

Työstä hyvinvointia



Sisältö

Alkusanat	3
Työllä on merkitystä	5
Työhyvinvointi	6
Työnimu, flow ja voimaantuminen	8
Hyvin toimiva työyhteisö	10
Työn voimavaratekijät	13
Työhyvinvointia esimiestyöllä	15
Puheeksiottaminen tukee työhyvinvointia	19
Hyvinvointi muutoksessa	21
Yksilön vaikutus työyhteisöön ja voimavarat	23
Ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen	26
Työhyvinvointia kaikenikäisille	28
Organisaation tehtäviä työhyvinvoinnin lisäämiseksi	30
Yhdessä kehittäminen edellyttää luottamusta	32
Kehittäminen edellyttää muutosta	33
Mars kehittämään	34
Työturvallisuuslaki vaatii kehittämään työoloja	35
Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena	36
Työyhteisö mukaan kehittämiseen	37
Miksi työhyvinvointiin panostaminen kannattaa	38
Lähteet	39

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK
Teksti: Jaana Pakka ja Tarja Rätty
Valokuvat: Ilkka Liettyä, Oy Popmotion Ab
Taitto ja piirrokset: Innocorp Oy
Paino: Painojussit Oy
1. painos 2010
ISBN 978-951-810-444-8

Alkusanat

Viimeaikaisten selvitysten mukaan moni asia on työpaikoilla parantunut: osaamistaso on noussut, mahdollisuudet kehittyä työssä ovat lisääntyneet, vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet, työtehtävät ovat monipuolistuneet ja työ on yhä useammin itsenäisempää. Useimmissa työyhteisöissä myös painotetaan sitä, että henkilöstöön kannattaa ja pitää panostaa ja että henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä. Näistä huolimatta ihmiset voivat usein huonosti työpaikoillaan ja työuupumuksesta kärsii moni. Mielen-terveysongelmien vuoksi jää merkittävä osa työntekijöistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Työelämän yleistyneet pienet ja suuret muutokset stressaavat ja tuovat mukanaan epävarmuutta, henkilöstön vähennykset ja lomautukset lisäävät työhön jäävien kiirettä, tulospaineet kovenevat, mukana pysyminen uudessa teknologiassa ja koko ajan nopeutuvassa

kehityksessä vaatii jatkuvaa ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä ja uuden oppimista, työ kulkee kotiin ja työpaikoilla riidellään entistä useammin. Myös työvoiman väheneminen ja työntekijöiden ikärakenteen painottuminen ikääntyneisiin työntekijöihin vaatii työpaikoilla uudistuneita toimenpiteitä. Ihmiset etsivät työstään aiempaa enemmän mielekkyyttä, merkityksellisyyttä ja sisältöä ja jollei niitä löydy, ei löydy hyvinvointiakaan. Tämä näkyy mm. lisääntyvinä sairauspoissaoloina, ristiriitatilanteina työyhteisöissä ja ennenaikaisina eläköitymisinä. Työhyvinvointi lisää työelämän laatua, motivoi henkilöstöä ja parantaa sitä kautta myös työn tuloksellisuutta.

Miten voimme työstää ja lisätä hyvinvointia työpaikoilla? Mistä työhön löytyisi lisää mielekkyyttä? Mikä saa ihmiset viihtymään työssään ja voimaan hyvin? Mistä työhyvinvointi koostuu? Millaiset



asiat lisäävät työnimua ja henkilöstön voimaantumista? Miten työhyvinvointi ja työnimu vaikuttavat tuottavuuteen? Työhyvinvointitutkimukset ovat pitkälti kiinnittäneet huomion työpahoinvointiin: työn riskitekijöihin, ongelmiin ja epäkohtiin. Työn voimavaroja, työn imua ja työn iloa koskevat tutkimukset sitä vastoin tuovat esille työelämän ja työhyvinvoinnin myönteiset mahdollisuudet.

Tässä julkaisussa keskitytään myös enemmän niihin asioihin, joilla työolosuhteita, työssä viihtymistä, työn iloa ja työn imua voidaan yhdessä lisätä työpaikoilla.

Työssä olevien ikääntyminen, keski-ikäisten monin tavoin kuormittavat elämäntilanteet sekä nuorten suhtautuminen työhön ja työelämään asettavat työpaikoille kehittämishaasteen: miten työpaikalla saadaan aikaan tilanne, josta kaikki hyötyvät ja useammalla olisi hyvä olla? Mihin asioihin on syytä kiinnittää huomiota eri-ikäisten näkökulmasta? Ihmisten toiveet hyvää työtä kohtaa ovat erilaiset ottaen huomioon ihmisten arvot ja tarpeet eri elämäntilanteissa. Toisaalta monen toiveet hyvästä työelämästä eivät tunnu mahdottomilta ja yhteneväisiä käsitteiksi hyviksi koetuista asioista löytyy runsaasti.

Myös lainsäädäntö vaatii kehittämään. Työelämän perussäännökset, kuten työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki, nostavat esille työturvallisuuden johtamisen näkökulmasta keskeisiä asioita.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on kannattavaa. Sen avulla saadaan työpaikalle tuottavia työntekijöitä ja hyviä tuloksia pitkällä aikavälillä. Työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä kehittämällä edistetään työelämässä jatkamista ja jaksamista. Kaikilla työpaikoilla on kehitettävää. Mikään työpaikka ei ole koskaan kehittämisen puolesta valmis, vaan aina voidaan kehittää kilpailukykyisemmäksi, houkuttelevammaksi, turvallisemmaksi tai työhyvinvoinnin kannalta paremmaksi.

Julkaisu tarjoaa näkökulmia siihen, mihin asioihin työpaikalla tulisi kiinnittää huomiota. Toivomme, että se antaa jokaiselle uusia oivalluksia ja vahvistusta jo olemassa oleville ajatuksille työhyvinvoinnista ja siitä mitä itse kukin meistä voi tehdä parantaakseen omaa ja koko työyhteisön hyvinvointia. Vastuu on meidän yhteinen.

31.10.2010

Jaana Pakka ja Tarja Rätty

Työllä on merkitystä

Elinkeinoelämän valtuuskunnan asennetutkimuksen (2010) mukaan keskiverto suomalainen arvostaa mielenkiintoista työtä työyhteisössä, jossa on viihtyisä työympäristö ja hyvä henki. Hän arvostaa myös hyvää johtamista ja reilua esimiestä. Työpaikan vakinaisuus ja varmuus sekä turvattu työpaikka ovat tärkeämpiä kuin hyvä palkka. Työajoissa arvostetaan joustavuutta ja vapaa-ajalle halutaan enemmän aikaa.

Työllä on merkitystä monessa suhteessa. Suomalainen arvostaa työtä. Se merkitsee suomalaisille toimeentuloa, sosiaalisia suhteita sekä oman identiteetin rakentamista. Työ on paikka, jossa on mahdollisuus kehittyä ja kartuttaa omaa osaamista. Se on paikka, jossa voi näyttää osaamista ja edetä ammatillisesti. Työ on monelle suomalaiselle ilon aihe. Työtä pidetään itsearvostuksen merkittävänä lähteenä, ja ihmisen kunniana tai etuoikeutena toimia yhteiseksi hyväksi. Työhön liitetään onnistumisen kokemista ja mieluisaa toimintaa. Työssä solmitaan elinikäisiä ystävyys-suhteita ja työstä saadaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä työnantajan että työyhteisön kautta. Muodostamme ihmisistä myös käsityksiä hänen koulutustaustansa tai työnsä perusteella.

Samaan aikaan kuitenkin työelämässä esiintyy haitallista stressiä ja työssä uupumista. Työtä on liikaa ja kiire sekä jatkuvat keskeytykset työssä haittaavat työn sujumista. Nuoresta, työelämän alkutaipaleen tallajaasta työ voi olla jopa pelottavaa. Työuupumus voi johtaa masennukseen. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Tuula Oksasen (2008) tutkimuksen mukaan ilmapiiriltään huonommassa yhteisössä työskennelleillä on jopa 50 % suurempi todennäköisyys sairastua ma-

sennukseen kuin niillä, joiden työpaikalla puhalletaan yhteen hiileen. Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla todettiin olevan yhteyttä kokemuksiin terveydestä.

Työn merkitys keskeisenä elämänsisältönä on suurempi iäkkäämmille kuin keski-ikäisille ja nuorille. Miltei 60 % 56–65-vuotiaista ja 75 % yli 65-vuotiaista pitävät työtä keskeisimpänä sisältönä elämässä. Asenteet työn merkityksellisyydestä elämän keskeisenä sisältönä ovat alle 36-vuotiailla päinvastaiset. Elämältä halutaan muutakin kuin vain työtä ja vapaa-ajan arvostus on viime vuosina noussut. Vapaa-aikaa haluavat kaikki työikäiset. Parhaassa työiässä olevista, 26–55-vuotiaista, 32 % toivoisi voivansa käyttää nykyistä vähemmän aikaa ansiotyöhön ja enemmän harrastuksiin sekä sosiaaliseen elämään. Vapaa-ajan arvostus nousee esille erityisesti nuorten keskuudessa.

Tilastokeskuksen selvityksessä Työolojen kolme vuosikymmentä (2008) todetaan käsitysten palkan tärkeydestä vähentyneen ja työn sisällön merkityksen kasvaneen sekä miehillä että naisilla. Vuonna 1984 työn sisältö oli naisille tärkeämpi asia työssä kuin miehille, jotka arvostivat enemmän hyvää palkkaa. Vuonna 2008 työn sisältö nousi merkittävämmäksi ja palkan tärkeys on vähentynyt sekä miehillä että naisilla.

Varman ja Kotilääkäri-lehden tilaamassa tutkimuksessa (2009) todettiin, että työ on erityisen tärkeä elinvoiman lähde keski-ikäisille naisille. Elinvoimalla tarkoitetaan tutkimuksessa energisyyttä, pirteyttä, elämänasennetta ja hyvinvointia. Elinvoiman tunteelle tärkeimpiä tekijöitä ovat terveydentila sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, mutta heti niiden jälkeen merkittävimäksi nousee työssä viihtyminen.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on määritelty ja ymmärretty usein fyysisen kunnon ja hyvän terveyden ylläpitämistä ja kehittämistä tukevana toimintana. Kysyttäessä työpaikkojen työhyvinvointiohjelmista, vastaukset kertovat usein tyky-toiminnasta, liikuntaseteleistä ja työpaikalla järjestettävistä liikuntatapahtumista. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon enemmän kuin pelkkä fyysinen hyvinvointi ja sen riskitekijöiden minimoiminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon myös henkiset, ns. psykososiaaliset, tekijät. Näitä ovat mm. työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta, merkityksel-

lisyydestä ja palkitsevuudesta, nähdyksi ja kuulluksi tuleminen, työyhteisön tuki, ilmapiiri ja tasa-arvoinen kohtelu sekä oikeudenmukainen johtaminen.

Työyhteisöissä työhyvinvointi syntyy toimilla, joilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön, osaamiseen ja työyhteisöön. Myös jokaisen yksilön asenteet, näkemykset ja erilaiset suhtautumistavat vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Kun edellä mainittuihin asioihin panostetaan, edistetään työhyvinvointia ja työssä onnistumisen edellytyksiä.



Työhyvinvointi ja sen osatekijät

Yksinkertaisesti ihmiset voivat työssään hyvin, kun työ on heille merkityksellistä, he tuntevat voivansa vaikuttaa työhönsä liittyviin järjestelyihin, he hallitsevat työnsä, he tuntevat olevansa arvostettuja ja täysivaltaisia työyhteisön jäseniä ja heitä johdetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Ei kuulosta vaikealta, mutta miksi käytännössä näiden toiveiden ja tarpeiden täyttämässä kuitenkin usein epäonnistutaan?

Onko kyse osaamattomuudesta, tietämättömyydestä vai asenteista työhyvinvoinnin tärkeyttä kohtaan? Vaikka työhyvinvoinnista on puhuttu kauan, vaikuttaa siltä, että vasta viime aikoina on monissa työpaikoissa työhyvinvointiin, etenkin henkiseen hyvinvointiin, alettu panostaa enemmän. Lisääntyneet tutkimukset ja tieto työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä tuottavuuteen on lisännyt osaamista ja myönteistä



asennetta työhyvinvointia kohtaan. Tällä saralla on kuitenkin vielä paljon tehtävää useimmissa työpaikoissa.

Työhyvinvointi on jokaiselle yksilöllinen kokemus. Saamme eri asioista työniloa ja merkityksellisyyttä. Suhtaudumme asioihin eri tavalla ja tulkitsemme asioita eri näkökulmista. Yksilölliset kokemukset vaikuttavat ja peilaantuvat kuitenkin koko työyhteisöön. Tiedämme kokemuk-

sesta, että esimerkiksi ikävä ilmapiiri ja negatiiviset tunteet tarttuvat yllättävän nopeasti. Tämä on yksi syy siihen, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä jokaisen yksilön että koko työyhteisön asia. Hyvinvoiva yksilö tuo koko työyhteisöön positiivisia tunteita kun hän kokee työnsä mielekkäänä ja innostavana, saa käyttää työssään osaamistaan ja kokee onnistumisen elämyksiä.

Työnimu, flow ja voimaantuminen



Työn imu määritellään pysyväluonteiseksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Vaikka työn imu määritellään suhteellisen pysyväksi kokemukseksi, sen tila voi vaihdella merkittävässä työn ja työolojen muutoksissa. Työn imua kuvaa kolme tekijää, joista ensimmäinen on tarmokkuus. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja siitä, että jaksaa hyvin ja haluaa panostaa työtehtäviin. Se on sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä. Toinen tärkeä työnimua kuvaava tekijä on omistautuminen. Se tarkoittaa työn kokemista merkitykselliseksi ja kokemusta innostuneisuudesta, inspiraatiosta, haasteellisuudesta ja ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Kolmas tekijä on uppoutuminen eli syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työtehtävästä on vaikeaa, koska uppoutumisen tila luo nautintoa (Hakanen, J. 2004).

Hakasen mukaan työn imua kokevalla on todennäköisemmin myönteiset asenteet työtä ja työpaikkaa kohtaan, vähemmän halua vaihtaa työpaikkaa, vapaaehtoisuutta kehittää asioita työpaikalla, hyvä ja tuloksellinen työn suorittaminen, motivaatio oppimiseen, aloitteellisuuteen ja parhaansa antamiseen työssä, tyytyväinen elämänsäsenne (mm. kotielämä ja työ rikastuttavat toisiaan) ja parempi terveys. Työnimu on ennustanut jopa kolmen vuoden päähän kokemuksesta, että työ rikastuttaa elämää ja vaikuttaa siihen myönteisesti. Työn imua aiheuttavat tekijät vaikuttavat myönteisesti mm. yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja asiakastyytyväisyyteen.

Vahvimmin työnimu on yhteydessä työn voimavaroihin eli niihin tekijöihin työpaikalla, jotka auttavat vähentämään työstä koettuja vaatimuksia ja jotka lisäävät työn tavoitteiden saavuttamista ja

työssä jaksamista. Tutkimusten mukaan mm. työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus, mahdollisuus vaikuttaa työhön, arvostuksen ja tuen saaminen, kannustava johtaminen ja mahdollisuudet oppia ja kehittyä työssä ovat vahvistaneet työn imun kokemista. Työn voimavaratekijät vaihtelevat kuitenkin yksilöittäin, eri ammateissa ja työyhteisöissä. Hedelmällistä onkin, että työyhteisön kehittämisessä määritellään millaiset tekijät juuri omassa työyhteisössä tuovat työhön iloa, voimia ja mielekkyyttä. Työn imu on tarttuvaa siinä missä pahoinvointikin ja ongelmiin keskittyminen on tarttuvaa. Innostuneet ja hyvinvoivat yksilöt työpaikalla lisäävät omalla esimerkillään koko työyhteisön hyvinvointia.

Työn imua lähellä oleva ilmiö on flow. Flow on tila, jossa ihmisen kompetenssi on tasapainossa työn tavoitteiden ja vaatimusten kanssa. Flow-tilassa ihminen paneutuu koko kapasiteetillaan keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan sulkien kaiken muun tietoisuudestaan. Flow-kokemus syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut asiaan. Csíkszentmihályi (1990) on tutkimuksissaan todennut ihmisten olevan onnellisimmillaan juuri tällaisina hetkinä elämässään.

Csíkszentmihályi kuvaa osatekijöitä, joita flow-kokemukseen voi liittyä. Työtehtävällä tulee olla selvät ja ymmärrettävät päämäärät ja työntekijällä riittävästi osaamista tehtävän tekemiseen. Tehtävä ei saa olla liian helppo eikä liian vaikea, vaan sen on annettava älyllistä haastetta ja oltava tasapainossa työntekijän kompetenssin kanssa. Työtä on voitava tehdä häiriöttömässä tilassa, jossa voi keskittyä täydellisesti ja keskeyttämättä. Tehtävän etenemisestä tulee saada välitöntä palautetta ja tehtävän on oltava itsessään palkitseva eli työntekijän on tunnettava tekevänsä arvokasta työtä. Kun edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vielä

ilmenee hallinnan tunnetta, oman minän arviointi vähenee ja ajantaju katoaa.

Kolmas työelämän myönteisiä puolia tutkiva ja vahvistava suuntaus on voimaantumisen tutkimus. Juha Siitosen (2007) mukaan voimaantuminen nähdään ”ennakoivan ja kestäväen hyvinvoinnin, uudistavan työskentelyn ja menestymisen ytimenä”. Voimaantuminen edustaa inhimillisten vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden, motivaation ja inhimillisyyden huomioon ottamista työyhteisöjen kehittämistyössä. Ei-syyllistävällä, ratkaisukeskeisellä ja työyhteisön yhteistyötä painottavalla lähestymistavalla on ky-syntää kilpailu- ja suorituspainotteisessa työkuulttuurissamme.

Siitosen (2007) mukaan ihmisen voimaantumiseen vaikuttavat mm. hänen tavoitteensa, uskomuksensa omista kyvyistään ja osaamisestaan sekä tunteet. Henkilökohtainen voimaantuminen edellyttää mm. kokemusta hyväksytyksi tulemisesta, pysähtymistä ja kokemusten tiedostamista, arvojen ja itselle merkityksellisten asioiden sekä omien uskomusjärjestelmien arvioimista, rohkeutta muuttua, itsetuntemusta ja itsensä arvostamista. Työyhteisön voimaantuminen taas edellyttää mm. selkeää perustehtävää, turvallista ja välittävää ilmapiiriä, kuuntelua ja keskustelua, luottamusta, avointa tiedonkulkua, erilaisuuden kunnioittamista ja yhteistä halua kehittää työyhteisöä. Näiden kaikkien asioiden esille nostamisessa ja kehittämisessä työyhteisöissä tarvitaan kaikkia osa-puolia. Ihmisillä tulee olla tahto ja halu voida paremmin ja samalla kehittää työyhteisöä siihen suuntaan, että hyvinvoinnin lisäämisellä on onnistumisten mahdollisuudet.

Voimaantumisen seurauksena työyhteisöissä mm. halu tehdä hyvää ja tu-loksellista työtä lisääntyy, klikkiytymät vähenevät, osaamis pääoma vahvistuu, hyvinvointi lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät.

Hyvin toimiva työyhteisö

Merkittävä osa hyvin toimivan työyhteisön toiminnasta koostuu vuorovaikutuksellisista ja asenteellisista asioista, ei pelkästä asiaosaamisesta. Työnteon perusedellytysten on jälleen oltava kunnossa ennen kuin työ sujuu, mutta vielä tärkeämpänä osana onnistumista on toimiva yhteistyö. Tähän pystyy jokainen työyhteisön jäsen vaikuttamaan omalla asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan. On esitetty, että työssä onnistumiseen vaikuttaa eniten erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Tämä sisältää mm. henkilön yhteistyöhalun, asenteet, vuorovaikutustaidot, motivaation ja luottamuksen. Pienemmän osan työssä onnistumi-

sesta ratkaisee tekniset tiedot ja taidot eli substanssiosaaminen, joka pohjautuu henkilön muodolliseen pätevyYTEEN, koulutukseen ja aiempaan työkokemukseen. Jos osaamista on paljon, mutta osaamista ei työpaikalla jaeta tai kehitetä jatkuvasti uuteen ja kilpailutilanteissa nopeasti muuttuvaan muotoon, yksilön osaamisella ei juuri ole merkitystä menestyvän työpaikan näkökulmasta. Yksittäisen yksilön huippuosaaminen voi aiheuttaa tälle jopa turhautumista, jos sitä ei pääse hyödyntämään työyhteisössä.

Hyvin toimivassa työyhteisössä osaamisen ja tiedon jakaminen on avointa, vuorovaikutus on toimivaa, yhteistyö sujuu ja vaikeatkin asiat uskalletaan nostaa



esille. Henkilöstö tuntee riittävän hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, roolit ja vastuut. Näin tiedetään miten jokaisen työ nivoutuu kokonaisuuteen ja keneltä missäkin tilanteessa pyydetään neuvoa ja apua. Jokaista yksilöä ja hänen työpanostaan arvostetaan, henkilöstö saa toimia riittävän itsenäisesti ja vaikuttaa riittävästi omaa työtään koskeviin järjestelyihin sekä saada onnistumisen kokemuksia. Henkilöstö kokee yhteenkuuluvuutta ja kokee työnsä merkitykselliseksi osaksi kokonaisuutta. Jokaisella on tunne siitä, että voi hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan, ja ilmapiiri työpaikalla on kannustava ja innostava. Työyhteisöllä on selvät toimintatavat ja -valmiudet myös muutostilanteita varten.

Hyvin toimivassa työyhteisössä on korkea luottamuksen taso. Luottamuksen ilmapiiri näkyy mm. työyhteisössä keskusteltavissa asioissa sekä jaettavassa palautteessa. Jos luottamus on korkealla, kaikilla on lupa onnistua työssä. Jos luottamus taas on alhainen, onnistumiset salataan, eikä niistä keskustella avoimesti. Luottamusta voidaan arvioida sekä työnantajan ja työntekijöiden välisenä että koko työyhteisön ilmiönä. Laineen (2009) mukaan luottamus muodostaa työpaikoilla pohjan kaikelle toiminnalle. Luottamus kasvattaa tuottavuutta, kun taas epäluottamus tuhoaa sen. Jos työkavereiden viestien paikkansapitävyttä pitää arvailla tai epäillä, tehokas työskentely on mahdotonta. Luottamus vaikuttaa viestinnän avoimuuteen ja työyhteisön jäsenten yhteistyöhalukkuuteen. Ei siis ole lainkaan yhdentekevää millaisessa luottamuksen ilmapiirissä työtä tehdään.

Työyhteisön tunneilmapiiriin vaikuttaa moni asia ja jokainen työyhteisön jäsen voi siihen vaikuttaa. Tunteet syntyvät luottamuksesta, työn sisällöstä ja organisoinnista sekä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tunteet liittyvät ihmisiä yhteen ja jakavat ihmisiä. Tunteet tarttuvat

ja leviävät työyhteisössä helposti. Työpaikan tunneilmapiiriä voidaan helposti arvioida tarkkailemalla työyhteisön jäsenten keskinäistä käyttäytymistä. Valtiokonttorin teoksessa Avoimuutta arkeen (2007) on listattu kysymyksiä, joilla tunneilmastoa työpaikalla voidaan arvioida. Kysymyksiin kuuluvat mm. Tervehtivätkö ihmiset toisiaan? Onko keskustelu työyhteisön jäsenten välillä myönteistä vai kielteistä? Onko keskustelu innostunutta? Puhutaanko mieluummin myönteisistä vai kielteisistä asioista? Onko työpaikalla kuppikuntia? Tehdäänkö töitä suljettujen ovien takana vai onko työhuoneiden ovet auki? Onko työpaikalla käytössä hyvän käyttäytymisen normit? Nämä ovat hyviä kysymyksiä tarkistaa omassa työyhteisössä aika ajoin, koska tunneilmapiirillä on merkittävä vaikutus jokaiseen työyhteisön jäseneseen ja heidän hyvinvointiinsa.

Yksilötasolla on aina kuitenkin hyvä välillä muistaa, ettemme ole yhtä kuin tunteemme. Meissä on monta puolta ja tunteet ovat vain yksi osa meitä. Tunteille ei saa antaa valtaa eikä samaistua niihin, vaan aikuisina meidän on osattava hallita niitä niin sisäisesti kuin ulkoisessa käyttäytymisessämme. Tunteet pitää kuulla, mutta ne eivät saa peittää alleen järkeä. Järkeä ei kaiken selittämisellään saa hylätä tunteita, eivätkä tunteet peittää alleen järkeä. Tasapainossa ollessaan järki ja tunteet tukevat toisiaan, tuovat meille hyvinvointia ja säilyttävät käyttäytymisemme asiallisena. Työasioista nousseista tunteista on tärkeä päästä puhumaan työyhteisössä, mutta muuten negatiivisten tunteiden purkaminen kiukuttelulla, kiuroilulla tai ovien paiskomisella ei ole ammatillista työikäyttäytymistä.

Jokaisella työpaikalla syntyy välillä ihmisten välisiä yhteentörmäyksiä, ristiriitoja ja konflikteja. Ne ovat täysin normaaleja, koska täysin ristiriidatonta työpaikkaa ei ole olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä ristiriitatilanteet uskalletaan

nostaa avoimesti esille ja käsitellä rakentavassa hengessä. Hyvin usein niissä on kyse siitä, että vuorovaikutus ei toimi ja on syntynyt väärinkäsityksiä. Vaikka ongelmalliset tilanteet olisivat kahden ihmisen välisiä, ne koskettavat aina jollain tavalla koko työyhteisöä. Työtä haittaavat ristiriidat pitää käsitellä niin pian kuin mahdollista, etteivät ne kasva ja kehity liian suuriksi. Jotta ristiriitatilanteita ei pääsisi syntymään, on jokaisen työntekijän huolehdittava vastuuntuntoisesti omista työtehtävistään, noudattaa sovitutuja pelisääntöjä, auttaa ja tukea muita ja huolehtia omista voimavaroistaan. Jokaisen vastuulla on myös nostaa epäkohdat esille ja keskustella niistä avoimesti. Näiden lisäksi esimiehen kuuluu luoda riittävän turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa nostaa esiin ongelmat. Esimiehen tulee tarttua ripeästi ongelmiin niiden ilmaantuessa, ryhtyä käytännön toimenpiteisiin ja pyytää tarvittaessa apua työyhteisön ulkopuolelta. On myös syytä muistaa, että kaikki työyhteisön ristiriidat ja yhteentörmäykset eivät ole kiusaamista.

Hyvässä työyhteisössä asioita kehitetään yhdessä ratkaisukeskeisessä hengessä ja katse on tulevassa. Kehittämiseen osallistuvat toimivassa yhteistyössä johto, esimiehet ja henkilöstö. Jokaisen henkilöstön jäsenen pitäisi päästä vaikuttamaan niihin asioihin, jotka lisäävät yhtenäisiä toimintatapoja, työn sujumista, yhteistyötä ja parempaa ilmapiiriä. Parhaimmillaan kehittäminen on työn arjessa tapahtuvaa keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. Joskus

on hyvä ottaa asiaksi kehittämispalaveri esimerkiksi kerran kuukaudessa, jossa voidaan asioita käsitellä yhdessä, toisinaan tarvitaan suurempia kehittämishankkeita asioiden muuttamiseksi. Hyvin toimivan työyhteisön jäsenet ovat myös kiinteässä yhteistyössä henkilöstöhallinnon, työsuojelun, luottamushenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Tarvittaessa uskalletaan ja osataan ottaa työyhteisöön ulkopuolinen asiantuntija auttamaan työyhteisön kehittämisessä. Täydellistä työyhteisöä tuskin on mahdollista saavuttaa, mutta määrätietoinen työyhteisön kehittäminen lisää työhyvinvointia. Kehittämisessä tärkeää on jatkuvuus, seuranta ja kaikkien osapuolten sitoutuminen kehittämistyöhön. Ihanteellista olisi, että kehittämistyö kulkisi koko ajan varsinaisen ydintoiminnan rinnalla.

Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen työntekijä tekee työnsä mahdollisimman hyvin, ottaa vastuun tekemisistään ja kehittää työtään ja työyhteisöään. Jokaisen vastuulla on huolehtia sekä osaamisestaan että ammatillisesta työkyvystään ja -kunnostaan. Hyvä työyhteisön jäsen myös arvioi aktiivisesti omaa toimintaansa ja työtapojaan, sitoutuu yhteisiin toimintatapoihin, noudattaa työpaikan pelisääntöjä sekä hallitsee hyvät käytöt. Hän osoittaa arvostusta kollegoitaan kohtaan, auttaa ja tukee tarvittaessa toisia sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Hyvä työyhteisön jäsen ylläpitää, kehittää ja jakaa tietoaan, taitojaan ja osaamistaan, hän ottaa esille kehittämistä vaativia osa-alueita ja osallistuu aktiivisesti ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen.

Työn voimavaratekijät

Sanotaan, että se mihin huomion kiinnittää, lisääntyy. Miksi siis etsimme jatkuvasti vain virheitä ja ongelmia? Eikö usein ole hedelmällisempää tarkastella vahvuuksia ja kehittää niitä entisestään? Eikö ole paljon tärkeämpää tuoda lisää niitä asioita työpaikoille, jotka parantavat hyvinvointia? Tämä ei silti pois sulje sitä, ettei epäkohtiin voi ja pidä puuttua. On erittäin tärkeää tunnistaa ongelmat ja korjata korjausta vaativat asiat, mutta niitä ei pidä jäädä vatvomaan. Esimerkiksi työn kuormitustekijöitä ei aina ole mahdollista poistaa tai edes vähentää niiden haitallista vaikutusta riittävästi. Usein silloin auttaa, kun voidaan lisätä niitä tekijöitä, jotka parantavat ilmapiiriä, nostavat mehenkeä, auttavat jaksamaan ja löytämään työniloa ja motivaatiota työelämän haasteissa. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä ja lisäämällä työn voimaannuttavia tekijöitä.

Mitä nämä tekijät sitten ovat?

Työnvoimavaroja ovat mm. omaa työtä koskevat vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet, työyhteisön ja esimiehen arvostus ja tuki, palautteen antaminen ja saaminen, mahdollisuus innovatiivisuuteen, hyvä ja erilaisuutta arvostava työilmapiiri, työn merkityksellisyys, mielekkyys ja palkitsevuus, avoin tiedonkulku sekä selkeät roolit ja vastuut työyhteisössä.

On tärkeää välillä pysähtyä tarkistamaan, onko perustehtävä kaikille organisaatiossa selkeä, tukevatko tavoitteet strategiaa, tietääkö jokainen työntekijä mikä merkitys juuri hänen työllään on yrityksen kokonaisuudessa sekä onko kaikkien roolit ja vastuut määritelty selkeästi. Työpaikoissa, joissa roolit ja vastuut eivät ole selkeät, työt eivät suju toivotulla tavalla. Saman tehtävän kimpussa voi hääriä monta työntekijää ja toisaalta joitain työtehtäviä ei tee kukaan. On selvää päällekkäisyyttä



ja selkeitä aukkoja tehtävien jaossa. Jotta työn tekeminen on hallittua ja sujuvaa, on perusteet oltava ensin kunnossa.

Yhtenä tärkeänä työnvoimavaratekijänä on työyhteisön toimiva yhteistyö ja avoin, rehellinen ja arvostava ilmapiiri. Näihin voivat kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttaa alais- eli yhteistyötaitoilla ja ammatillisella työkäyttäytymisellä.

Voimavarakeskeinen yhteistyö rakentuu pitkälti sillä, että henkilöstö tuntee hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, roolit ja vastuut. Henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa toisiaan ja jokaisen työtä pidetään arvokkaana ja tärkeänä. Työyhteisössä on yhteisymmärrys siitä, miten jokaisen työtehtävät nivoutuvat kokonaisuuteen ja miksi kaikkia tarvitaan. On tärkeää myös, että jokainen työyhteisön jäsen haluaa vilpittömästi onnistua yhdessä toisten kanssa, puhaltaa yhteiseen hiileen ja auttaa työkavereita pyytämättäkin. Tietoa ja osaamista uskalletaan jakaa ymmärtäen, ettei se ole itseltä pois vaan päinvastoin hyödyttää kaikkia. Niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden palveleminen koetaan tärkeäksi.

Ammatillinen työkäyttäytyminen lisää työn mielekkyyttä parantamalla mm. työyhteisön yhteistyön toimivuutta ja työpäivän ilmapiiriä. Ammatilliseen työkäyttäytymiseen kuuluvat mm.:

- Reiluus. Reilu työkaveri suhtautuu työhönsä, työmääräyksiin ja ongelmatilanteisiin niin positiivisesti kuin mahdollista, eikä tuo työyhteisöön negatiivisuutta jatkuvalla valittamisella. Reilu työntekijä osaa katsoa aika ajoin peiliin, eikä etsi jatkuvasti virheitä muista. Hän arvioi toimintaansa ja ot-

taa opikseen. Muutoksiin hän suhtautuu pääasiallisesti mahdollisuuksina.

- Huomaavaisuus. Huomaavainen työntekijä osaa hyvät tavat. Hän tervehtii ja voi vaihtaa muutaman sanan työkavereiden kanssa kesken kiireenkin. Hän osaa pyytää apua ja auttaa itse tarvittaessa toisia.
- Hyvä, avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiehen ja muun työyhteisön kanssa.
- Uskallus ottaa avoimesti ja rakentavasti vaikeat ja hankalat asiat esille niiden kanssa, joita asia koskee. Ammatilliseen työkäyttäytymiseen kuuluu, että asioita käsitellään asianomaisten kanssa ja niiden kanssa, jotka voivat vaikuttaa asian ratkaisemiseen. Asioiden spekulointi ja pahan puhuminen selän takana eivät kuulu ammattimaiseen käyttäytymiseen. Monet työyhteisön ristiriidat ja henkiset lukot johtuvat usein siitä, ettei asioista puhuta avoimesti ja ettei työn tekemiseen liittyviä tunteita osata käsitellä rakentavasti.
- Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Työyhteisössä ymmärretään, että kaikki toimivat eri tavalla ja että samaan lopputulokseen voi päästä useammalla eri tavalla. Erilaisuuden käsittelemiseen kuuluu tiedollisen ymmärtämisen lisäksi myös hyväksynnän asenteissa. Ei riitä, että tiedämme ihmisten olevan erilaisia, vaan myös hyväksymme ja sitä kautta kunnioitamme ja kohtelemme tasapuolisesti erilaisia toimijoita.
- Lupauksista kiinni pitäminen. Ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu olla luottamuksen arvoinen ja pitää sovitusta asioista kiinni.

Työhyvinvointia esimiestyöllä

Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisö motivoitumaan, innostumaan ja toimimaan kohti organisaation tavoitteita. Esimiehen voi olla kuitenkin mahdotonta tunnistaa, millaiset asiat innostavat ihmisiä. Jokainen yksilö on erilainen ja jokaisella on erilaiset arvot sekä arvostuksen kohteet, jotka vaikuttavat motivaatiotekijöihin. Myös erilaiset tilanteet vaikuttavat siihen, mistä ihminen kulloinkin innostuu. Hyvä esimies kysyykin työntekijöiltään, mikä heitä innostaa työssä. On tärkeää, että alaisia kannustetaan kertomaan mikä heitä motivoi.

Esimies luo mahdollisimman toimivat edellytykset hyvän työn tekemiselle. Esimiehen tulee myös riittävästi osata ennustaa tulevaa, eli nähdä mihin suuntaan toimintaa ollaan viemässä ja suunnata entistä enemmän voimavaroja tulevaan. Hyvä johtaminen on menestyvän työyhteisön kulmakivi.

Hyvä esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen lisäävät henkilöstön motivaatiota, työhön sitoutumista, työhyvinvointia, jaksamista ja halukkuutta jatkaa työssä. Kun tarkastellaan työhyvinvointiin useimmin liitettyjä osa-alueita organisaation toimintatapa ja kulttuuri, johtaminen, työn sisältö, työympäristö, osaaminen, työyhteisö ja yksilön työkyky, voidaan todeta, että esimies voi ja saa vaikuttaa kaikkiin näistä osa-alueista. Esimiestyön tärkeyttä ei siis turhaan korosteta.

Jari Hakanen väitöskirjassaan (2004) osoitti, että esimiehen tuki auttoi opettajia säilyttämään työn imun silloinkin kun työssä oli paljon oppilasongelmia verrattuna tilanteeseen, jossa opettaja ei saanut esimieheltä tukea. Työnimu laski merkittävästi oppilasongelmien lisääntyessä, jollei opettajalla ollut esimiehen tukea.

Esimiehen on tärkeää osata toimia yhteisössään aikuisena ja ammattilaisena. Hyvässä johtamisessa yhdistyy asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen. Ammatil-

linen työkäyttäytyminen on jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä ja velvollisuus, mutta tässäkin asiassa esimies näyttää mallia omalla esimerkillään: aikuisena ja ammattilaisena. Esimiehen teot ja sanat tulee olla johdonmukaisesti toisiaan tukevia eivätkä ristiriidassa keskenään.

Ammatillisesta työkäyttäytymisestä on lisää luvussa Työn voimavaratekijät. Ammatillisella johtamisella tarkoitetaan esimiehen perusvastuita siinä, että perustehtävä, rooli, vastuu ja tavoitteet ovat jokaisella alaisella selkeät, työtehtävät on huolellisesti määritelty ja rajattu ja resursseista on huolehdittu riittävästi. Työntekijöiden perusoikeuksiin kuuluu tietää mitä heiltä odotetaan ja miksi he työtään tekevät: kantavatko he vain kiviä vai ovatko he rakentamassa katedraalia. Esimies pitää huolen, ettei osaamisvajeita pääse syntymään ja hän vaikuttaa siihen, että työympäristö on siisti, turvallinen ja terveellinen. Esimies suunnittelee, organisoii, toimeenpanee strategioita ja valvoo toimintaa. Omalla työllään ja esimerkillään hän vaikuttaa työyhteisön jäsenten toimintaan tarkoituksena saavuttaa määritellyt tavoitteet.

Aikuisuus esimiestyössä tulee pitkälti esille ihmisten johtamisessa ja tähän vaikuttaa paljon esimiehen asenne johtamiseen. Usein hyvin työnsä tehnyt asiantuntija ylennetään ja ylennys tuo tullessaan alaisia. Onko silloin selvitetty henkilön esimiesvalmiuksia, onko riittävästi huolehdittu esimiestaitojen perehdyttämisestä ja onko ylipäätään muistettu kysyä, tahtooko henkilö nousta esimiesasemaan. Esimiestyö on pitkälti asennejohtamista. Esimiesasema pitää tuntua omalta ja sen tuomat haasteet tulee osata kääntää mahdollisuuksiksi. Esimiehen tulee osata olla mukana alaistensa arjessa, läsnä ja lähellä. Hyvän esimiestyön kriteereiksi nostetaan usein esimiehen saatavuus ja tuki. Onko esimies läsnä alaistensa asioissa silloin kun häntä lähestytään vai onko



hänen mielensä, huomionsa ja toimintansa muualla? Onko esimiehellä ylipäätään aikaa alaisille, heidän kysymyksilleen ja ongelmilleen? Hyvällä esimiehellä on. Ja silloin kun aikaa ei ole, se on osattava sanoa suoraan ja sopia aika milloin alaisen asiaan voidaan palata.

Ihmisillä on luontaisesti useita erilaisia tarpeita ja yksi tarve on tulla kuulluksi ja nähdyksi. Tämä tarve täytetään myös muilla työyhteisön toimilla, mutta esimiehen vaikutus tässä asiassa on yleensä korostunut. Esimiehen arvostus alaisen työtä kohtaan kertoo paljon siitä, miten merkitykselliseksi tämän työ työpaikalla koetaan. Silloin kun esimiehellä on aikaa

olla alaiensa kanssa, hän myös helpommin ja nopeammin tunnistaa työyhteisön häiriötekijät ja muutokset niin jaksamisessa kuin ilmapiiirissäkin.

Esimieheltä odotetaan ihmisten erilaisuuden ymmärtämisen ja hyväksymisen lisäksi erilaisuuden hyödyntämistä. Hyvä esimies osaa hyödyntää ihmisten erilaisuuden myönteisenä asiana, eikä korosta sitä ongelmana. Jokaisella ihmisellä on heikkouksia, joita voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla. Vahvuuksia esille nostamalla saadaan ihmiset innostumaan työstään, kun taas heikkouksia osoittelemalla saadaan ihminen lannistumaan ja voimaan pahoin.

Pystyykö esimies jakamaan työtehtäviä alaiensa vahvuuksien mukaan? Pystyykö esimies jakamaan työtehtäviä myös siten, että yksilöiden kehittämisalueet huomioidaan? Silloin esimies ei vain jaa tehtäviä sen mukaan kuka niistä parhaiten selviää, vaan sen mukaan, että alaisilla on mahdollisuus oppia uutta ja kehittää taitojaan. Hyvä johtaja ymmärtää, ettei kaikkia johdeta samalla tavalla, vaikka kaikkia tuleekin johtaa tasapuolisesti. Toinen alainen tarvitsee enemmän tukea kuin toinen. Yksi tekee työtehtävänsä hyvissä ajoin ennen määräaikaa ja toinen saa asiat valmiiksi juuri ennen määräaikaa. Joku prosessoi tietoa ääneen puhumalla ja toinen tarvitsee aikaa sulatella. Yksi alaisista kestää paremmin kritiikkiä ja toiselle on hyvä pehmentää sanomaa. Toinen on parempi kiinnittämään huomion kokonaisuuksiin ja joku on tarkka yksityiskohdista. Hyvä esimies mukailee johtamistyyliään erilaisten yksilöllisten tarpeiden mukaan pysyen silti omana itsenään ja säilyttäen oman persoonallisuutensa.

Hyvinvointia edistävä esimies luottaa alaisiinsa ja on itse luottamuksen arvoinen. Hän ylläpitää hyvää ilmapiiriä, toimii yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaan, tiedottaa asioista avoimesti ja rehellisesti ja niin pian kuin se missäkin tilanteessa on mahdollista. Alaisilla on tarve tietää mitä heidän työhönsä liittyvää on organisaation sisällä tekeillä ja esimiesten tehtävä on varmistaa, että tieto tavoittaa kaikki. Henkilöstön riittävä tiedottaminen lisää luottamusta johtoa kohtaan ja vähentää huhumyllyjä, jotka liian usein työyhteisöissä vievät henkilöstön aikaa työltä ja kuluttavat voimavaroja.

Esimies antaa palautetta, mutta ottaa sitä myös itse vastaan. Palautteella tarkoitetaan henkilölle annettua tietoa tämän toiminnasta ja käyttäytymisestä. Palautteeseen luetaan niin positiivinen palaute, kehittävä tai korjaava palaute ja kiitos.

Palaute ohjaa toimintaa ja on hyödyllistä ja tärkeää kaikille. Hyvä esimies antaa palautetta alaisilleen säännöllisesti eikä vain esimerkiksi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Palautteen antaminen on kuitenkin olennainen osa koko työyhteisön toimintaa. Se on jokaisen tehtävä ja vastuu, ei vain esimiehen. Suomalaisessa työkuulttuurissa tuntuu olevan usein ongelmana palautteenannossa, että positiivista palautetta ei muisteta antaa ja kehittävä palaute tulee annettua usein liian negatiivisessa muodossa. Ongelmia on myös palautteeksi tarkoitettujen viestien tunnistamisessa ja niiden vastaanottamisessa. Työyhteisöissä on hyvä välillä harjoitella kehittävän palautteen antamista ja muistuttaa mieliin positiivisen palautteen merkitys. Yleensä aina kun palauteasia otetaan työyhteisöissä esille, lähes kaikki toivovat saavansa lisää palautetta, mutta myöntävät antavansa sitä itse liian harvoin. Hyvä tavoite vaikka pelisääntöjä luodessa voisi olla, että yksi kehu päivässä pitää kaikkien mielen iloisena. Hyvässä ilmapiirissä uskalletaan antaa myös korjaavaa palautetta helpommin. Myönteistä palautetta tulisi kuitenkin saada viisi kertaa enemmän kuin korjaavaa.

Hyvä esimies mahdollistaa yhteisen tekemisen ja onnistumisen elämykset. Hänellä ei ole suosikkeja ja inhokkeja, vaan hän johtaa kaikkia tasa-arvoisesti. Hän luo työyhteisöön me-henkeä, puhalttaa yhteiseen hiileen ja saa myös muut tekemään niin. Hän ottaa henkilöstönsä mukaan päätöksentekoprosesseihin.

Oikeudenmukaisesta johtamisesta on viime vuosina puhuttu paljon. Oikeudenmukaisuuden keskeisiä piirteitä ovat mm. se, että päätöksenteko on puolueetonta, päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon, ihmisiä kohdellaan samojen periaatteiden mukaisesti, ihmisillä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan ja että ihmisiä kohdellaan kunnioittavasti, tasapuolisesti, rehellisesti ja ystävällisesti.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että epäoikeudenmukainen johtaminen on yhteydessä huonoon terveyteen ja oikeudenmukainen johtaminen vähentää sairastumisriskiä. Oikeudenmukaiseksi koetuissa työpaikoissa sairauspoissaolojen määrä oli selkeästi pienempi kuin työpaikoissa, joissa oikeudenmukaisuus arvioitiin kielteisemmin (Elovainio et al. 2006).

Kun oikeudenmukaisuutta lähdetään työpaikoilla kehittämään, on tärkeää määritellä mitä oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa. Tutkimuksessaan Romana et al. (2004) selvittivät työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä oikeudenmukaisesta johtamisesta. Työntekijöille oikeudenmukainen johtaminen tarkoitti ensisijaisesti tasapuolista kohtelua, sitten tulivat mm. vuorovaikutus, työn organisointi, luottamus ja luotettavuus sekä työn kehittäminen. Esimiehille taas oikeudenmukainen johtaminen tarkoitti ensisijassa vuorovaikutusta ja sen jälkeen tulivat mm. vaikutusmahdollisuudet, menettely päätöksenteossa, tasapuolinen kohtelu ja esimiehen itsetuntemus. Näin ollen sama käsite saattaa tarkoittaa kaikille hieman eri asioita. Sen vuoksi on tärkeää työyhteisössä aina ensin määritellä käsitteet, jotta varmistetaan, että kaikilla on yhteinen ymmärrys mitä käsitellään ja mitä kehitetään.

Tämä kappale työhyvinvointia esimiestyöllä on hyvä päättää alkutalvesta 2009 Kuntien eläkevakuutuksen järjestämän

Ilmianna hyvä esimies -kilpailun antiin, koska siinä kiteytyy hyvin tässäkin luvussa kirjoitetut asiat.

Kaikkien kilpailun kuudenkymmenen ilmiannon perusteella kunniamaininnan arvoinen esimies

- on ammattitaitoinen, mutta nöyrä oppimaan uutta
- arvostaa alaisten osaamista ja luottaa heihin
- on demokraattinen, keskusteleva, kuunteleva
- päättää napakasti asioista
- luo ja ylläpitää positiivista ja iloista ilmapiiriä
- on helposti lähestyttävä
- on oikeudenmukainen ja reilu.

Ja tässä vielä muutama ote kilpailun ilmiannoista:

”Meitä on siunattu esimiehellä, joka omalla ammattitaidollaan ja persoonallaan luo hyvän työilmapiirin ja tukee työyhteisöä niin, että työ on paitsi voimia vaativaa, myös voimia antavaa.”

”Hänen kanssaan tunnemme jopa työskentelemisen riemua.”

”Menneitä ei murehdita, vaan mennään eteenpäin positiivisessa onnistumisista tukevassa hengessä.”
(Villanen L. 2009)

Puheeksiottaminen tukee työhyvinvointia

Aktiivinen aikainen puheeksiottaminen ja työkykyä uhkaaviin ja muihin työntekoa ja henkilöstön hyvinvointia häiritseviin asioihin puuttuminen on selkeä viesti työyhteisölle huolehtivasta ja välittävästä työpaikan kulttuurista. Varhaisella puuttumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa jokin asia tai tilanne työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan joko yksittäisen henkilön kohdalla, työyhteisössä tai koko organisaation kohdalla. Tällaisia tilanteita ovat mm. epäselvät toimenkuvaukset, seksuaalinen häirintä, alkoholin väärinkäyttö, työnarkomani, työpaikkakiusaaminen, häilyvä huumorin ja kiusaamisen rajapinta, epäasiallinen käyttäytyminen, esimiesten yhtenäisten toimintamallien puuttuminen, puutteet esimiestyössä, kuppikuntaisuus, jatkuva alisuoriutuminen töistä, kieltäytyminen

annettujen tehtävien tekemisestä ja toistuvat sairauslomamat.

Usein ongelmalliset tilanteet voidaan ratkaista helposti ja ”maalaisjärkeä” käyttämällä, kun tilanteeseen puututaan nopeasti ennen kuin se paisuu tarpeettoman suureksi. Ongelmista syntyy helposti lisää ongelmia ja ongelmakierteitä. Yleensä riittää, kun asia otetaan esille rohkeasti ja siitä keskustellaan avoimesti ja ratkaisukeskeisesti syyllisiä etsimättä. Varhainen puuttuminen on osa toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä.

Miksi puuttuminen ja puheeksiottaminen kuitenkin on usein niin vaikeaa? Esimiehet saattavat kokea, ettei heillä ole koulutusta ja osaamista puheeksiottamistilanteisiin ja omat ja toisen tunnereaktiot pelottavat. Joskus työyhteisössä ongelmaa tai häiriötä aiheuttavaa tilannetta tai



henkilöä ei haluta kohdata, koska ongelman vakavuutta ei haluta myöntää. Synnä sopeutumiseen voi olla se, ettei haluta puuttua toisten asioihin tai pelätään toisen suuttumista ja tilanteen kärjistymistä entistä pahemmaksi. Usein myös pelätään, ettei tiedetä mitä pitäisi tilanteessa tehdä ja ajatellaan, että parasta vain olla hiljaa, ettei tule uusia ongelmia. Työntekijät saattavat pelätä esimiehen hermostuvan, jos tuovat esille vaikean tilanteen ja helpommin tyytyvät ajattelemaan, ettei tälle tilanteelle kuitenkaan mitään voi. Tilanne kuitenkin elää kulissien takana omaa elämäänsä vaatiessa erityisjärjestelyjä ja kuluttaen työyhteisön energiaa. Mitä kauemmin tilanne pidetään piilossa, sitä vaikeampi se on myöhemmin kohdata ja sitä enemmän se syö energiaa koko työyhteisöltä.

Varhaista puuttumista varten on työyhteisössä hyvä olla sitä varten yhteisesti sovittu malli ja toimintaohjeet niin, että kaikki tietävät keneen otetaan yhteyttä puuttumista vaativissa tilanteissa. Luontevin malli yleensä on se, että esimiehelle kerrotaan havainnoista ja esimies toimii puheeksiottajana.

Puheeksiottamisessa tärkeää on mm. se, että tilanteeseen valmistaudutaan huolellisesti. Ilmapiiri tulee olla mahdollisimman arvostava ja keskustelu asiallista, avointa ja kunnioittavaa. Puheeksiottamisella haetaan yhteistä hyvää, ei syyllisiä. Keskustelun painopisteenä ovat työ ja ongelmien käsittely vuorovaikutuksen, ilmapiirin, työtehtävien ja -roolien, vastuiden sekä toimintatapojen sujumisen kannalta. Keskustelussa pyritään löytämään tavoitteet ja ratkaisumahdollisuudet ongelmatilanteelle ja keskustelu pyritään päättämään yhdessä tehtyyn konkreettiseen toimintasuunnitelmaan. Sen lisäksi on tärkeää aina sopia myös jatkotoimintapisteistä ja seurannasta.

Varhaisella puuttumisella ja puheeksiottamisella vaikutetaan työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen, turvallisuuteen ja tuottavuuteen. Kun työyhteisön puheeksiottamismalli toimii ja sitä noudatetaan systemaattisesti ja johdonmukaisesti, aluillaan olevat työpaikan, organisaation, työyhteisön ja yksilön ongelmat havaitaan ajoissa, niihin puututaan ajoissa ja ne saadaan korjattua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Hyvinvointi muutoksessa

Yksi hyvinvointiin vaikuttava tekijä on se, miten mielekkääksi ja hallittavaksi työ koetaan. Myös muutosten hallinta on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä, koska muutostilanteissa usein työn hallittavuus kärsii ja epävarmuus lisääntyy aikaansaaden työn mielekkyyden vähenemistä.

Muutokset ovat olleet työelämän trendi jo jonkin aikaa. Muutoksista voidaan kuitenkin alkaa jo puhua ennemminkin vakiintuneena käytäntönä kuin trendinä, koska muutoksia on koko ajan enemmän, niiden tarve kasvaa ja määrä lisääntyy, muutokset ovat entistä monimutkaisempia ja niiden väli on entistä lyhyempi. Organisaatioiden suuri haaste onkin saada ihmiset jaksamaan ja voimaan

työssään hyvin muutoksista huolimatta. Kun muutoksia aletaan organisaatioissa suunnitella, on aina tärkeää harkita, jotta muutos varmasti tilanteeseen mikä on parempi kuin nykytilanne. Pitää olla myös rohkeutta pitäytyä vanhassa silloin kun todetaan, ettei muutos tuo tilanteeseen lisäarvoa. Kun sitten muutokseen päätetään lähteä, on tärkeää valmistautua siihen hyvin.

Muutoksessa on luonnollisesti kolme vaihetta: nykytilanne, siirtymävaihe ja muuttunut tilanne. Näistä juuri siirtymävaihe on kaikkein haasteellisin, koska se sisältää tiukkoja aikatauluja, järjen ja tunteiden välistä kamppailua, muutosvastarintaa, pelkoja, epävarmuutta ja uusien menetelmien tai prosessien vähäistä



hallintaa. Siirtymävaiheen haasteellisuus henkilölle riippuu monesta seikasta: aiemmat kokemukset ja selviytyminen muutoksista, jo lapsuudessa opitut mallit suhtautumisesta muutoksiin, elämäntilanne, vaikutusmahdollisuudet, persoonallisuuden piirteet, yleinen suhtautuminen elämään jne. Monet muutokset eivät onnistu niin hyvin kuin oli odotettu, koska usein ihmisiä, heidän tunteitaan ja erilaisia tapoja suhtautua muutokseen ei osata huomioida riittävästi siirtymävaiheessa.

Varsinkin isoissa muutoksissa törmätään työpaikoilla usein muutosvastarintaan. Muutosvastarintaan ja muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa monia asioita. Muutoksen syitä ja perusteluja epäillään, uskotaan, ettei muutos ole järkevä ja tarpeellinen, pelätään ja surraan hyvin toimivan työyhteisön hajoamista, ollaan huolissaan toiminnan laadun säilyttämisestä ja asiakaspalvelun laadusta, pelätään työsuhteen jatkuvuuden puolesta ja työsuhteen ehtojen heikkenemistä ja usein pelätään varsinkin sitä, että muutos lisää kohtuuttomasti työtaakkaa sen etuihin verrattuna. Etenkin siirtymävaiheen työn kuormituksen lisääntymistä pelätään. Muutosvastarinnassa on näin ollen hyvin usein kyse erilaisista huolista ja peloista. Epävarmuus lisää pelkoja ja ne taas puolestaan lisäävät muutoskielteisyyttä. Tämän vuoksi erittäin tärkeää muutostilanteissa on avoimuus ja jatkuva tiedottaminen. On tärkeää tiedottaa silloinkin kun ei ole mitään tiedotettavaa, jotta ehkäistään turhat huhumyllyt ja vähennetään työyhteisön spekulointi minimiin. Tiedotuskanavia on hyvä olla useita: välillä suurempia johdon järjestämiä henkilöstötilaisuuksia, välillä oman osaston ja oman tiimin pienempiä muotoisia palavereita. Myös intranetissä voi olla muutoksiin liittyvä keskustelupalsta kysymyksille ja kommenteille. Mitä paremmin henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun,

sitä paremmin muutos sisäistetään ja siihen sitoudutaan. Tärkeää on myös ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutokseen on lähdetty. Muutokseen liittyvissä keskusteluissa tulisi johdon ja esimiesten osata vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin: Mikä muuttuu? Mikä pysyy samana? Mistä luovumme? Mitä saamme? Miksi? Ja ehkä kaikkein eniten odotetaan vastausta kysymykseen: Miten minun käy?

Yksilölliset erot tulisi osata huomioida riittävästi. Yksi tarvitsee paljon suullista tietoa ja keskustelumahdollisuuksia, toinen enemmän kirjallista tietoa ja aikaa sulatella asioita. Yksi odottaa paljon yksityiskohtaista tietoa ja käytännön esimerkkejä siitä mitä häneltä odotetaan ja toiselle muutokseen siirtymistä helpottaa ymmärrys muutoksesta kokonaisuudessaan ja siitä miten muutos istuu strategiaan.

Muutostunteiden käsittelylle tulisi varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Henkilöstön ymmärrystä tulisi lisätä muutoksen psykologisista vaiheista, mikä auttaa ymmärtämään ja hyväksymään paremmin niin omat kuin toisten tunteet ja reaktiot luonnollisena osana suurta muutosta. Myös varhaisten stressisignaalien tunnistaminen ja niihin puuttuminen on yksi merkittävä osa hyvää muutosjohtamista. Hyvinvointia lisäävä tekijä muutoksessa on myös koulutusten järjestäminen sekä uusiin toimintatapoihin että muutoksen kohtaamiseen henkisesti tasolla.

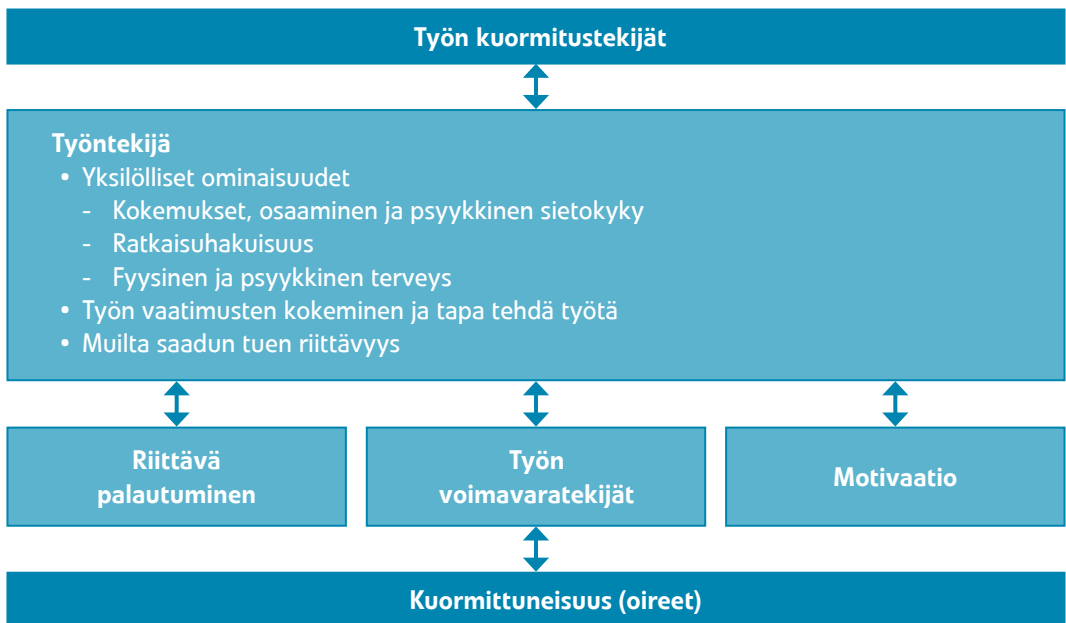
Henkilön, jolla on alhainen itsetunto ja joka ei usko omaan kykyihinsä, on vaikea ottaa vastaan minkäänlaista palautetta. Oppimisen ja muutokkyvyn kannalta onkin tärkeää luoda turvallinen, arvostava ja luottamusta herättävä ilmapiiri, jossa palautteen annosta tulee mahdollisimman jokapäiväinen tapa. Yhteiset keskustelut ja palaute onnistuneista muutoksista auttaa henkilöstöä säilyttämään muutosmyönteisyyden ja -kyvyn myös tulevissa muutoksissa.

Yksilön vaikutus työyhteisöön ja voimavarat

Yksilö voi tukea omaa työhyvinvointiaan ylläpitämällä ammattitaitoaan ja osaamistaan, huolehtimalla itsestään ja jaksamisestaan, sitoutumalla työhönsä sekä toimimalla työyhteisön hyväksi. Jokainen voi itse vaikuttaa valintoihinsa, asenteisiinsa ja pyrkiä tasapainottamaan työn stressitekijät ja omat voimavarat. Emme voi vain odottaa, että joku tekee sen puolestamme. Omalla aktiivisuudellamme saamme hyviä tuloksia. Jos työssä on jokin tekijä joka syö työhyvinvointia ja kuluttaa voimavaroja, se on osattava ottaa puheeksi esimiehen kanssa. Parannuseksityksiä voimme aina esittää esimiehellemme koskien työtämme, työaikaamme ja työympäristöämme. Jos vain valitamme epäkohdista, yleensä asiat muuttuvat hitaammin, mutta kun meillä on esittää jo ratkaisuvaihtoehtoja, ovat muutokset yleensä nopeampia.

Vaikka organisaation johto on vastuussa työhyvinvoinnin edellytysten luonnista, on kullakin yksilöllä myös vastuu omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista. Onnellisuustutkimukset ovat osoittaneet, että jopa 40 % ihmisen onnellisuudesta riippuu hänen asenteistaan ja suhtautumistavoistaan (Mattila, A. Ja Aarninsalo, P. 2009). Voimme paljonkin vaikuttaa hyvinvointiimme ja onnellisuuteemme asennoitumisellamme ja positiivisella ajattelulla.

Ihmiset itse vastaavat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. Pentti Sydänmaanlakka puhuu itsensä johtamisen yhteydessä kokonaiskuntoisuudesta. Se koostuu kuudesta eri kunto-osa-alueesta. Ensimmäinen on uudistumiskunto, johon kuuluu hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus sekä itsensä ja kokemusten peilaaminen ja niistä oppiminen. Toinen kunto on psyyk-



Työn kuormitustekijöiden ballinta

kinen kunto, joka sisältää energisyyden, oppimisen, positiivisuuden ja päätöksenteon. Kolmas kunto on fyysinen kunto, kuten ravinto, liikunta, nukkuminen ja lepo. Neljäs on ammatillinen kunto eli työ, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen. Viides kunto on sosiaalinen kunto sisältäen ihmissuhteet, vuorovaikutuksen, ystävät, harrastukset, parisuhteen ja lapset. Ja kuudes kunto on henkinen kunto, mikä sisältää mm. arvot, tarkoitukset, tavoitteet ja henkiset virikkeet.

Kun ihminen on pitänyt huolen kaikista näistä kuudesta kunto-osa-alueesta, on kokonaishyvinvointi kestävämmällä tasolla. Vaikka yksi näistä osa-alueista kokisi vakavan takaiskun, viisi eheää osa-alueita auttavat nopeammin uudelleen rakentamaan häiriintyneen tai sortuneen alueen. Meidän on tärkeää pitää itsestämme kokonaisvaltaisesti huolta.

Yksi tärkeä hyvää työkykyä ylläpitävä asia on päivittäinen palautuminen työn rasituksista. Onnistunut palautuminen



edistää hyvinvointia, työssä suoriutumista, uuden oppimista sekä positiivisia kokemuksia työtä ja työpaikkaa kohtaan. Palautumisen jälkeen saadaan enemmän aikaa ja asioihin jaksetaan tarttua ripeästi. On tärkeää pitää lounas- ja kahvitauot työpäivän aikana, pyrkiä lähtemään ajoissa pois työpaikalta, eikä viedä töitä kotiin. Vapaa-ajalla sekä kehollinen että psyykinen palautuminen ovat tärkeitä. Pelkän levon lisäksi on tärkeää olla aktiivista toimintaa, kuten liikunta, harrastukset ja ystävät, koska varsinkin ylikuormittuneena on vaara sortua vain passiiviseen palautumiseen. Palautumisen aikana vältetään työn tekemistä ja muita sellaisia toimintoja, joissa on käytössä samat voimavarat kuin päivätyössä, ja hankitaan uusia voimavaroja käytettyjen tilalle. Palautuminen on tärkeää kaiken ikäisillä, mutta erityisesti ikääntyvillä (jo 40-vuotiaasta eteenpäin) päivittäisestä palautumisesta huolehtiminen on tärkeää, koska elimistön palautuminen on hitaampaa.

Marja-Liisa Manka (2010) puhuu psykologisesta pääomasta yksilön voimavarana. Psykologisessa pääomassa on hänen mukaansa neljä elementtiä: toiveikkaus, optimismi, sitkeys ja itseluottamus. Toiveikas ihminen tahtoo kulkea kohti tavoitteita ja löytää erilaisia, vaihtoehtoisia polkuja niiden saavuttamiseen. Sitkeys ilmenee kestävyutenä ja lannistumattomuutena haasteiden ja ongelmien kohtaamisessa. Optimistiset ihmiset luontaisesti odottavat menestyvänsä nyt ja tulevaisuudessa. Heille ongelmat eivät ole ongelmia, vaan tilapäinen haaste, jonka voittamiseksi he jaksavat ponnistella. Myös hyvä itseluottamus tuo hallinnan tunnetta ja auttaa onnistumista haasteellistenkin tehtävien suorittami-

ssa. Psykologinen pääoma edistää täten onnistumista myös epävarmoissa olosuhteissa ja muutoksissa vähentäen psyykkistä kuormitusta. Avey et al. (2008) ovat tutkimuksessaan osoittaneet yksilön psykologisen pääoman olevan yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä ja vaikuttavan myös siihen, miten työyhteisön tukea pystytään hyödyntämään. Psykologinen pääoma oli yhteydessä myönteisiin tunteisiin, jotka puolestaan lisäsivät henkilöstön sitoutumista ja vähensivät kyynisyyttä. Lisäksi psykologinen pääoma vähensi muutosvastarintaa ja edisti hyviä työyhteisötaitoja.

Kokonaisvaltaiseen itsestä huolehtimiseen kuuluu tärkeänä osana hyvä itsetuntemus. Meidän on syytä aina välillä pysähtyä kuuntelemaan itseämme ja omaa jaksamistamme. Kun kysymme säännöllisesti itseltämme mitä meille kuuluu, on meidän helpompi sopeuttaa voimavaramme päivittäisiin haasteisiin ja velvollisuuksiin. Omien rajojen kunnioittaminen on myös luonnollisempaa. Kun päätämme itse olla aktiivisesti vastuussa omasta elämästämme ja hyvinvoinnistamme, luomme itsellemme hyödyllisiä ajatus- ja toimintatottumuksia. Emme odota että muut muuttuvat vaan otamme itse vastuun itsestämme ja elämästämme.

Itsestä huolehtiminen liittyy myös itsensä arvostamiseen. Kun arvostamme itseämme, olemme itsellemme armollisempia. Emme vaadi jatkuvasti itseltämme voimavarojamme ylittävää suorittamista, vaan hyväksymme myös keskeneräisyytemme. Kaiken ei tarvitse olla koko ajan täydellistä. Puhumme itsellemme kauniisti ja kohtelemme itseämme hyvin. Sallimme itsellemme myös levon ja hemmottelun.

Ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen

Useissa selvityksissä on todettu, että suomalaiset olisivat valmiita jatkamaan työuriaan, mikäli tietyt asiat omassa elämässä ja työssä olisivat kunnossa.

Huhtasen ja Tuomen (2006) tutkimuksessa todettiin, että fyysiseen työhön ja työympäristöön liittyvät haitat, työn virikkeettömyys, sidonnaisuus ja henkinen raskaus sekä välttämisreaktiot lisäsivät eläkeajatuksia. Eläkeajatuksia puolestaan vähensivät etenkin vastuu ihmisistä, työkyky ja työtyytyväisyys, samoin kehitty- mis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työkokemuksen hyödyntämismahdollisuudet työssä. Myös liikunnan harrastaminen, hyvät ihmissuhteet sekä elämän

hallinta ja elämään tyytyväisyys tukivat työssä jatkamisen ajatuksia. Kun taas huono terveys, ikävät elämäntapahtumat, toimeentulohuolet ja tulevaisuuden pelko suuntasivat ajatuksia eläkkeelle lähtemiseen. Tulosten mukaan työn vetovoimaa lisäämällä sekä työkykyä edistämällä voidaan vähentää ikääntyvien eläkeajatuksia.

Eläkevakuutusyhtiö Eteran ja Opteamin (2010) tutkimuksen mukaan työpaikan huono ilmapiiri on merkittävin yksittäinen työkyvyttömyyseläkkeelle ajava tekijä. Työntekijöistä 37 % kärsii tutkimuksen mukaan työpaikan huonosta ilmapiiristä. Vastaajista 19 % oli kokenut työpaikalla kiusaamista ja 14 % työpaik-



kaväkiä. Kyselytutkimuksessa ilmeni, että eläkeikäisiä kiinnostaa periodimainen työskentely, pätkätyö, jossa yhdistyvät joustavasti työelämän haasteet ja eläkkeen tuoma vapaus.

Eläketurvakeskuksen selvityksessä (2010) todetaan, että työurien pidentämisen näkökulmasta työssä pysymistä, jaksamista ja jatkamista edistävä tuki koostuu koko ikääntyvien työntekijöiden joukon osalta parhaimmillaan turvallisten, kehittävien, sisällykkekkäiden, arvostavien ja tukevien työolojen edistämisestä ja työn mielekkyyden ylläpitämisestä. Työkyvyn osoittaessa heikentymisen merkkejä, tulisi työpaikalla olla riittävän ajoissa valmius erilaisiin tukitoimiin työ- ja työaikajärjestelyistä sekä mahdollisuus hyvään työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen.

Työ ja terveys Suomessa -katsauksen (2009) mukaan yhä useampi suomalainen olisi valmis jatkamaan töissä 63 vuotta täytettyään. Oma terveys ja voimavarat ovat työssä jatkamista suunnitteleville tärkein jatkamiseen vaikuttava tekijä. Myös oman työn mielekkyys ja taloudellinen tilanne ovat merkittäviä asioita työssä jatkamisen kannalta. Muita asioita ovat mm.

- työn tärkeänä kokeminen
- myönteinen asenne työ
- mielekäs työn sisältö
- mahdollisuuden työn keventämiseen ja monipuoliseen taitojen käyttämiseen
- suurempi eläke
- työyhteisön hyvä henki
- työssä rakennetut ihmissuhteet
- hyvät esimiehet
- terveys
- elämäntilanne kokonaisuutena.

Noora Järnefeltin väitöskirjan (2010) mukaan henkilöstön on sitä todennäköisempää pysyä työssä vanhuuseläkeikänsä asti mitä korkeampi koulutus heillä on. Tämä tutkimus tukee näkemystä, että

nuoret ja paremmin koulutetut ikäluokat jatkavat työelämässä pidempään ja näin ollen pidentävät työuria tulevaisuudessa. Koulutus selittää myös työuran ennen-aikaista päättymistä. Varsinkin työuran ennen-aikainen päättymisen työkyvyttömyyseläkkeeseen tai työttömyyden vuoksi on selvästi yleisempää perusasteen koulutuksen kuin korkea-asteen koulutuksen saaneilla. Väitöskirjassa selitetään tulosten johtuvan mm. siitä, että työtehtävä, työnantajasektori ja asema ammatintirakenteen muutoksessa olivat korkeasti koulutetuilla edullisimmat pitkään työssä pysymisen kannalta. Näin ollen työoloja, työtehtäviä ja henkilöstötoimintoja kehittämällä voidaan työuria pidentää ja lisätä myös vähemmän koulutettujen pysymistä pidempään työelämässä.

Usein unohdetaan, että myös ikääntyneet henkilöt ovat halukkaita uusiin haasteisiin ja uuden oppimiseen. He tarvitsevat vain mahdollisuuksia koulutusta ja kehittää itseään sekä monimuotoisen oppimisen välineitä. Ikääntyneet pystyvät usein nuoria paremmin hyödyntämään myös uuden oppimisessa kokemustaan, hiljaista tietoaan, suhteitaan ja verkostoja, jotka ovat syntyneet eletyn elämän ja työssä oppimisen kautta. Usein ikääntyvät juuri näillä kokemuksillaan oppivat uutta hyvin nopeasti pystyen yhdistämään sitä jo olemassa olevaan osaamiseen.

Ikäjohtaminen hyödyttää kaikkia. Työntekijöiden työkyky ja elämänlaatu kohenevat, joten he jaksavat työssään pidempään ja paremmin. Tämä puolestaan lisää organisaatioiden tuottavuutta, koska he pystyvät hyödyntämään henkilöstövoimavaroja paremmin. Kilpailussa osaavasta henkilöstöstä on myönteinen työnantajakuva entistä tärkeämpää. Lisäksi yhteiskunnalle merkityksellistä hyvinvointirakenteiden ylläpitämisessä on se, että työurat ovat pidempiä ja ehjempitä ja varhaiset eläköitymiset vähenevät.

Työhyvinvointia kaikenikäisille



Työyhteisön on oltava hyvä kaikenikäisille. Henkilöstön ikärakenne on otettava jatkossa entistä paremmin huomioon ja työ on organisoitava siten, että se sopii ihmisten erilaisiin elämänvaiheisiin. Joustavuus ja töiden uudelleen organisointi ovat tässä avainsanat. Tämä luo entistä enemmän haasteita johtamiselle. Johtamisen näkökulmasta on huomioitava mm. seuraavia asioita:

- Työt on suunniteltu yksilöllisesti ottaen huomioon henkilökohtaiset vahvuudet ja työkyky.
- Ikääntyneille on annettava enemmän palautumisaikaa varsinkin fyysisesti raskaissa töissä.
- Eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevan henkilöstön toiveet ja tarpeet huomioidaan.
- Henkilöstö saa itse vaikuttaa omaan työhönsä, töiden organisointiin ja esim. työvuoroihinsa.
- Nuoret ja ikääntyvät osaavat arvostaa toisiaan ja heidän välistä yhteistyötä kehitetään
- Osaamisen kehittämisessä huomioidaan iän ja erilaisten oppimistyylien vaatimukset.

Taloudellisen tiedotustoimiston ja T-Median (2010) teettämästä selvityksestä ilmenee, että nuoret arvostavat myös hyvää johtamista ja esimiestyötä. Vapaa-ajan lisäksi moni 17–29-vuotias nuori arvostaa mielenkiintoisia työtehtäviä, mukavia työkavereita, varmuutta työsuhteen jatkuvuudessa ja hyvää esimiestä. Nuoret toivovat johtamiselta tasapuoli-

suutta sekä esimieheltään etenkin epävirallista palautetta työstä. Se mitä pidetään nuorten keskuudessa hyvänä johtamisena, vaihtelee vastaajittain. Nuoret toivovat esimiehen määrittelevän tavoitteet työlle, mutta he toivovat saavansa tehdä työn itsenäisesti. Kyselystä tehdyssä selvityksessä todetaan, että nuorten näkökulmasta työpaikalla tulisi kehittää esimiestyötä strategialähtöisesti esimiesten osaamista johtamisprosessien toteuttamiseen ja nuorten kohtaamiseen.

Akavan erityisalojen jäsenistölleen tekemän selvityksen (2010) mukaan nuorilla aikuisilla on iloinen ja terve käsitys työelämästä. Työelämän alkutaijaleella on edeltäjiään itsetuntoisempi ja rennompia koulutettujen sukupolvi, jolle työ on uudella tavalla tärkeä. Työ ei merkitse synkkää ja arkista puurtamista, jota tehdään pelkämästä velvollisuudentunnosta. Työ merkitsee ennen kaikkea mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan ja toteuttaa mielekkäitä asioita hyvien työkavereiden kanssa. Työpaikalta odotetaan joustoa ja myös itse ollaan valmiita joustamaan ja oppimaan jatkuvasti uutta. Rennompia työilmapiiriä, sosiaalisesti antoisa työyhteisö, ekologiset arvot, reilu esimiestyö ja joustot elämäntilanteen mukaan ovat selkeästi avaimia työssä viihtymiseen. Erityisesti nuoret koulutetut aikuiset haluavat työltä tekemisen meininkiä, avointa ilmapiiriä ja rentoa verkostoitumista. Mielenkiintoiset tehtävät ovat palkkaa tärkeämpiä.

Nuoret lataavat esimiestään kohtaan enemmän odotuksia kuin jo kauemmin

työelämässä olleet. Tueksi halutaan reilu esimies, mutta pomotusta ei siedetä. Esimiestä ei kyräillä, vaan tältä odotetaan lähikontaktia. Esimiehen pitää osata antaa ja vastaanottaa palautetta, innostaa ja luoda henkeä. Oikeudenmukaisuus on ehdoton edellytys. Nuoret aikuiset odottavat esimies- ja johtamistyöltä vanhempia ikäryhmiä enemmän töiden organisointia selkeiksi kokonaisuuksiksi sekä alaisen auttamista oppimaan ja kehittymään ilman pelkoa epäonnistumisista.

Alle kolmikymppiset korostavat myös palautteen antamisen tärkeyttä sekä tehtävien ja roolien määrittelyä. Erityisesti nuoret toivovat esimieheltä kannustusta ja tukemista, samoin kuin valmiutta vastaanottaa palautetta. Kannustusta ja palautetta kaippaa useampi kuin yhdeksän kymmenestä – alle 30-vuotiaat vastaajat vielä vanhempia kyselyyn vastanneita enemmän. Ammatillisesti haastavat työtehtävät ja itsenäisyys hoitaa omaa tehtäväänsä ovat puolestaan yli 30-vuotiaille tärkeämpiä asioita.

Miltei kaikki kyselyyn vastanneet toivovat työpaikalta avointa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Nuorille aikuisille ilmapiiri ja mielenkiintoiset tehtävät ovat vielä vanhempiakin ikäryhmiä tärkeämpiä asioita.

Vaikka työ on tärkeää, elämässä pitää panostaa muuhunkin. Työpaikkaan ei enää sitouduta kuten ennen ja kynnyks vaihtaa työpaikkaa on matala. Jos työpaikan arvot tai ilmapiiri eivät ole kohdallaan, lähdetään kohti uusia mahdollisuuksia, vaikka tulotaso laskisi.

Organisaation tehtäviä työhyvinvoinnin lisäämiseksi

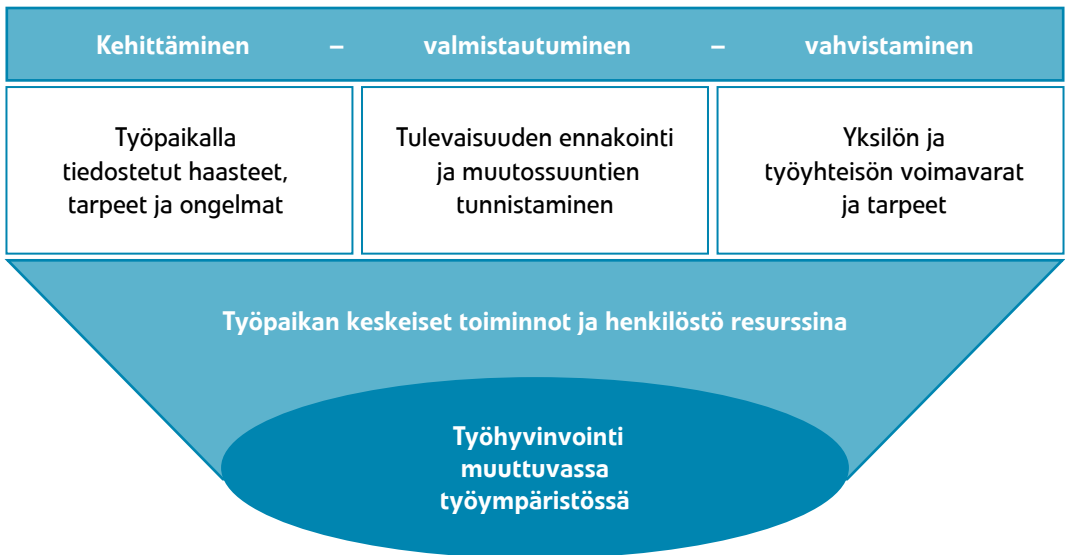
Hyvin usein työpahoinvoinnin, työstressin ja uupumuksen taustalla on työhön, työympäristöön ja työn organisointiin liittyviä pitkään kestäneitä epäkohtia. Toimiva organisaatio on tietoinen visiostaan, strategiastaan, tavoitteistaan ja arvoistaan. Strategia tukee visiota ja tavoitteet puolestaan strategiaa. Arvot on myös rakennettava siten, etteivät ne jää hienoiksi korulauseiksi juhlapuheissa, vaan ne on purettu auki siten, että kaikki ymmärtävät niiden merkityksen arjen työnteossa. Organisaatiossa voidaan lisätä työhyvinvointia mm. kehittämällä ja parantamalla työrakenteisiin ja käytäntöihin sekä työn organisointiin liittyviä tekijöitä.

Näistä yksi tärkeä tekijä on riittävä resursointi. On työnantajan velvollisuus pitää huolta siitä, että työtä tekemässä on riittävä määrä henkilöstöä ja että heidän osaamisensa vastaa työn vaatimuksia. Myös työnteon välineet ja laitteet on oltava ajanmukaiset, riittävät ja kunnossa.

Johdolla tulee olla selkeä käsitys henkilöstöstrategiasta ja kokonaisuuden

organisoinnista. Tehtäväkuvaukset tulee olla kaikilla työntekijöillä ajan tasalla ja niin läpinäkyvät kuin mahdollista. Koska tehtäväkuvauksissa kuvaillaan mahdollisimman tarkasti mikä on tehtävän tarkoitus, työn tärkeimmät tehtäväkokoaisuudet, vastuut sekä tehtävän edellytykset ja riittävä osaaminen tehtävään, on perusteltua, että tehtäväkuvaukset voivat olla kaikkien nähtävillä, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmässä tai intranetissä. Kun tehtäväkuvaukset ovat selkeät ja perusteelliset, on todennäköisempää, että perustehtävä, roolit ja vastuut ovat silloin kaikille selkeät. Tehtäväkuvaukset eivät kuitenkaan vielä välttämättä takaa tätä, vaan johtamisella on siinä merkittävä rooli. Myös tavoitteet tulee olla jokaiselle selkeät niin, että he tietävät miten henkilökohtaiset tavoitteet nivoutuvat tiimi- ja/tai osastotavoitteisiin ja miten puolestaan ne liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin.

Perehdyttämiseen ja työnopastukseen tulee organisaatiossa olla selkeä toimin-



Työhyvinvointi työpaikan näkökulmasta

tamalli. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeet huomioiden. Perehdyttämisen suunnittelussa on huomioitava millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän tulisi oppia. Perehdyttäminen on yhtä tärkeää niin uuden työntekijän kuin työtehtävästä toiseen siirtävän työntekijän kohdalla. Tarkoituksena molempien kohdalla on, että he oppivat työn mahdollisimman nopeasti ja pystyvät työskentelemään perehdyttämisen jälkeen itsenäisesti ja vastuullisesti. Organisaation kannattaa rakentaa perehdyttämis- ja työnopastusmalli, jossa käsitellään tärkeimmät organisaatioon ja työhön liittyvät asiat. Tarjolla on lukuisia jo valmiita malleja siitä millaisia asioita uusien työntekijöiden perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. Nämä on hyvä räätälöidä omaan organisaatioon sopiviksi. Huolellinen valmistautuminen perehdyttämiseen ja sen hyvä toteutus tukevat yrityksen menestymistä. Huolellisella perehdyttämisellä ja työnopastuksella varmistetaan, että henkilöstö tietää ja tuntee organisaation ja työtehtävänsä. Tämä puolestaan lisää työssä viihtyvyyttä ja hyvinvointia.

Ainakin yhtä tärkeää huolellisen perehdyttämisen ja työnopastuksen lisäksi on jatkuva osaamisen kehittäminen ja urakehityksestä huolehtiminen. Työntekijän oikeuksiin kuuluu saada kehittää osaamistaan tavoitteellisesti. Merkittävässä roolissa on yksilön, esimiehen ja henkilöstöhallinnon yhteistyö. Osaamisen kehittämisessä kaikkien osapuolten on tunnettava työn vaatimukset ja tulevat haasteet, jotta osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja mielekästä. Osaamista voi kehittää monella eri tavalla, esimerkiksi erilaisista laajennetuista työtehtävistä ja projekteista, työkierrossa, toisilta oppimalla, toimimalla sisäisenä kouluttajana, sijaisuuksien kautta, mentoroinnista sekä koulutuksiin osallistumalla. Työhyvinvointia lisää työn hallinnan tunne, työtehtäviin nähden

oikea osaaminen sekä mahdollisuus, kyky ja motivaatio oppia uutta. Osaaminen siis mahdollistaa työhyvinvoinnin kokemista ja työhyvinvoinnin kokemus taas lisää motivaatiota ja edesauttaa kykyä oppia. Henkilöstön osaaminen hyödyttää organisaatioita myös siinä, että monia muita kilpailukykyyn liittyviä tekijöitä pystytään kopioimaan.

Työnantajan on myös jatkuvasti kehitettävä omaa organisaatiokulttuuria, tiedonkulkua ja ilmapiiriä työntekoa tukevaksi. Pelisäännöt tulee olla yhdessä luodut ja kaikille selvät. Myös toimintamallit ristiriita- ja konfliktitilanteissa tulee olla selkeät ja kaikkien tiedossa.

Työyhteisön hyvinvoinnin tilaa voi seurata ja arvioida esimerkiksi vuosittaisilla kehityskeskusteluilla, ilmapiirikyselyillä sekä työhyvinvointi- ja työkykykartoituksilla. Eri kyselyt ja kartoitukset menettävät kuitenkin hyvin pian merkityksensä työpaikoilla, jolleivät ne johda toimenpiteisiin. Johdon tehtävänä on varmistaa, että ilmapiirikyselyiden ja työhyvinvointikartoitusten tulokset johtavat työyhteisöä kehittäviin toimenpiteisiin. Myös henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja varhaiset eläköitymiset ovat hyviä indikaattoreita työhyvinvoinnin tilasta.

Työyhteisön toimintaa, työoloja ja työympäristöä kannattaa kehittää yhdessä. Tähän luetaan mukaan kaikki työyhteisön jäsenet ja heidän lisäksi työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö sekä tarvittaessa muut työyhteisön ulkopuoliset toimijat. Kun ihmiset pääsevät vaikuttamaan heitä ja heidän hyvinvointiaan koskeviin asioihin, on sitoutuminen työhön ja kehityskohteisiin huomattavasti korkeampi kuin silloin, kun kehitys-, muutoskohteet ja tavat määritellään ”ylhäältä”. Kehittämisessä on tärkeää ratkaisukeskeisyys eli se, että etsitään ja löydetään yhdessä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ja luodaan positiivisia tavoitteita. Työhyvinvointi on yhteistyötä ja me kaikki voimme siihen vaikuttaa.

Yhdessä kehittäminen edellyttää luottamusta

Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan epäluottamus estää työyhteisöä saavuttamasta tavoitteitaan ja se näkyy myös työpaikan tuloksessa. Luottamus on perusta, jonka varassa asiat työpaikalla tapahtuvat. Organisaatioissa luottamus tuo ihmiset yhteen, pitää heidät yhdessä ja saa heidät ponnistelemaan yhdessä. Luottamus minimoi pelkoja, vilppiä ja pakkoa. Se mahdollistaa innovaatiot, vuorovaikutuksen ja rajoja ylittävät verkostot. Se säästää sairauslomissa, pidentää työuria, edistää oppimista, houkuttelee asiakkaita. Luottamus saa asiat sujumaan nopeammin ja tehokkaammin, kun kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

Luottamus on kuin maine. Sen rakentamiseen menee vuosia, mutta sen voi menettää sekunneissa. Siksi luottamusta kannattaa rakentaa huolella, eikä sitä kannata hukata.

Luottamuksen kivijalka on avoin vuorovaikutus ja tasa-arvoinen dialogi esimiehen ja työntekijän välillä. Dialoginen työkulttuuri syntyy siitä, että luodaan

tasapuolisia mahdollisuuksia keskustella ja suunnitella yhdessä työhön liittyviä asioita. Sähköposti tai intranet eivät korvaa näitä keskustelutilanteita. Keskeisiä ovat työyhteisön säännölliset palaverit, joissa tärkeistä asioista keskustellaan ja joissa kaikki voivat ottaa asioita esille. Tärkeä rooli on myös säännöllisillä kehityskeskusteluilla, joissa työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa myös siitä mitä hänelle muuten kuuluu. Työntekijälle on tärkeää saada palautetta työstään. On tärkeää tietää, onko työssä menty oikeaan suuntaan.

Päävastuu luottamuksen luomisessa työpaikalla on esimiehellä. Hyvällä esimiehellä on kyky kuunnella, ymmärtää ja innostaa ja näyttää itse esimerkkiä vaikeissa tilanteissa toimimisesta. Kun työntekijään luotetaan, tämä uskaltaa antaa kriittistä palautetta esimiehelle ja myöntää omat virheensä, ajatella itsenäisesti ja esittää uusia ja luovia ideoita, ja ennen kaikkea hän motivoituu ja sitoutuu työhönsä.



Kehittäminen edellyttää muutosta

Kaikki toimenpiteet, joita työpaikalla tehdään kehittämisen nimissä, eivät ole työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä lisääviä, häiriöitä poistavia tai työpaikan prosesseja selkeyttäviä eli tuottavuuden kannalta hyödyllisiä muutoksia. Kehittäminen edellyttää muutosta. Muutos lähtee liikkeelle usein johdon päätöksestä lähtenä muutokseen mukaan. Usein muutos edellyttää työpaikalla neuvotteluita työpaikan henkilöstön edustajien kanssa. Muutos tapahtuu työpaikalla, kun työntekijät tekevät asiat eri tavalla kuin ennen muutosta. Muutos edellyttää siis työpaikan kaikkien osapuolten aktiivisuutta sekä osallistumista.

Ihminen ei kuitenkaan välttämättä halua muuttua tai pidä muutoksesta. Muutos tarkoittaa sitä, että asioita ei voi tehdä tutulla turvallisella tavalla ja uudesta tavasta ei ole vielä tietoa. On ehkä lupauksia jostain hyvästä, mutta lupaukset eivät ole jostain syystä vakuuttaneet. Usein syynä on se, että asiaa ei ole käsitelty riittävästi muutosta pelkäävien tai sitä vastustavien kanssa.

Monen muutoksen tai kehittämistoimenpiteen ongelma on se, että sekä muutoksen alku- että loppupää hoidetaan huonosti. Muutoksen alkupäässä oletetaan, että kaikki automaattisesti

ymmärtävät mistä muutoksessa on kyse ja heidät veloitetaan sitoutumaan muuttumiseen.

Ollilan (2010) mukaan ihminen asettuu aidosti muutoksen taakse vain, jos hän kokee, että muutos hyödyttää myös häntä itseään. Ollilan mukaan voimme suoraan kohentaa elämäntapojamme ja asenteitamme, mutta voimme myös muuttaa ympäröivää maailmaa, kunnes se muuttaa meidät. Mahdollisuuksia on yhtä monia kuin toteuttajiakin, eikä yksi koko sovi kaikille.

Työpaikalla työntekijä ei voi yleensä tehdä kovinkaan suuria muutoksia työympäristöönsä, vaan muutokset toteuttaa aina työnantaja tai tämän edustajana toimiva johtaja tai esimies. Johtajalla ja esimiehellä on keinoja luoda työpaikalle sellainen eettinen työympäristö, joka tuottaa organisaatioon luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Se syntyy, kun organisaation menettelytavat ja rakenteet ovat kannustavia ja kun käyttäytymiskulttuuri ruokkii innostusta sekä tunneperäistä sitoutumista.

Kehittämisen tarvetta ja hyödyllisyyttä, jopa velvollisuutta voidaan perustella monesta eri näkökulmasta. Jopa työelämää koskevat säädökset edellyttävät kehittämistä.

Mars kehittämään

Työhyvinvointia voidaan kehittää työpaikalla monesta eri lähtökohdasta. Minimissään työoloja pitää kehittää työpaikalla täyttämään lainsäädännön vaatimuksia. Käytännössä se tarkoittaa työturvallisuuslain (738/2002) vaatimusten noudattamista.

Kehittämisessä lähdetään usein liikkeelle työpaikan ongelmista. Ihmiset ovat hyviä löytämään ongelmia omasta työpäikastaan ja työstään. Ongelmissa ryperi-

nen tekee ahdistavan olon kenelle tahansa. Entäpä jos liikkeelle lähdettäisiin kuitenkin, että tavoitteeksi otettaisiin työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin, työn imun sekä flow'n lisääminen? Tilanne on haasteellisempi, mutta ei mahdoton. Ihmisillä on monenlaisia toiveita hyvää työtä kohtaan ja työpaikalla tietyt rajalliset mahdollisuudet toiveiden toteuttamiseen. Hyvien asioiden kehittäminen hyödyttää työpaikalla kaikkia – myös asiakkaita.



Työturvallisuuslaki vaatii kehittämään työoloja

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Terveyskäsittellä tarkoitetaan työturvallisuuslaissa myös henkistä terveyttä.

Työnantajan tarkkailuveloitteeseen kuuluu työyhteisön sosiaalisen tilan tarkkailu ja seuranta sekä työolojen kehittäminen. Työturvallisuuslain ajattelun mukaan kehittäminen lähtee liikkeelle työn haittoja ja vaaroja tunnistamalla sekä työsuojelun toimintaohjelman tavoitteellisen kehittämisohjelman kautta. Työntekijöiden terveyttä suojellakseen työnantajan on tunnistettava terveyttä uhkaavia haittoja ja vaaroja ja poistettava niitä, mikäli se on mahdollista. Jos niitä ei ole mahdollista poistaa, on arvioitava niiden riski ja alennettava riski toimenpiteiden avulla siedettävälle tasolle.

Haittojen ja vaarojen arvioimisveloitteen lisäksi työnantajalla on velvollisuus myös jatkuvasti tarkkailla ja seurata työoloja sekä sitä kautta puuttua työssä ilmeneviin ongelmiin tai häiriöihin.

Työnantajaa suhteessa työntekijään edustaa työpaikalla esimies. Mikäli esimies havaitsee työntekijässä uupumisen

tai kuormittumisen oireita, esimies saa olla huolissaan työntekijän oireilusta ja terveydestä.

Työoloihin kuuluu myös psykososiaaliset työolot, joilla tarkoitetaan työtehtäviä ja niiden suorittamista, työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, työn organisointia, työhön liittyviä vastuita sekä johtamista, yhteistyötä ja työkäyttäytymistä. Myös niiden osalta tulee tehdä riskienarviointiprosessi. Prosessin tarkoituksena on toisaalta poistaa tai vähentää työn haittoja ja vaaroja sekä toisaalta oppia välttämään tai kohtaamaan turvallisesti työn haitallisia vaikutuksia. Työntekijälle pitää antaa ohjeita ja neuvoja haittojen ja vaarojen välttämiseen, turvallisiin tapoihin toimia sekä toimintaan häiriötilanteissa.

Työturvallisuuslaki velvoittaa kehittämään työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyviä asioita työpaikalla yhteistoiminnassa. Pienellä työpaikalla se tarkoittaa välitöntä yhteistyötä työntekijän ja esimiehen välillä ja isommalla työpaikalla, jossa on valittu työsuojeluvaltuutettu, työsuojeluhenkilöstön kanssa yhteistyössä tapahtuvaa edustuksellista yhteistyötä.

Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena

Jos työpaikalta ei löydy osaamista tunnistaa työn kehittämiskohteita, apua saa työterveyshuollolta. Työterveyshuoltolain (1383/2001) velvoitteen mukaan, jokaisen työnantajan, jolla on yksikin työntekijä, on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto.

Työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto omalla kustannuksellaan. Työterveyshuollon järjestämisen tarkoitus on työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen.

Työterveyshuollon palveluiden sisällöstä sovitaan työterveyshuoltosopimuksessa, johon kirjataan työpaikan ja työntekijöiden työhyvinvointia tukevat toimenpiteet. Sovittujen toimenpiteiden tulee perustua työpaikan tarpeille. Hyvin tehdyn sopimuksen ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman taustalla onkin perusteellisesti tehty työpaikkaselvitys. Työpaikkaselvityksen tarkoituksena on selvittää työpaikan toiminta, toimintaympäristö, keskeiset terveyden ja turvallisuuden haitat ja vaarat sekä ne toimenpiteet, joilla työterveyshuolto voi asiantuntijana tukea työnantajaa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Hyvään työterveyshuoltoon kuuluu työpaikan työhyvinvointia palvelevia monipuolisia asiantuntijapalveluita. Näitä ovat työpaikkaselvityksen lisäksi mm. toistuvat työpaikkakäynnit, toimintaympäristöön liittyvät selvitykset, työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn selvitykset, toimenpide-ehdotusten tekeminen työolojen terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi ja työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Myös tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä koskeissa asioissa kuuluvat työterveyshuollon asiantuntemuksen piiriin. Onnistuneen työterveyshuoltotoiminnan taustalla on hyvä yhteistyö työpaikan eri osapuolten kanssa ja työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisen linkittäminen työterveyshuollon esittämien toimenpide-ehdotusten kanssa.

Hyvä työterveyshuolto tukee työpaikan työhyvinvoinnin kehittymistä. Päävastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta on kuitenkin työnantajalla. Kehittymistä voidaan säännöllisesti tarkastella erilaisten tunnuslukujen avulla ja yhdessä työpaikan edustajien kanssa.

Työyhteisö mukaan kehittämiseen

Usein unohdetaan, että työpaikalla on jo kaikki osaaminen ja taitoa kehittämiseen, kunhan se vain osataan ottaa käyttöön. Ihmisillä, joiden työtä halutaan kehittää, on usein hyviä ja realistisia käsityksiä siitä, miten työtä ja työolosuhteita saadaan paremmaksi. Kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämiseen, into muuttaa asioita parempaan suuntaan kasvaa kehittämisen myötä.

On monia toiminnallisia keinoja, joilla henkilöstö voidaan aktivoida kehittämään työhyvinvointia. Työyhteisössä kannattaa miettiä ratkaisukeskeisesti sitä millaista työpaikalla olisi, kun ongelmat on ratkaistu parhain päin. On myös hyvä nostaa esille jo työpaikalla hyväksi todetut asiat ja keskittyä voimavarojen vahvistamiseen.

Usein työyhteisön kehittämisen menetelmät ovat yksinkertaisia keskustelua aktivoivia ja monipuolisia harjoituk-

sia. Ideointiin kannustamisen jälkeen on tärkeää, että työpaikalla voidaan nähdä muutosta parempaan. Hyviä aikaansaannoksia olisikin syytä nostaa esille, niin ettei vaivannäkö ja aikaansaannokset jäisi unholaan.

Kehittämistyön haasteena on se, että kehittämishankkeet eivät aina onnistu. Millekään työyhteisön toimintaan liittyvälle työhyvinvoinnin kehittämishankkeelle ei voida antaa 100 %:n onnistumistakuuta tai taata onnistumista tietyssä määräajassa. Joskus myös työhyvinvointiseuraukset tulevat viiveellä eli ne eivät ole nähtävissä heti kehittämishankkeen päätyttyä. Etukäteen ei voida päättää mitä kehittämisellä saadaan aikaan. Jälkikäteenkin tuloksia tarkastellessa voi olla vaikeaa päätellä syy-seuraussuhteita. Hyviä tuloksia on jaksettava odottaa ja pettymyksiinkin on syytä varautua, jotta niistä voidaan oppia.



Miksi työhyvinvointiin panostaminen kannattaa

Työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, koska mm. hyvä ilmapiiri ja työn mielekkääksi kokeminen ovat entistä tärkeämpiä kriteereitä valittaessa uutta työpaikkaa. Henkilöstöstä huolta pitävä työnantaja antaa itsestään hyvän työnantajakuvan jolla puolestaan on myönteiset vaikutukset hyvän työvoiman ja laadukkaiden palvelujen turvaamisessa jatkosakin. Kasvava kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta, työntekijöiden ikääntyminen ja tuottavuuspaineet lisäävät tarvetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Sairauspoissaolot ovat kalliita ja töiden sujuvuus kärsii poissaoloista, huonosti voiva ihminen ei ole sitoutunut, eikä jaksaa antaa täyttä panostaan työlleen ja työyhteisölleen. Varhainen eläköityminen ja henkilöstön vaihtuvuus lisäävät mm. rekrytointi- ja perehdyttämiskustannuksia.

Työhyvinvointi vähentää poissaoloja, lisää motivaatiota, parantaa palvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Työnantajaansa tyytyväinen, työnsä merkitykselliseksi kokeva ja työoloihinsa tyytyväinen ihminen on yleisesti ottaen motivoituneempi, innostuneempi, sitoutuneempi, lojaalimpi ja tehokkaampi työntekijä kuin henkilö, joka ei koe tyytyytyväisyyttä, ei ole ylpeä työnantajastaan, ei tunne että häntä ja hänen työtään arvostettaisiin, tai että hänen työllään olisi merkitystä.

Tyytyväinen henkilöstö edesauttaa organisaatiota menestymään ja säilyttämään kilpailukykyänsä. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin ja siitä hyötyvät kaikki. Myös yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että ihmiset voivat työssään hyvin. Työhyvinvointi parantaa kansanterveyttä, pidentää työuria ja vähentää sairaus- ja eläkekuluja.



Lähteet

- Auvinen, S., Vähätiitto, H. 2007: Käsikirja 16 johtamistyyppiä. Innotiimi International Ltd Oy ja Dazzle Oy.
- Avey, J. B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. 2008: Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact on Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44, 1. 48–70.
- Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. 2007. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, Helsinki.
- Csikszentmihalyi, Mihaly 1990/2005: Flow – elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Englanninkielinen alkuteos Flow, suomentanut Ritva Hellsten. Rasalas, Helsinki.
- Elovainio, M., Vahtera, J., Virtanen M. & Kivimäki, M. 2006: Reilun pelin säännöt. Reilu organisaatio ja henkilöstön terveys. *Työterveyslääkäri* 1/2006, 32–34.
- Haavisto, I. 2010: Työelämän kulttuurivallankumous. Elinkeinoelämän valtuuskunnan arvo- ja asennetutkimus. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009: Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. 2004: Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. 2009: Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos, Helsinki.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010: Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere University Press, Tampere.
- Helin, K. 2004: Ihmisten erilaisuus. 16 tyyppiä työelämässä. Innotiimi Oy, Vantaa.
- Hellsten, T. 2007: Virtahepo työpaikalla. Kirjapaja, Helsinki.
- Huuhtanen, P. & Tuomi, K. 2006: Työ ja työkyky vakavien eläkeajatusten ennustajina: seurantatutkimus kunta-alalla 1981–92 sekä eläkeajatusten toteutuminen 1997. *Työ ja ihminen* 1/2006, 22–41.
- Ilmarinen, J. 2006: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos ja sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Järnefelt, N. 2010: Education and Longer Working Lives: A longitudinal study on education differences in the late exit from working life of older employees in Finland. *Finnish Centre for Pensions, Studies* 1/2010, 232.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010: Luottamus esimiestyössä. WSOY, Helsinki.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) 2010: Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kenttälä, J. 2010: Henkilöstön työmotivaatio. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Kerava. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Laine, N. 2009: Luottamus on työpaikan polttoainetta. Kuntatyö kunnossa -uutiskirje 2/2009. Kuntien eläkevakuutus.

- Lehtinen, E., Kuusinen, J. & Vauras, M. 2007: Flow-kokemus: minän korostuksesta minän unohtamiseen. Kasvatustieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008: Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus, Helsinki.
- Lohilahti, E. 2010: Pehdyttäminen ja työnopastus. Kehittämishankeraportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007: Hyvinvointi työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. 2010: Vastavuoroisuus ja toiveikkuus johtotähdiksi v. 2010. Työterveyshoitaja 1/2010, 4–6.
- Mattila, A. & Aarninsalo, P. 2009: Onnen taidot. Kustannus Oy Duodecim, Helsinki.
- McGrath, T. 1998: Stressiterapia. Kustannus Buster, Helsinki.
- Nuoret ja johtaminen -tutkimus 2010. Laajan tutkimusraportin tiivistelmä. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. Viitattu 15.10.2010 http://www.tat.fi/content/download/997/5962/file/Nuoret_ja_johtaminen_2010.pdf
- Nuoret jäsenemme työelämässä. Akavan Erityisalojen selvityksiä 1/2010. Libris Oy, Helsinki.
- Ojanen, M. 2007: Onnellisuus, ilo ja hyvinvointi. Viitattu 15.10.2010. http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU_2007/Markku%20Ojanen.pdf
- Ollila, M-R. 2010: Johtajan parempi elämä. WSOYpro, Helsinki.
- Osaaminen muutoksessa ”Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.”. 2009. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, Helsinki.
- Räty, T. 2009: Työyhteisötaitoilla tulosta. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.
- Saarelma-Thiel, T. 2009: Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Siitonen, J. 2007: Voimaantumisen viitekehys. Tiivistelmä. Viitattu 15.10.2010 <http://www.voimaantuvasuomi.org/jsc.pdf>
- Sydänmaanlakka, P. 2008: Älykäs itsensä johtaminen. Talentum, Helsinki.
- Tuominen, E., Takala, M. & Forma, P. (toim.) 2010: Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2/2010.
- Töissä ja eläkkeellä. Keskinäisen Eläkevakuutusyhtiö Eteran ja Opteamin kyselytutkimus 2010. Viitattu 15.10.2010. http://www.etera.fi/fi/tietoa_eterasta/uutiset/Sivut/Toissa_elakkeella_tutkimus.aspx
- Villanen, L., 2009: Hyvät esimiehet on ilmiannettu. Kuntatyö kunnossa -uutiskirje 2/2009. Kuntien eläkevakuutus.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009: Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Linkejä

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö
Ilmarinen
www.ilmarinen.fi

Kuntien eläkevakuutus
www.keva.fi

Työturvallisuuskeskus TTK
www.ttk.fi

Työterveyslaitos
www.ttl.fi

Muistiinpanoja

Lined writing area consisting of 25 horizontal blue lines for notes.

Työstä hyvinvointia

Työllä on monenlaisia merkityksiä suomalaisille. Se voi olla elinvoiman ja ilon lähde tai se voi kuormittaa haitallisesti ja työntää pois luotaan. Työtä voidaan kuitenkin aina kehittää paremmaksi. Koska sellaisten asioiden määrä lisääntyy, joihin ihminen kiinnittää huomiota, on syytä kiinnittää huomiota erityisesti työn myönteisiin piirteisiin. Keskittymällä työhyvinvointia, työn imua ja flowta tuottaviin asioihin ja nostamalla esille työn voimavaroja, saadaan aikaan hyviä ratkaisuja ja muutoksia työpaikalla.

Vaikka julkaisussa ei unohdeta työn ongelmia, keskitytään siinä enemmän työhyvinvoinnin lisäämiseen. Työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä kehittämällä edistetään työelämässä jatkamista ja jaksamista. Julkaisun tarkoituksena on antaa jokaiselle uusia oivalluksia ja vahvistusta jo olemassa oleville ajatuksille työhyvinvoinnista ja siitä mitä itse kukin meistä voi tehdä parantaakseen omaa ja koko työyhteisön hyvinvointia.