystytään seuraamaan, jos keskusteluita pidetään säännöllisesti ja niiden välissä aktiivisesti edistetään sovittuja asioita. Tässä vastuu on sekä työntekijällä että johtajalla. Johtaja voi mahdollistaa esimerkiksi koulutuksiin liittyvät tavoitteet työvuorojärjestelyillä, selvittämällä sopivat koulutukset ja maksaa ne. Työntekijän vastuulla on käydä koulutus ja esitellä työyhteisölle oppimiaan asioita, jotka ovat hyödyllisiä työssä.

Yrityksen pääoma jaotellaan aineelliseen ja aineettomaan. Aineettoman pääoman yksi osaluokka on henkilöpääoma/inhimillinen pääoma, jonka muodostavat osaaminen,

henkilöominaisuudet, asenne, tieto, motivaatio ja koulutus sekä ihmisten fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työympäristö voi parhaimmillaan tarjota työntekijöille (eli henkilöstöpääoman todelliselle omistajalle) loistavat puitteet innostua ja haluta laittaa itsensä ja resurssinsa kehiin. (Ojala & Ahonen 2005, 99-100, 127; Nivala 2011, 172.) Kehityskeskustelut voidaankin ajatella yrityksen inhimillisestä pääomasta huolehtimisena ja siinä yhteistoimintalain ajatus edistää työhyvinvointia, vahvistaa luottamusta, vuoropuhelua ja osaamista toteutuvat käytännössä. Yksittäiset työntekijät voivat kertoa omista sen hetkisistä ajatuksista työhönsä liittyen luottamuksellisesti ja toiveistaan tulevaisuuden suhteen. Kehityskeskusteluissa työntekijät listasivat henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja työntekijöiden erilaisuus muodostuikin koko työyhteisön voimavaraksi.

Työelämään liitettäviä hyveitä ja vahvuuksia havaittiin myös tuloksissa. Viisauteen (kyky soveltaa tietoja ja taitoja) liittyviä vahvuuksia olivat mm. tarkkuus, kyky tarkastella itseään ja toimintaansa sekä oman koulutus pohjan tuoma varmuus ja ammatillisuus ylipäättänsä. Luonteenlujuudesta kertovia vahvuuksia olivat esim. vastuuntunto ja kyky toimia haastavissa tilanteissa. Inhimillisyyteen liittyvät vahvuudet näkyivät tuloksissa empaattisuutena, positiivisen ilmapiirin luomisena ja luottamuksellisena suhteena lapsiin. Oikeamielisyys (yhteisestä hyvästä huolehtiminen) toteutuivat mm. reiluutena, joustavuutena, kykynä tukea pienryhmäkohtain yhteisöllisyyttä. Kohtuullisuuden hyveeseen kuuluvia vahvuuksia tuloksissa olivat esim. vastakkainasettelun välttäminen ja rauhallisuus, joka liittyy harkitsevuuteen ja itsehillintään. Transkendenssiin (suuremman olemassaolon merkityksen tiedostaminen) voi liittää huumorintajun, esteettisyyden ja kiitollisuuden pienistäkin asioista.

5 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta pohdittaessa tulee esille havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkijan on hyvä tiedostaa, pyrkiikö hän ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavia itsensä vai suodattuuko heidän kertomuksensa tutkijan oman kehysten läpi. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa tämä on myös hyväksyttävää, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsejä. Kuitenkin luotettavuuden pohdinnoissa tämä näkökulma tulisi huomioida. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.)

Yksi eettinen pohdinta palautteen keräämisessä on se, että roolini työnantajana saattaa vaikuttaa palautteen antamiseen. Uskaltavatko kaikki työntekijät kertoa rehellisen mielipiteensä työnantajalleen? Tärkeää on myös pohtia omaa objektiivisuuttani tutkimuksen aikana. Erityisen tärkeää se on tutkimusaineiston analysoinnin ja johtopäätöksien tekemisen aikana, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia. Esihenkilönä minulla on vastuu huolehtia työhyvinvoinnista ja kehittää sitä yhdessä työntekijöiden ja toisen esihenkilön kanssa kuten opinnäytetyöni yksi tarkoitus onkin. Toisaalta tämän tutkimuksen tarve tuli nimenomaan yrittäjyyteni ja

esihenkilön roolini myötä. Koen tarvetta perehtyä työhyvinvointiin ja johtamiseen sekä kehittää sitä entistä toimivammaksi, koska se on koko yrityksen perusta. Toimiva lastenkoti tarkoittaa työntekijöiden toimivaa yhteistyötä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy kolme käsitettä: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat hyväksyttäviä ja uskottavia. Tutkija on kerännyt aineistonsa asianmukaisesti ja analysoinut huolellisesti. Luotettavuus puolestaan viittaa tutkijan ammattitaitoon siinä, että hänen lähestymistapansa ja tutkimusmenetelmänsä ratkaisevat tutkimusongelman ja antavat luotettavaa tutkimustietoa. Eettisyyden täytyy näkyä koko tutkimuksen ajan. Menetelmät ja analyysitavat ovat sellaisia, että sopisivat minkä tahansa tutkimuksen ohjeiksi. Tutkimus ei saa vahingoittaa tutkittavia ja sen täytyisi tuottaa hyviä asioita. (Puusa & Juuti 2020, osio 5.)

Tutkimuksen aineistona ovat kehityskeskustelut, työhyvinvointikyselyt ja työntekijän oman kuormittuneisuuden arviointi -kysely sekä omat havainnot koko tutkimusprosessin ajan. Vaikka kehityskeskustelut ja työhyvinvointiin liittyvät kyselyt toteutettiin joka tapauksessa työhön liittyvänä normaalina käytäntönä, työntekijöillä oli mahdollisuus kieltää heidän vastaustensa ja keskusteluidensa käyttäminen tutkimuksessa. Tällä ei myöskään olisi ollut vaikutusta heidän asemaansa työntekijänä. Kaikille työntekijöille on kerrottu opinnäytetyön tarkoituksesta sekä mitä ja miten aineistoa on tarkoitus siinä käyttää. Yksittäisiä työntekijöitä ei voi tunnistaa, koska aineiston analyysissa on kaikkien vastauksien yhteenveto eikä esim. vastauksiin liitetty työntekijän työkokemusta, ikää tai ammattia. Suorissa lainauksissa ei käytetä sellaisia ilmauksia, josta yksittäisen työntekijän voisi muu kuin tutkija tai kyseinen haastateltava tunnistaa.

Ennen jokaista keskustelua on varmistettu työntekijältä suostumus käyttää hänen kehityskeskusteluaan ja oman kuormittuneisuuden arviointia opinnäytetyössä. Työntekijöiltä kysyttiin myös etukäteen lupaa käyttää työhyvinvointikyselyä ennen niiden lähettämistä. Mikäli joku ei olisi antanut suostumusta käyttää työhyvinvointikyselynsä vastauksia, ei sitä olisi voitu käyttää opinnäytetyössä ollenkaan, koska kysely toteutettiin nimettömänä. Vastaaminen tietenkin oli myös vapaaehtoista. Lisäksi ennen tiimipalaverissa käytyä pohdintaa kyselystä vielä varmistettiin, että voiko keskustelua käyttää tutkimuksen aineistona. Kaikki työntekijät antoivat luvan. Aiempaan työhyvinvointikyselyyn oli kysytty lupa jo silloin, kun sitä tehtiin kurssitehtävänä. Työntekijöillä oli tarvittaessa oikeus kieltää (tätä painotettiin heille useasti) tutkijaa käyttämästä heidän kehityskeskustelujaan ja työhyvinvointikyselyjään tutkimuksessa. Kaksi työntekijää, jotka vastasivat aiempaan (vuoden 2023) työhyvinvointikyselyyn, eivät enää ole töissä pienryhmäkodissa ja heiltä kysyttiin lupa käyttää kyseistä kyselyä opinnäytetyössä erikseen. Kaikki työntekijät (myös kaksi pienryhmäkodissa lopettanutta) antoivat suullisesti luvan käyttää näitä aineistoja opinnäytetyössäni. Lisäksi nykyisiltä työntekijöiltä pyydettiin vielä

kirjallinen suostumus aineiston käyttöön opinnäytetyössä ennen opinnäytetyön arviointiin lähettämistä. Lupasuostumusta säilytetään kehityskeskustelujen liitteenä.

Aineistoa eli kehityskeskustelut, oman kuormittuneisuuden arviointi ja työhyvinvointikyselyt on tutkimuksen aikana säilytetty tutkijan omassa työhuoneessa kotona lukollisessa kaapissa. Tutkimuksen jälkeen nämä palautetaan työpaikalle, jossa niitä säilytetään lukollisessa arkistokaapissa kuten muitakin työntekijöihin ja yritykseen liittyviä papereita (vain omistajilla pääsy niihin). Aineiston analyysitulukkoa (opinnäytetyön tulokset), joissa ovat pääteemat ja alateemat lyhyine selityksineen säilytetään myös työpaikalla lukollisessa kaapissa, koska sitä käytetään opinnäytetyön esittelyssä tiimipalaverissa ja voi olla hyödyllinen työhyvinvoinnin seurannassa. Tutkimuspäiväkirja on tutkijan omalla tietokoneella salasanojen takana ja se poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Sitä ei ole tarve säilyttää tutkimuksen jälkeen. Opinnäytetyön esittely pidetään työyhteisölle ennen Theseus -tietokantaan lähettämistä tiimipalaverissa, jossa käydään läpi keskeiset tulokset. Opinnäytetyö on luettavissa työpaikalla tulostettuna versiona.

Haastattelut ovat laadullisessa tutkimuksessa yleinen menetelmä hankkia tutkimusaineistoa. Haastattelun avulla tutkijalla on mahdollisuus luoda aito vuorovaikutus tutkimukseen osallistuviin henkilöihin. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta lisää se, että tutkija reflektoi haastatteluista saatuja tuloksia huomioon ottaen oman ymmärryksen perusteita ja käsityksiä. Haastattelutilanteessa ihmiset puhuvat samoista asioista eri tavoin erilaisissa tilanteissa ja vastauksiin voi vaikuttaa heidän roolinsa tai asemansa haastatteluhetkellä. Tärkeää on myös varmistaa haastattelun aikana, että tutkija ja haastateltava ovat ymmärtäneet ja tulkinneet keskusteluaiheet yhteneväisesti. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Käydessämme työyhteisön työhyvinvointiin liittyvää kyselyä (nimetön kysely) läpi tiimipalaverissa, työntekijöiltä tuli palautetta joidenkin kysymysten asettelusta ja siitä, miten kysymykset voidaan ymmärtää eri tavoin. Esimerkiksi kysymys ”Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme” ja vastausvaihtoehtoina ”erittäin vähän, melko vähän, jonkin verran, melko paljon, erittäin paljon”. Saman osion muita kysymyksiä ei ollut esitetty kielteisessä muodossa ja tämä hämmensi työntekijöitä. Palaverikäytäntöihin liittyvä kysymys on hyvä esimerkki siitä, että se voidaan ymmärtää monella tavalla ja siten vaikuttaa vastauksiin; tarkoitetaanko yhteistyötahojen (koulut, hoitotaho, sosiaalityöntekijä) kanssa käytäviä palaverieja vai työyhteisön tiimipalaverieja vai työnhajausta vai kaikkia ja miten arvioida näitä yhteisesti yhdellä arvosanalla? Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa siis jonkin verran ihmisten erilaiset tulkinnat kysymyksistä ja mitä kaikkia asioita he ottavat huomioon vastatessaan niihin. Toisaalta yhteinen keskustelu taas selvensi yksittäisiä vastauksia. Työntekijöiden kanssa käyty keskustelu ryhmässä oli tärkeää ja tutkijana sain myös arvokasta tietoa kyselyn toimivuudesta ja jatkokehittelyyn liittyen.

Tutkimus olisi toteutettavissa jonkun toisenkin taholta työhyvinvointikyselyiden ja haastatteluiden muodossa. Kehityskeskusteluissa on kuitenkin yleensä esihenkilö/johtaja mukana, joten sitä ei ulkopuolinen tutkija sellaisenaan voisi pitää. Toisaalta kehityskeskusteluiden kysymykset voisi myös ulkopuolinen tutkija esittää kyselylomakkeilla. Analysointimenetelmiin ei vaikuttanut se, että olen työntekijöiden esihenkilö ja yrityksen omistaja. Analysointimenetelmä oli hyvin teknistä (teemoittelu: pääteemat ja niihin sopivien asioiden luokittelu) ja erityisesti kirjalliset kysymykset ja vastaukset olivat yleisesti ottaen selkeitä ja lisäksi niistä käytiin keskustelua suullisesti, joten niissä ei jäänyt tulkinnan varaa. Kuten edellä todettiin, yhteinen keskustelu puolestaan selvensi numeerista työhyvinvointikyselyä.

Jälkikäteen on kuitenkin hyvä pohtia omaa rooliani sekä työnantajana että tutkijana tämän opinnäytetyön aikana. Nämä roolit menivät osittain päällekkäin, koska tutkimuksessa aineistona käyty kehityskeskustelut kuuluivat myös työnkuvaani tutkijan roolin lisäksi. Voidaan myös ajatella, että opinnäytetyössäni oli kaksi lopputulosta: konkreettinen uusi kehityskeskustelulomake sekä työhyvinvointitilanteen kartoitus. Nämä olisivat myös voineet olla kaksi erillistä tutkimusta. Uuden kehityskeskustelulomakkeen tekeminen oli tarpeellinen päivitetty työväline työpaikkaani ja siten tutkimuksellisen kehittämistyön tulos. Työhyvinvoinnin tutkiminen omassa työpaikassa työnantajan roolissa ei ole ihan ongelmatonta, vaikka työpaikan ilmapiiri on avoin ja erilaisia mielipiteitä salliva. Jos tekisin opinnäytetyöni uudestaan, tutkisin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä pelkästään nimettömien kyselyiden perusteella, jolloin tutkijan roolini olisi selkeämpi. Työterveyshuollolle (työterveyshoitaja, psykologi sekä työterveyslääkäri) olisi myös voinut tehdä kyselyn siitä, miten he näkevät kyseisen työpaikan työhyvinvoinnin.

6 Pohdinta ja kehittämisehdotukset

Kehittämistoiminta on yksinkertaistettuna käytännöllisten asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Kehittämisellä tähdätään aina muutokseen. Kun kehittämistoiminta on onnistunut, se saattaa levitä myös muiden toimijoiden käyttöön ja siten mahdollistaa uuden tiedon ja taidon siirtämisen. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Muutokset kuuluvat osana elämään ja jatkuvaan kehittymiseen. Niin elämässä kuin työelämässäkin tarvitaan asennetta, jossa luotetaan asioiden ja tilanteiden selviävän ja kehittyvän ja niistä opitaan. Tämän asenteen omaksuminen ei aina ole helppoa, koska ympäristön muutokset laukaisevat helposti pelkoreaktion tai stressin. Oleellista on tutkia ja tarkastella ilmiöitä, tunteita ja vaiheita, joita muutosprosessiin liittyy. (Ruutu & Salmimies 2021, 53-54.)

Työhyvinvointiin liittyvät kyselyt ovat tärkeitä mittareita ja säännöllisesti toteutettuna kertovat työnantajalle työyhteisön nykyisestä tilanteesta. Tulosten läpikäyminen ja pohdinta yhdessä työnohjaajissa ja tiimipalaverissa on hyvin oleellista. Yhteisen analyysin jälkeen

kyselyissä esiin nousseisiin asioihin laaditaan konkreettiset toimenpiteet, jotta työntekijät kokevut kyselyt mielekkäiksi.

6.1 Oma johtajuus

Johtajuutta voi kuvata luontevahvuutena, jossa voi hyödyntää monia muita vahvuuksia kuten sosiaalista älykkyyttä, innostumista, uteliaisuutta, luovuutta, harkitsevuutta, rehellisyyttä sekä itesääätelyä. Johtajuuteen voi myös liittyä ali- ja ylikäyttöä, joista johtajan olisi hyvä olla tietoinen. Alikäyttö voi tarkoittaa haluttomuutena ottaa vetovastuuta, johtamiseen liittyvät roolit tai tehtävät eivät tunnu innostavilta. Ylikäyttö sen sijaan saattaa näyttäytyä esimerkiksi kontrollointina, itsevaltaisena johtamisena, haluna päättää kaikesta ja määrällä muita. (Wenström 2021, 295-296.)

Tutkittavassa yrityksessä johtajuus on myös jaettu kahden yrittäjän kesken. Työntekijöille tämä näkyy konkreettisesti siten, että johtajat ovat vuoropäivinä paikalla lasten kodilla ja siten vastuuvuorossa. Erityisesti haastavat tilanteet haastavat myös johtajuuden. Jaetussa johtajuudessa hyvänä puolena on se, että tehtäviä ja vastuita voi jakaa kummankin osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Työntekijät antoivat kehityskeskustelussa palautetta molemmille johtajille erikseen. Palautteissa kuitenkin kävi ilmi, että johtajat toimivat melko samalla tavalla ja heitä myös kuvailtiin osittain samoin adjektiivein. Tästä voi mahdollisesti päätellä, että johtajien linja on melko yhdenmukainen, mikä puolestaan tekee johtamistavasta selkeän.

Teoriaosuudessa esiteltiin johtamisessa tarvittavia taitoja mm. valmentavan ja positiivisen johtamisen (Wenström 2021, Hakanen ym. 2017, Ristikangas ym. 2021, Paakkanen ym. 2017) kautta. Johtajuudessa on monta ulottuvuutta, jossa johtajan itsetutkiskelu (mm. arvot, asenteet, tunteiden tunnistaminen, omat vuorovaikutustavat, reflektointi, palautteista oppiminen, vahvuudet ja kehittämiskohteet) on lähtökohtana. Kun johtaja kykenee johtamaan itseään, hän voi johtaa yksilöitä ja sitä kautta koko tiimiä. Tämän lisäksi kyseisen yrityksen johtajilla on vastuu asiakastyöstä pienryhmäkodissa, palveluntuottajana laadukkaasta palvelusta hyvinvointialueille, yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä kiinteistöstä. Työtehtäviin johtajilla kuuluvat ohjaajan tehtävät pienryhmäkodissa sekä hallinnolliset tehtävät.

Omaa johtajuutta voi arvioida PRIDE-mallin avulla. Myönteiset käytänteet (Positive practises) näyttäytyvät selkeän struktuurin ja toimintatapojen muodossa sekä hyvänä tiedonkulkuna. Pitkä kokemus lastensuojelutyöstä, lisäkoulutukset ja se, etteivät työpäivät useinkaan toistu samanlaisina sekä yllättäviin tilanteisiin reagoiminen ovat auttaneet toimivien käytänteiden suunnittelussa. Tarpeen vaatiessa toimintatapoja ja käytänteitä voidaan myös muuttaa. Vaikka vuorovaikutus (Relationship enhancement) suurimmaksi osaksi toimii hyvin, johtajan vastuulla on antaa rakentavaa palautetta ja puuttua epäkohtiin. Tämä onkin johtajuuden vaikein asia; pyrkiä säilyttämään keskustelussa empaattisuus, asiallisuus ja selkeys huomioimalla työntekijöiden erilaiset taipumukset ottaa vastaan palautetta. Keskustelun lopuksi on

kuitenkin tärkeää kannustaa, että asiat saadaan korjattua ja siihen saa tarvittaessa tukea ja ohjausta. Johtajuudessa on tärkeää tunnistaa sekä omat että työntekijöiden vahvuudet (Individual attributes). VIA-analyysi, jonka voi tehdä netissä ilmaiseksi, toimii hyvin omien vahvuuksien arvioimiseen ja analyysin avulla voi pohtia, mitä vähemmän käytössä oleville vahvuuksille voisi tehdä. Positiivinen johtaminen (Dynamic leadership) lähtee oman toiminnan tarkastelusta ja tässä työyhteisöstä saa tähän tukea pohtimalla yhdessä itselleen hankalia asioita, joita käytännön työssä pienryhmäkodissa kohtaa. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri (Emotional wellbeing) vaativat johtajalta kykyä tunnistaa omia tunteitaan ja pohtia syitä, miksi jokin tilanne herättää tiettyjä tunteita. Työntekijän huomioiminen keskustelemalla hänen kuulumisistaan ja ajatuksistaan työstä on tärkeä hetki työpäivän aikana ja näihin löytyykin usein aikaa aamupäivisin, toki riippuen päivästä.

Loppujen lopuksi johtajuuden näkökulmasta katsottuna työntekijät ovat motivoituneita ja suhtautuvat omaan ja toistensa työhön arvostavasti. Tärkeät asiat tulevat hoidetuksi ja kukaan ei tahallisesti jätä töitä tekemättä. Asiakkaiden eli lasten ja heidän läheistensä hyvinvointi on työn perustehtävä ja jokainen työyhteisön jäsen on sitoutunut tähän tavoitteeseen. Johtajuudessa onkin tärkeää huomioida nykyisen työyhteisön toimivuus ja että sitä vaalitaan pitämällä huolta työhyvinvoinnista ja työssä viihtymisestä. Tarvittaessa osataan puuttua epäkohtiin tai kuormittuneisuuteen oikea-aikaisesti ja voimavaralähtöisesti.

6.2 Kehittämisehdotukset

Uusi kehityskeskustelulomake koettiin työntekijöiden ja toisen omistajan palautteiden perusteella selkeäksi kysymysten osalta. Lomake oli laaja ja muutama työntekijä koki sen melko työlääksi, mutta toisaalta siinä joutui myös pohtimaan oikeasti omaa työskentelyään. Kriittikinä osalta työntekijöiltä tuli, että kahden lomakkeen täyttäminen (ensin oman kuormittuneisuuden arviointi ja sitten kehityskeskustelu) melko lähekkäin oli aika raskasta. Lomakkeeseen voisi vielä selkeämmin miettiä asiakastilanteisiin liittyviä kysymyksiä ja nimenomaan millä tavoin lasten parissa tehtävä työ palkitsee ja mitä voimavaroja siitä saa. Konkreettiset tavoitteet ja kehittämisehdotukset olisi hyvä kirjata selkeästi kehityskeskustelun lopuksi. Uudessa lomakkeessa sivutaan niitä, muttei mietitä toimenpiteitä ja aikataulua.

Tiimipalaverissa tuotiin esille, että yhteinen ryhmässä keskustelu tai esihenkilön kanssa käytävä keskustelu työn kuormituksesta ja palautumisesta on tärkeää. Lisäksi työnohjauksissa on hyvä keskustella säännöllisesti tiimityöskentelystä ja työyhteisön asioista, ei pelkästään lastenkodin lapsiin liittyvistä asioista.

Työhyvinvointisuunnitelma on viimeksi tehty 2023, joten sitä olisi hyvä päivittää säännöllisesti vuosittain. Siinä nousi esille viisi osa-aluetta: itsestä huolehtiminen, työn hallittavuus, työntekijöiden sitouttaminen, varhainen tuki sekä kehityskeskustelut ja työhyvinvointikyselyt. Työhyvinvointisuunnitelmaa olisi mahdollista päivittää tämän opinnäytetyön perusteella

nostamalla tuloksista kehitettäviä asioita. Työhyvinvointisuunnitelmaan olisi hyvä kirjata esimerkiksi Manka & Mankan (2023, 137) mukaan kehittämisehdotus ja sen hyödyt, esteet, toimenpiteet, vastualueet, aikataulu/seuranta.

Työhyvinvoinnin seuranta säännöllisesti esimerkiksi nimettöminä kyselyinä on järkevää ja antaa työnantajalle tietoa työyhteisön tilanteesta. Kun kysymykset ovat samoja, niin niitä voidaan vertailla ja numeeriset arviot ovat tilastoitavissa. Vaikka Manka & Mankan (2023) kyselylomake oli hyvä, niin sitä täytyy hienosäätää kyseiseen työyhteisöön sopivaksi työntekijöiden palautteiden perusteella. Jatkossa vastaukset on edelleen hyvä käydä koko työyhteisössä läpi, koska yhteinen keskustelu on jopa vielä arvokkaampaa kuin pelkkien kyselyiden tuottama tieto. Keskustelu myös voi lisätä psykologista turvallisuutta, kuten Levanto (2025) totesi webinariluennollaan, että suorapuheisuuden vaaliminen ja vaatiminen ovat psykologista turvallisuutta. Tämä tarkoittaa vilpitöntä suorapuheisuutta sekä itsensä altistamista muiden mielipiteille luottaen siihen, että tulee arvostetuksi ja kuulluksi.

Lähteet

Painetut

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A., Martela, F & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Himananen, S. 2022. Tunnejohtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 99-109.

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 263-280.

Lanne-Eriksson, M. 2021. Toimiva työyhteisö ja työyhteisötaidot. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva sarja 39. 246-270.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, Johtamistaidon Opisto. 167-181.

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2.painos. Helsinki: WSOYpro.

Paakkanen, M., Martela, F., Rantanen, J. & Pessi, A. 2017. Kuinka oppia tunnetaitoja? Teoksessa Pessi, A., Martela, F & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 124-147.

Pessi, A-B. 2014. Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179-199.

Pessi, A-B. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 12-34.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja. 5.painos.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Rousu, S. 2021a. Mitä johtaminen on? Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva sarja 39. 19-41.

Rousu, S. 2021b. Laadun jatkuva parantaminen. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.). Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva sarja 39. 158-174.

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva sarja 39.

Sinkkonen, M. 2022. Eettinen ja epäeettinen johtaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 121-129.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 11-44.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos. Tampere: Tampere University Press ja tekijät.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Vroom, V.H. 1995. Work and Motivation. San Francisco, California: The Jossey-Bass Inc. Publishers. Originally published in 1964 by John Wiley & Sons, Inc.

Wenström, S. 2021. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, N. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Luku 11.

Beacham, A.O., Brainard, A., Janosy, N., & Reese, J. 2020. A brief evidence-based intervention to enhance Workplace Well-being and Flourishing in health care professionals: Feasibility

and pilot outcomes. *Journal of Wellness*: Vol. 2.2020. Viitattu 31.10.2025. <https://ir.library.louisville.edu/jwellness/vol2/iss1/7/>

Boyatzis, R-E., Carducci, B-J., Nave, C-S & Mio, J-S. 2020. McClelland, David C. ResearchGate November 2020. Viitattu 31.10.2025. https://www.researchgate.net/publication/347343043_McClelland_David_C

Cheung, R. 2014. An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Honkong Polytechnic University. Department of Applied Social Sciences. Viitattu 3.11.2025. <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209?mode=full>

Edmondson, A.C. 2002. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Teoksessa M. West (toim.) *International Handbook of Organizational Teamwork*. Oxford: Blackwell. Viitattu 25.11.2025. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/02-062_0b5726a8-443d-4629-9e75-736679b870fc.pdf

Greenleaf, R. K. *The Servant as Leader*. 1977. Viitattu 22.10.2024. http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf

Jyrkämä, J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.10.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Leppänen, A. 2020. Ratkaisu- ja voimavarasuuntautunut ajattelutapa. *Työhyvinvointiboosteri*. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 14. Viitattu 27.11.2024. <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/ratkaisu-ja-voimavarasuuntautunut-ajattelutapa/>

Minor, J.B. 2005. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. E-kirja. Taylor & Francis Group.

Mohn, E. 2023. EBSCO Knowledge Advantage. David McClelland (psychologist). Viitattu 2.11.2023. <https://www.ebsco.com/research-starters/history/david-mcclelland-psychologist>

Peterson, C. & Seligman, M. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. E-kirja. Oxford University Press.

Positiivinen psykologia 2024. Positive Education Oy. Viitattu 3.4.2024. <https://www.positiivinenoppiminen.fi/positiivinen-psykologia/>

Puusa, N. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, N. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Osio 5, johdanto.

Puusa, N. & Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, N. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Luku 3.

Puusa, N. & Juuti, P. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, N. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Luku 17.

Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri. Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. Aikuiskasvatus 4/2023. 257-272. Viitattu 31.10.2025. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/130393/89962>

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

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2021. Työnohjaajan opas. 3.painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, January 2000. Vol. 55, No. 1, 68-78. Viitattu 7.10.2024. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Rybnicek, R., Bergner, S. & Gutschelhofer, A. 2019. How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, April 2019/13. 443-482. Viitattu 2.11.2025. https://www.researchgate.net/publication/320358566_How_individual_needs_influence_motivation_effects_a_neuroscientific_study_on_McClelland's_need_theory

Seligman, M. & Csikszentmihályi, M. 2000. Positive Psychology. An introduction. *American Psychologist*, January 2000. Viitattu 31.10.2025. https://www.researchgate.net/publication/11946304_Positive_Psychology. Taulukon muokkaamisessa on hyödynnetty Microsoft Copilot:a.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. Helsinki. Viitattu 15.11.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Työ2030 päätöswebinaari 2023. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 31.3.2023. Viitattu 23.9.2025. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6webinaari.pdf>

Työterveyslaitos 2024. Resilientti organisaatio. Viitattu 18.11.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Työterveyslaitos 2025a. Miten lisään työntekijöiden voimavaroja? Viitattu 25.8.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaan-tyontekijoiden-voimavaroja>

Työterveyslaitos 2025b. Työn imu. Viitattu 26.10.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Kosloff, A. Kansallinen mielenterveysstrategia ja itsemurhien ehkäisyohjelma vuosille 2020-2030. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:6. Helsinki. Viitattu 7.10.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/a7877daf-fa66-4a8d-bbeb-ff6d8e22f358/content>

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 2.10.2025. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/1333#OT0>

Julkaisemattomat

Levanto, S. 2025. Mitä jos työ tukisi työkykyä? Webinaari 7.10.2025. Hyvinvointiala Hali ry. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Työyhteisön työhyvinvointi -kysely.....	73
Liite 2: Oman kuormittuneisuuden arviointi	76
Liite 3: Kehityskeskustelulomake	77

Liite 1: Työyhteisön työhyvinvointi -kysely

Työyhteisön työhyvinvointi

Tällä kyselyllä on tarkoitus kartoittaa seitsemää (I-VII) eri osa-aluetta liittyen työyhteisön hyvinvointiin. Vastauksista kootaan yhteenveto, jonka tuloksia pohditaan työnohjauksessa/tiimipalaverissa ja mietitään, mitä toimenpiteitä mahdollisesti tarvitaan. Kysely toteutetaan nimettömänä. (Kyselylomake kirjasta Manka & Manka 2023, Työhyvinvointi)

I Terveys ja elämäntilanne

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme.
- Esihenkilömme huolehtivat työyhteisön jaksamisesta.
- Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia.
- Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.
- Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme.
- Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden.
- Työterveyshuollon palvelut tukevat hyvinvointiamme.
- Esihenkilömme huolehtivat työyhteisön jaksamisesta.
- Työpaikalla on otettu huomioon työn fyysinen kuormittavuus esim. ergonomia.
- Työnantaja on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.
- Jatkuva kiire ja/tai aikapaineet eivät haittaa työskentelyämme.
- Työyhteisössämme joustetaan eri elämäntilanteet huomioiden.

II Työ

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.
- Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen.
- Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista.
- Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt.
- Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti.
- Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin.
- Työntekijät tietävät ja ymmärtävät työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.
- Voimme osallistua työtämme koskevien tavoitteiden asettamiseen.
- Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista.
- Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt.
- Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti.
- Voimme vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin.

III Työyhteisö

- 1 = Erittäin vähän

- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme.
- Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä.
- Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa.
- Yhteistyömme on sujuvaa.
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.
- Asenteemme on "toimimme yhdessä".
- Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme.
- Voimme keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä.
- Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa.
- Yhteistyömme on sujuvaa.
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty.
- Asenteemme on "toimimme yhdessä".

IV Osaaminen

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen.
- Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää työtään.
- Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva.
- Henkilöstöä palkitaan hyvästä suorituksesta.
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.
- Kaikille annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen.
- Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää työtään.
- Kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva.
- Henkilöstöä palkitaan hyvästä suorituksesta.
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita.

V Johtaminen

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Esihenkilöihimme voi luottaa.
- Esihenkilömme kunnioittavat työntekijöiden oikeuksia.
- Esihenkilömme ovat tarvittaessa tavoitettavissa.
- Esihenkilömme kohtelevat työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti.
- Esihenkilömme antavat riittävästi palautetta.
- Esihenkilömme kykenevät tekemään päätöksiä.
- Esihenkilöihimme voi luottaa.
- Esihenkilömme kunnioittavat työntekijöiden oikeuksia.
- Esihenkilömme ovat tarvittaessa tavoitettavissa.
- Esihenkilömme kohtelevat työntekijöitä ystävällisesti ja huomaavaisesti.

- Esihenkilömme antavat riittävästi palautetta.
- Esihenkilömme kykenevät tekemään päätöksiä.

VI Tiimin toimivuus

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme.
- Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.
- Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset.
- Tiimimme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään.
- Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta.
- Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.
- Olemme selvillä siitä, mitä meiltä odotetaan työssämme.
- Voimme työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.
- Tiimissämme tunnustetaan onnistumiset.
- Tiimimme jäsenet ovat innostuneita omasta työstään.
- Annamme toisillemme helposti myönteistä ja innostavaa palautetta.
- Kaikkia työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.

VII Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

- 1 = Erittäin vähän
- 2 = Melko vähän
- 3 = Jonkin verran
- 4 = Melko paljon
- 5 = Erittäin paljon

- Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaation rajojen.
- Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.
- Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.
- Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.
- Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti.
- Työyhteisömme tekee mielellään yhteistyötä yli organisaation rajojen.
- Työyhteisömme on ajan tasalla taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.
- Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.
- Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.
- Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti.

Liite 2: Oman kuormittuneisuuden arviointi

Oman kuormittuneisuuden arviointi

Oman työhyvinvoinnin arviointikysely. Vastauksia käydään läpi kehityskeskusteluissa. Vastaa seuraaviin kysymyksiin : 1 = erittäin huono tilanne - 10 = erittäin hyvä tilanne
Lopuksi vielä pohdi, mitä johtopäätöksiä voit tehdä vastauksistasi.
(Kyselylomeke kirjasta Manka&Manka 2023, Työhyvinvointi)

TYÖKYKY

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä, minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?

1 - 10

Johtopäätökset omasta työkyvystä:

KUORMITTUNEISUUS

Kuinka *psykkisesti* rasittavaksi koet työsi tavanomaisena päivänä?

1 - 10

Johtopäätökset psyykkisestä kuormittuneisuudesta:

KUORMITTUNEISUUS

Kuinka *fyysisesti* rasittavaksi koet työsi tavanomaisena päivänä?

1 - 10

Johtopäätökset fyysisestä kuormittuneisuudesta:

STRESSI

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko nykyisin tällaista stressiä?

1 - 10

Johtopäätökset stressistä:

PALAUTUMINEN

Koetko palautuvasi työstäsi vapaa-ajalla ennen seuraavaa työvuoroa?

1 - 10

Johtopäätökset palautumisesta:

SAIRAUSPÄIVIEN MÄÄRÄ

Kuinka monta kokonaista vuoroa olet ollut poissa työstä terveydentilasi vuoksi (sairauden tai terveyden hoito tai tutkiminen) viimeisen 12 kk aikana?

- en lainkaan
- korkeintaan 9 päivää
- 10-24 päivää
- 25-99 päivää
- 100-365 päivää

Johtopäätökset sairauspäivien määrästä:

TULEVAISUUS

Oletko viime aikoina tuntenut itsesi toivorikkaaksi?

- usein
- melko usein
- silloin tällöin
- melko harvoin
- en koskaan

Johtopäätökset toiveikkuudesta ja ajatuksista tulevaisuuden suhteen:

Liite 3: Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake

Työntekijän nimi ja kehityskeskustelun ajankohta:

Oma työskentely ja työtehtävät

- Onnistumiset omassa työssäsi. Nimeä vahvuuksiasi ja miten hyödynnät niitä työssäsi.
- Mitkä asiat koet haasteellisiksi ja voimavaroja kuluttaviksi?
- Mitä voit itse tehdä asioille, jotka kuluttavat voimavarojasi?

Osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen

- Arvioi omaa ammatillista osaamistasi tällä hetkellä.
- Mitkä työpaikan toimintatavat tukevat oman työn kehittämistä ja ammatillista kasvua?
- Mitä olet itse valmis tekemään oman osaamisen ja ammattitaidon kehittymiseen? Koulutustoiveet ja -tarpeet?

Työn järjestelyt ja käytänteet

- Onko työhön perehdytys ollut riittävää ja miten sitä voisi parantaa?
- Miten koet työajat ja vapaatoiveet? Miten koet työelämän ja oman vapaa-ajan yhteensovittamisen?
- Miten selkeänä koet oman työroolisi? Perustehtävän toteuttaminen? Työn mielekkyys?
- Jakautuvatko työtehtävät tasaisesti ja pidetäänkö sovituista asioista kiinni?

Työyhteisö

- Miten kuvailisit vuorovaikutusta työyhteisössä? Miten työyhteisössä pidetään huolta myönteisestä vuorovaikutuksesta ja miten sitä edistetään?
- Millaisia yhteisöllisiä voimavaroja ja vahvuuksia näet työyhteisössä?
- Minkälaisissa työtilanteissa koet negatiivisia tunteita?
- Mitä kehitettävää työyhteisössä olisi? Mitä olisit itse valmis tekemään?

Johtaminen

- Miten yhteistyö johtajien kanssa sujuu yleisesti? Onko sinun helppo ottaa puheeksi vaikeatkin asiat?

- Onko johtamistapa toimiva? Voit pohtia tätä esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta. Miten arvioit arkityön organisointia, tiimin yhteistyön johtamista, tunnistaanko huonot ja hyvät toimintatavat, puututaanko työyhteisön asioihin riittävän selkeästi? Edistetäänkö myönteistä ilmapiiriä?
- Miten arvioit (toisen johtajan nimi) johtamistaitoja juuri sinun kohdallasi? Tunnistaanko vahvuutesi ja hyödynnetäänkö niitä? Miten koet palautteet ja vuorovaikutuksen?
- Miten arvioit (toisen johtajan nimi) johtamistaitoja juuri sinun kohdallasi? Tunnistaanko vahvuutesi ja hyödynnetäänkö niitä? Miten koet palautteet ja vuorovaikutuksen?