

## ”TÄÄ ON MEIJÄN JUTTU”

### TYÖYHTEISÖTAITOJEN KYMMENEN PELISÄÄNTÖÄ

Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisprojekti  
Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla

Aila Pyyny

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveystieteiden edistäminen, ylempi AMK  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Terveyden edistämisen koulutus

---

---

<b>Tekijä(t)</b>	Aila Pyyny	2016
<b>Ohjaaja(t)</b>	Airi Paloste	
<b>Toimeksiantaja</b>	Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri	
<b>Työn nimi</b>	”Tää on mejän juttu”. Työyhteisötaitojen kymmenen pelisääntöä. Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittämisprojekti Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla.	
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	60 + 4	

---

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä ja se on yksinkertaisuudessaan hyvinvoinnin kokemusta, joka kohdistuu työhön. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen ja työn tuottavuuteen. Työhyvinvointia kannattaa tukea ja kehittää, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat työnantajan pääomaa. Organisaation toiminnassa työhyvinvointi näkyy työnilona, työn imuna, luovuutena ja tuloksellisena työnä. Työyhteisötaidot ovat tärkeä osa työelämän taitoja. Työyhteisötaitojen kehittäminen on jokaisen työyhteisön jäsenen velvollisuus. Työyhteisötaitoja voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin.

Tämän opinnäytetyönprojektin tarkoituksena oli luoda Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolle kirjatut työyhteisötaitojen pelisäännöt. Projektin tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla kehittämällä työyhteisötaitoja. Pelisäännöistä rakentui osastolle pelisääntökirja. Pelisääntökirja ohjaa työyhteisöä pelisääntöjen noudattamisessa sekä työyhteisötaitojen kehittämisessä.

Opinnäytetyönprojektiin osallistui Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osaston henkilökunta. Projektityö tehtiin työyhteisössä työryhmissä ja jokainen ryhmä laati kaksi työyhteisötaitojen pelisääntöä osastolle. Pelisääntökirjan kokosi projektityön vetäjä. Pelisääntökirja on otettu käyttöön työyhteisössä ja se on esimerkiksi liitetty uuden työntekijän perehdyttämiseen. Työyhteisötaitojen pelisääntöjen tarkoituksena on myös luoda hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä työyhteisöön. Yhteiset pelisäännöt toimivat punaisena lankana työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työyhteisötaidot, työyhteisö, pelisäännöt

School of Social Services, Health and Sports  
Master's Degree Programme in Health Promotion

---

<b>Author(s)</b>	Aila Pyyny	2016
<b>Supervisor(s)</b>	Airi Paloste	
<b>Commissioned by</b>	Länsi-Pohja Hospital District	
<b>Subject of thesis</b>	"This is our thing". The Ten Rules of Work Community Skills. A development project for Occupational Well-Being and Work Community skills in Länsi-Pohja Central Hospital.	
<b>Number of pages</b>	60 + 4	

---

Occupational well-being consists of meaningful work. Simply, it is an experience of well-being that is related to work. Occupational well-being increases the commitment and productivity of work and prolongs careers. Occupational well-being is worth supporting and developing, because healthy employees are the best value for the employer. Occupational well-being appears as joy, flow, creativity and productivity in organizations. Work community skills are very important in working life. It is the duty of every member in the work community to develop and improve their work community skills. Work community skills can be improved by paying attention to interaction and cooperation.

The main purpose of this thesis project was to improve well-being at work by creating written rules of work community skills at the intensive care unit of Länsi-Pohja Central Hospital. The written rules were collected together as a rule book. This rule book is meant to help the work community to follow the common rules as well as to develop the work community skills.

The whole staff of ICU of Länsi-Pohja's Central hospital took part in this thesis project. The project was carried out in small groups in the work community. Each group made two rules of the work community skills for the department. The project leader collected the rules as a rule book. This rule book was introduced to the work community and it is part of a new employee orientation. The aim of these rules is also to create good interaction and cooperation to the work community. The rules, which are made together, are meant to be the guideline in the everyday activities of the ICU work community.

Key words: Occupational well-being, work community skills, work community, rules

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	1
<b>2 TYÖHYVINVOINTI HOITOTYÖSSÄ</b> .....	<b>3</b>
2.1 TYÖHYVINVOINTI .....	3
2.2 TYÖELÄMÄ .....	6
2.3 TYÖNILO .....	8
2.4 TYÖN IMU .....	10
2.5 TYÖMOTIVAATIO .....	12
2.6 PSYKOLOGINEN PÄÄOMA .....	15
<b>3 TYÖYHTEISÖ</b> .....	<b>17</b>
3.1 HYVINVOIVA JA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ .....	17
3.2 ARVOT TYÖYHTEISÖSSÄ.....	21
3.3 TUNTEET JA VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ .....	23
3.4 ERILAISET PERSOONAT JA ROOLIT TYÖYHTEISÖSSÄ .....	25
3.5 TYÖYHTEISÖN RISTIRIIDAT JA KONFLIKTIT .....	27
<b>4 TYÖYHTEISÖTAIDOT JA PELISÄÄNNÖT</b> .....	<b>30</b>
4.1 TYÖYHTEISÖTAIDOT .....	30
4.2 TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT .....	32
4.3 TYÖYHTEISÖTAITOJEN JA PELISÄÄNTÖJEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	34
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN KUVAUS</b> .....	<b>35</b>
5.1 TEHOHOITOTYÖ .....	35
5.2 PROJEKTI TYÖSKENTELEY TAPANA.....	35
5.3 KEHITTÄMISPROJEKTIN MÄÄRITTELY .....	36
5.4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TARKOITUS, TAVOITE JA TUOTOS.....	38
5.5 PROJEKTIN RISKIANALYYSI .....	38
5.6 PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN.....	39
5.7 TYÖYHTEISÖTAITOJEN PELISÄÄNTÖKIRJA .....	43
5.8 PROJEKTIN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	49
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>51</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>54</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>61</b>

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. MENESTYVÄ JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ.....	19
---	----

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. INNOSTUKSEN MATEMATIIKKA.....	10
Kuvio 2. TYÖN IMU.....	11
Kuvio 3. ERI PÄÄOMALAJIT.....	16
Kuvio 4. PALKITSEVIA TYÖYHTEISÖTAITOJA TYÖYHTEISÖSSÄ.....	31
Kuvio 5. LÄNSI-POHJAN KESKUS-SAIRAALAN TEHO-OSASTON TYÖHYVINVOINTIHAASTATTELU .....	37
Kuvio 6. TYÖYHTEISÖTAITOJEN KEHITTÄMISPROJEKTIN SWOT-ANALYYSI .....	39
Kuvio 7. LÄNSI-POHJAN KESKUSSAIRAALAN TEHO-OSASTON KEHITTÄMISTYÖRYHMÄ JA TUKIHENKILÖT.....	40
Kuvio 8. LÄNSI-POHJAN KESKUSSAIRAALAN TEHO-OSASTON KIRJATUT PELISÄÄNNÖT.....	43
Kuvio 9. DEMOKRAATTINEN DIALOGI.....	45
Kuvio 10. LÄNSI-POHJAN KESKUSSAIRAALAN HYVINVOINTIPROJEKTIN KUVAUS.....	48

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, työturvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia kannattaa kehittää ja tukea, koska se vaikuttaa työssä jaksamiseen, työhön sitoutumiseen, työn tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen määrään. Työhyvinvoinnin kehittäminen on sekä työnantajan että työntekijän asia. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvointi on yksikertaisesti hyvinvoinnin kokemusta, joka kohdistuu työhön. Myönteiset kokemukset koostuvat innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, työn merkityksestä ja siitä, että työssä saavutetaan tavoiteltuja asioita. Työhyvinvointi toiminnassa näkyy työilona, työn imuna, luovuutena ja tuloksellisuutena. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11.) Terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan sekä työnantajan että työntekijöiden osallistuvaa toimintaa. Terveyttä edistävä työyhteisö on motivoitunut kehittämään työtään ja työyhteisöään ja se kannustaa ja rohkaisee työntekijöitään aktiiviseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hyvinvoiva henkilöstö on työnantajan suuri voimavara. (Työterveyslaitos.)

Hyvä ilmapiiri rakentuu työyhteisön sisäisistä toimintatavoista ja yhteistyökäytännöistä. Erilaiset myönteiset ja kielteiset tunteet elävät aina työyhteisössä. Työilmapiiriä voidaan kehittää ja muuttaa kehittämällä työyhteisön sisäisiä toimintoja. Muutos lähtee jokaisesta työyhteisönjäsenestä, päätös oman käyttäytymisen muuttamisesta edistää työyhteisön ilmapiirin kehitystä. Hyvät työyhteisötaidot tukevat työyhteisöä ja raikastavat ilmapiiriä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138–139.) Yhteisen hyvän luominen, avoin kommunikaatio, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, halu auttaa ja tukea työkaveria, tapa suhtautua töihin, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja työn sujuvuudesta huolehtiminen lisäävät työtyytyväisyyttä työyhteisössä. (Rytikangas 2011, 110–111.) Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä luo omalta osaltaan työyhteisöön mennekeä. Hän huomioi muut työyhteisössä ja toimii ystävällisesti ja kohteliaasti. Työyhteisötaidot sinällään ovat yksinkertaisia perusasioita ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta nykypäivän työyhteisöissä ne tuntuvat olevan usein hukassa. Työyhteisötaitoja tulee kehittää ja harjoitella siinä kuin muitakin taitoja. (Kaivola, Launila 2007, 65–67.)

Työpaikan pelisäännöt luovat hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön työyhteisöön. Työyhteisön pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, jotka ohjaavat työyhteisön toimintaa. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8-9.) Yhteistyökykyinen, avoin ja luottamuksellinen työyhteisö pyrkii yhteisiin päämääriin. Tämä kasvattaa yhteisöllisyyttä, sillä ihminen on kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento. Hyvät ihmissuhteet työssä puolestaan lisäävät työmotivaatiota. (Rauramo 2008, 122–123.) Työntekijä, joka lähtee töihin iloisin mielin ja kokee työnsä mielekkääksi tuntee työn imua. Työn imua kokevat työntekijät ovat sitoutuneita, tyytyväisiä, motivoituneita ja ovat kaiken kaikkiaan onnellisia työntekijöitä. (Hakanen 2011, 38–41.)

Työhyvinvointia tulee suunnitelmallisesti johtaa ja kehittää. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tulee asettaa tavoitteet ja toimenpiteet. Työpaikan psykososiaaliset piirteet vaikuttavat suoraan työntekijöiden työkykyisyyteen. Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin puutteisiin tartutaan sitä suurempi hyöty työhyvinvoinnin kehittämisestä saavutetaan. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 8.) Hyvään työelämään kuuluu, saada tukea ja arvostusta työtovereiltaan ja esimieheltään. Hyvät työpaikan ihmissuhteet tukevat työn sosiaalista ilmapiiriä ja ne ilmenevät käytännössä usein avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. (Juuti & salmi 2014, 37–38.)

Tämän opinnäytetyönprojektin tarkoituksena oli luoda Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolle kirjatut työyhteisötaitojen pelisäännöt. Projektin tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla kehittämällä työyhteisötaitoja. Kehittämistyö toteutettiin projektityönä, johon osallistuivat kaikki työyhteisön jäsenet.

## 2 TYÖHYVINVOINTI HOITOTYÖSSÄ

### 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja sen käsitteeseen on sisällytetty mitä erilaisimpia asioita. Selkeää vakiintunutta käsitettä ei työhyvinvoinnille kuitenkaan ole rakentunut. Ehkä yleisin näkökulma on ollut yhdistää työhyvinvointi työntekijän terveyteen, elämäntapoihin ja työkykyyn. (Laine 2014,9.) Vasta viimeaikoina tutkimusten ja teorioiden tasolla on alettu ymmärtää työhyvinvoinnin rakenteita laajemmin. Työhyvinvointi ja hyvinvoiva elämä ylipäätään rakentuvat taloudellisten ja aineellisten tekijöiden lisäksi psyykkisistä ja henkilökohtaisista, elämyksellisistä asioista. Kun ihmiset voivat työyhteisössä psyykkisesti ja sosiaalisesti huonosti, työhyvinvointi kärsii ja tämä näkyy organisaatiossa tulosten heikkenemisenä. Työhyvinvointiin kannattaa ja pitää vaikuttaa rakentavasti, koska hyvinvoivat ja energiset työntekijät ovat tärkeä menestystekijä organisaatiolle. Asia on kyllä organisaatioissa tiedostettu, mutta tästä huolimatta käytännön tasolla ei aina vieläkään ymmärretä miten rakentavaa yhteistyötä ja työhyvinvointia saadaan aikaan työyhteisössä. (Dunderfelt 2012, 16.)

Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu ongelma lähtöisesti. Vanhan perinteen mukaan työssä ei saa viihtyä, eikä työssä saa olla hauskaa. Tällainen ajattelu ei enää nyky-yhteiskunnassa päde, vaan me tarvitsemme työyhteisöihin uuden näkökulman vaihdosta. Asiat joihin huomiomme kiinnittyy myös vahvistuvat. Viime aikoina onkin alettu puhua voimavaralähtöisestä työhyvinvoinnin ajattelusta. Työhyvinvointi rakentuu työyhteisössä positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Tämä näkyy yksilössä työnä ja organisaatiossa voimavarana. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa työyhteisössä luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä työyhteisöön. Työhyvinvointi syntyy siis monen tekijän summana. Työhyvinvointia pitää johtaa, asettaa tavoitteita ja etsiä yhdessä työntekijöiden kanssa toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 15–16.)

Työhyvinvointi rakentuu arkisista asioista, jotka saavat työn sujumaan työpäivällä. Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Myönteinen ja hyvä vuorovaikutus, kohtuulliset vaatimukset työssä ja selviytymiskeinojen riittävyys saavat aikaan tyytyväisyyttä. Hyvä työilmapiiri näkyy työnä ja



hyvänä mielenä ja innostuksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8-9.) Työhyvinvointi voidaan siis nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin tuloksena. Työhyvinvointia lisäävät motivoiva ja hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito ja työhyvinvoinnilla on työssä jaksamiseen suuri merkitys. Työhyvinvoinnin parantuessa työhön sitoutuminen on parempaa. Tämä näkyy sairauspoissaolojen määrän laskulla. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan täytyy huolehtia työympäristön turvallisuudesta ja hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijät ovat vastuussa työkykynsä ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Myönteiseen työpaikan ilmapiiriin voi vaikuttaa jokainen omalta osaltaan. Voidaan siis todeta, että työhyvinvointia parannetaan kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Henkiset resurssit ovat organisaation tulevaisuuden menestymisen tae. Ristiriitojen uuvuttamien työntekijöiden täyttämä työyhteisö ei yllä huippusuorituksiin tai uudistuksiin. Inhimillisen pääoman kunnosta on pidettävä huolta, sillä työhyvinvoinnin laiminlyönnit maksavat kymmeniä miljardeja. Tutkimusten mukaan hyvä mieli ja työn ilo lisäävät työntekijöiden hyvinvointia ja kasvattavat työpaikan tuloksellisuutta. Fyysisen kunnan hoitamiseksi löytyy paljon ohjeita, mutta mielen tolkun ylläpitämiseen on saatavilla niukasti tietoa. Mieli vaikuttaa kuitenkin kehoon ja elämänlaatuun ratkaisevasti. Työyhteisöissä tulisikin ryhtyä puhumaan siitä, miten ja millä työyhteisöä ja työntekijöiden voimavaroja voisi vahvistaa. Mitä useampi työyhteisössä tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmasi työyhteisöjäsenien hyvinvointi vahvistuu. (Manka 2011,3.)

Työhyvinvointi ei ole yksiulotteinen ilmiö, vaan työyhteisössä on mahdollista kokea lyhyellä aikavälillä useampia eriasteisia tunnetiloja kuten virittyneisyyttä, mielipahaa tai mielihyvää. Työhyvinvoinnin tila työyhteisössä näkyy, kun tarkastellaan miten tuloksellista ja motivoitunutta työn tekeminen on. Leipääntynyt työntekijä ei toimi tarmokkaasti, vastuullisesti tai uudistushalukkaasti. Työn imussa oleva työntekijä sen sijaan on innostunut työstään ja haluaa antaa hyvää työpanosta. Lisäksi hän haluaa olla työyhteisön tavoitteita tukeva ja aloitteellinen työntekijä. Työhyvinvointia kehitettäessä on hyvä määritellä, mitä työ-

yhteisössä halutaan kehittää, koska on hyvin todennäköistä, että työyhteisön sisällä esiintyy monia erisuuntaisia hyvinvoinnin tiloja. Työhyvinvoinnin yksilöllistyttäminen on erittäin suuri haaste työyhteisön työhyvinvointitoiminnalle. On löydettävä samaan aikaan toimintamalleja esimerkiksi työuupumuksen ennalta ehkäisyyn ja toisaalta työn imun lisäämiseen työyhteisössä. (Hakanen 2011, 22–23.) Työyhteisön työhyvinvointiin ei ole olemassa oikotietä vaan sitä on kehitettävä systemaattisesti. Kehittämistä luodaan avoimella toiminnalla ja kulttuurilla, jossa puhutaan, tehdään ja päätetään asioista yhdessä. (Jabe 2012, 9.) Työhyvinvointi ei ole vain uupumukseen ja oireisiin puuttumista, vaan se on työn iloa ja onnistumisien edellytysten luomista. Työhyvinvointi on sijoitus organisaation ja työntekijöiden tulevaisuuteen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7,13.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen laajuutta ja työhyvinvointiin liittyvien investointien kannattavuutta mitattaessa on huomioitava, millainen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisellä on työyhteisöön. Arviointi laaja-alaisilla kriteereillä auttaa havaitsemaan hyötyjä, joita vain taloudellisilla kriteereillä ei aina voi huomata. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi hyvät työskentelyotteet, asiakkaiden kokema palvelun arvo, työpaikan hyvä maine ja tulevaisuuden kilpailukyky menestymisessä. (Työterveyslaitos 2012, 71.) Hyvinvoivalla työpaikalla on hyvä maine ja hyvään työpaikkaan on uusien työntekijöiden saaminen helppoa. Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation hyvin hoidettu työhyvinvointi ja johtaminen ovat paras tae työyhteisössä toimivien työntekijöiden hyvinvoinnille. (Viitala 2013, 231.)

Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu organisaation tavoitteiden määrittämiseen ja tavoitteiden kirkastamiseen henkilöstölle. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja näin syntyy motivaatiota ja sitoutumista. Oikeudenmukainen kohtelu, arvostetuksi tuleminen ja täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Panostamalla henkilöstöön, työhön ja työyhteisöön kehitetään työhyvinvointia tuloksekkaasti. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 9.) Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintamalli, joka edellyttää kaikkien työyhteisön toimijoiden vastuuta. Työntekijän ja työnantajan vastuullisuuden lisäksi voidaan puhua työhyvinvointivastuusta, joka kuuluu kaikille työyhteisössä toimiville. (Sairaanhoidtajaliitto 2014, 10.) Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointiin kannattaa panostaa ja sitä tulee vaalia. Työ-

hyvinvointi pitää nostaa yhdeksi strategiseksi tekijäksi, jolle asetetaan tavoitteet, vastuut, keinot ja arviointitavat. (Manka 2015, 114.)

Kehitettäessä työhyvinvointia työpaikalla tärkeää on työhyvinvoinnin mittaaminen. Työhyvinvointia voidaan kartoittaa ja mitata erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla. Organisaation tasolla työhyvinvointia voidaan mitata kuvaamalla erilaisia henkilöstölukuja tietoina, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloja, eläköitymistä ja varhemaksuja. Työhyvinvoinnin mittaaminen täytyy olla laadukasta, koska mitaus vaikuttaa siihen miten työhyvinvoinnin kehittämiseen suhtaudutaan. Usein valitettavasti käy niin, että työhyvinvointia kyllä mitataan, mutta tiedoilla ei tehdä mitään. Mittaus- ja tutkimustieto hyvinvoinnista on kuitenkin tärkein ja ensimmäinen askel kohti yhteistoiminnallista työhyvinvoinnin kehittämistä. (Manka & Bordi, 19.)

## 2.2 Työelämä

Työelämään valmistaudutaan jo lapsuudessa leikkimällä. Vanha sanontahan kuuluu, että leikki on lasten työtä. Aikuisuuteen kasvaminen tapahtuu tämän ajattelun mukaan niin, että työtä tehdään ensin lapsen tavoin. Aikuisuuteen tullessa aikuisuus ja itsemääräämisoikeus lunastetaan oikealla työllä. Työ rytmittää ihmisen aikaa ja elämää. Työ on ihmiselle muutakin kuin taloudellinen pakote. Työ pitää virkeänä ja on tavoitteellista toimintaa. Tämä toiminta on keskeistä hyvinvoinnille, koska työn kautta liitytään sosiaaliseen yhteisöön ja sosiaalisessa yhteisössä rakentuu yksilön itsetunto ja arvostus. Työssä opitaan uusia asioita kehittäen kykyjä ja taitoja. Työ on myös perustuslain mukaan jokaisen yhteiskunnanjäsenen oikeus. Valtaosa ihmisistä haluaa käydä töissä, sillä työttömyys saa useimmat kokemaan, että elämästä puuttuu jotain merkityksellistä. (Suomen Mielenveysseura 2006,7.)

Työikäisen suomalaisen arjen valveillaoloajasta noin puolet kuluu työntekoon. Ei siis ole ollenkaan sama, miten ja missä tuo työaika käytetään. Todennäköisesti työura on antoisin, jos sen rakentaa niiden asioiden ympärille, joista on kiinnostunut ja joita pitää merkityksellisinä. Työllä voi täyttää elämänsä halutesaan miltei kokonaan tai työ voi olla vain tapa ansaita rahaa. Parhaimmillaan työ tuottaa siis nautintoa ja saa jopa hetkeksi unohtamaan kaiken muun. Työ voi

myös tarjota erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa oman elämän arvoja. (Surakka & Rantamäki, 2013, 5-6.) Työ tuo elämään usein merkityksellisyyttä ja onnistumisen kokemuksia. Työn avulla voimme myös tunnistaa itsessämme voimavaroja, joita emme aina muuten tiedosta. Työ voi siis auttaa löytämään yksilön oman olemuksen, se mikä hän on ja miksi hän voi tulla. On hienoa olla ylpeä omasta työstä ja ammatistaan, jota tekee. Työtänsä arvostava ihminen on myös ympäristöystävällinen, koska hänen toimintansa heijastuu muihin ihmisiin kuten työtovereihin ja asiakkaisiin. Täydellistä työtä on harvassa ja usein joudutaan tekemään myös myönnytyksiä työssä. Työ voi olla todella tärkeä itselle, mutta esimerkiksi palkkaa toivoisi enemmän, tai työ voi olla menettelevää, mutta työ-kaverit ovat loistavia. (Paasivaara 2009, 8-9.)

Työ on parhaimmillaan ihmiselle keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde ja pahimmillaan työ kuluttaa terveyden ja voimavarat loppuun. Oleellisinta on se, missä määrin työ vastaa työntekijän edellytyksiä ja taipumuksia. Onko työssä mahdollisuus toteuttaa itseään? Kuormittaako työ sopivasti ja onko työ sopivan haasteellista? Onko työ turvallista, niin ettei se vahingoita työntekijän terveyttä? Muuttuvassa työelämässä on hyvä muistaa, että vaikka maailma ja työelämä muuttuvat, ihminen itsessään muuttuu varsin vähän. (Rauramo 2008, 9.) Nykyisin työelämä on usein vaativaa ja epävarmaa. Työyhteisössä työn piirteet voivat kuormittaa, esimerkiksi työyhteisön ristiriidat, aikapaineet ja epäselvä työnkuva työpaikalla voivat aiheuttaa ristiriitaisia tunteita työntekijöissä. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteet, aikapula ja sen aiheuttama kiireen tuntu luovat omat haasteensa työssä jaksamiseen. Vuonna 2012 tehdyn tutkimuksen mukaan yli puolet työssä käyvistä suomalaisista koki, ettei aikaa jää päivittäin riittävästi työn ulkopuoliseen elämään. Kun työn ja muun elämän yhteensovittaminen on pääosin tasapainossa toimivat työ ja muu elämä toistensa voimavaroina ja vastapainoina. (Toppinen-Tanner, Vanhala, Puttonen, Larvi & Vaaranen 2015, 10–11.) Tulevaisuuden työelämässä pärjäävät ne organisaatiot, jotka kykenevät luomaan työyhteisöjä, joissa luovuus, työn ilo ja työn imu kukoistavat. (Manka & Bordi, 5).

### 2.3 Työn ilo

Ilo on hyvinvoinnin perustunne, jossa ilon ja mielihyvän kokemukset tulevat syvistä ja alkukantaisista hermoston osista. Ihminen on perusohjelmoitu etsimään ympäristöstään myönteisiä kokemuksia tukemaan hänen toimintaa ja kehitystään. Keskeisimpiä ja syvimpiä ilon lähteitä ihmiselle ovat erilaiset sosiaaliset tilanteet. (Uusitalo-malmivaara, L. 2014, 138.) Ilo on ihmiselle tärkeä asia, ilman pieniä ilon hetkiä elämä käy raskaaksi. Osa ilon pisaroista tulee ilmaiseksi ja itsestään työssä ja vapaa-ajalla. Terveydelle ilolla ja naurulla on tärkeä tehtävä, todennäköisesti vireys ja terveys säilyvät keskimääräistä paremmin. Työnilo on tyytyväisyyttä omaan työhön, jossa on kohtuullisesti haasteita ja onnistumisenelämyksiä toimeentulon lisäksi. Työniloa voi kokea erilaisissa tilanteissa, kuten esimerkiksi töiden suunnittelussa, töihin mennessä ja työtä tehdessä. Työyhteisön hyvinvointi, toimivuus ja sisäinen viihtyvyys lisäävät työniloa. Työniloa voi kokea hankalissakin tilanteissa jos työyhteisön yhteishenki on hyvä. Ihmissuhteiden käyttäytymis- ja toimintatavoilla on vaikutus työyhteisöön aivan kuin niillä on vaikutusta muissakin yhteisöissä ja ryhmissä. (Takala & Kalimo 2011, 11,16.)

Jokainen työyhteisönjäsen voi tuoda työyhteisöön omaa hyvää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ikävät epäkohdat sivuutetaan vaan ne tulee kohdata ratkaisulähtöisesti. Ratkaisulähtöisessä ajattelussa tilanteissa ei takerruta menneeseen tai ”syyllisiin”, vaan vahvistamalla työyhteisön voimavaroja pystytään epäkohdat ratkaisemaan rakentavasti. Pitkällä aikavälillä hyvinvoivassa työyhteisössä moni ongelma jää syntymättä. (Hakanen 2011, 14.) Työnilo syntyy työssä, kun eri tekijät loksahdelevat paikoilleen. Kokemus ja tunne ovat sekä yksilön että yhteisön kokemaa. Mitä useampi työyhteisössä tuntee työniloa, sitä vahvemmin se vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. (Manka 2011, 77.)

Yleinen työnilon este on tiedon puute. Tieto on välttämätöntä työn suorittamista, työkuormituksen ja työstä johtuvan stressin hallintaa varten. Oikea tieto vähentää pelkoa ja katkaisee haitallisilta huhuilta siivet. Viestintä työyhteisöissä on usein monimutkaista ja viestintään joudutaankin käyttämään useita eri tiedotuskanavia. Tiedottamista voi olla suora info esimieheltä työntekijöille, ilmoitustaulut, sähköposti, tiedotteet ja tiedotustilaisuudet. Vaikka tiedottaminen on hyvää

ja monipuolista, esiintyy työyhteisössä kuitenkin usein huhuja ja matkalla muutunutta tietoa. (Takala & Kalimo 2011,97.)

Tärkeintä työyhteisössä on tiedostaa uhkan mahdollisuus, sillä on huomattavasti vaikeampaa tarttua tilanteeseen silloin, kun ote on jo kadonnut. Tiedostaminen lähtee työyhteisön arvomaailman tunnistamisesta. Muutosten vauhtia ja epävarmuutta työyhteisössä voidaan hallita, muutoksia voidaan miettiä yhdessä, ovatko kaikki muutokset aina perusteltuja. Informaatiotulvaa hallitaan yhdessä mietityillä keinoilla. Yksittäisen jäsenen keinot työn ilon lisäämiseen ovat terve itsekkyys, elämänalueiden välinen tasapaino, myönteisyyden opettelu, aktiivisuus oman elämän muutoksissa, tavoitteiden ja itseen kohdistuvien vaatimusten arviointi sekä omien hiostajien ja tunteiden tunnistaminen. Elämänhallinnan keskeisimpiä tekijöitä ovat kyky tunnistaa omat tunteet ja kyky käsitellä niitä. Sisäisen hallinnan tunteen omaavalla ihmisellä on uskallusta tarttua häntä rasittaviin tilanteisiin. Ongelmat pitää ratkaista, passiivinen toiveajattelu ja ongelmien kieltäminen estävät tilanteiden hallinnan. (Manka 2008, 176–180.)

Oleellinen osa organisaation kilpailukykyä ovat henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on kilpailukyvyyn lisääminen ja innovatiivisuuden vahvistaminen. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus työyhteisön tuottavuuteen. Jokainen työyhteisössä työskentelevä ihminen voi vaikuttaa työpaikkansa viihtyvyyteen ja sitä kautta tuottavuuteen. Vastuun jakaminen työyhteisössä vaikuttaa työn mielekkyyteen ja sen myötä työmotivaation kasvuun. (Manka 2007, 47–48.)

Työn ilon lähteenä toimii psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma liittyy työyhteisönjäsenen positiivisiin ominaisuuksiin. Näillä ominaisuuksilla on merkitystä työn suoriutumisessa ja organisaatiokäyttäytymisessä. Psykologista pääomaa voi opetella ja oppia. Joidenkin tutkijoiden mielestä psykologinen pääoma rakentuu puoleksi perimästä, kasvatuksesta ja olosuhteista, loput puolet siitä on jokaisen omissa käsissä. (Sairaanhoitajaliitto 2014, 99.) Kuviossa 1 innostuksen matematiikkaa on kuvattu innostuksen tai latistamisen tarttumisen tiimissä.

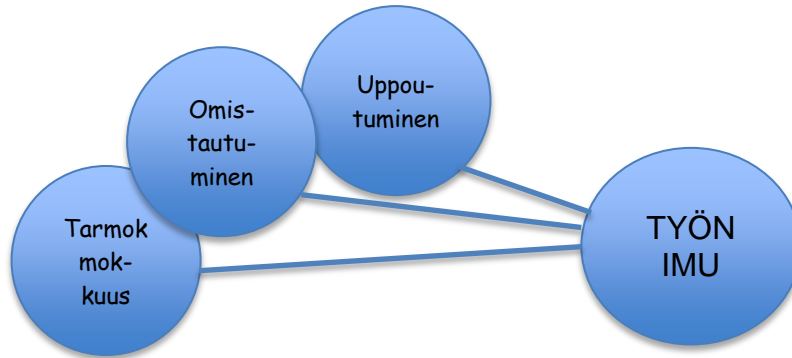


Kuvio 1. Innostuksen matematiikka (Rytikangas 2011,107–108).

## 2.4 Työn imu

Työ, joka tyydyttää työntekijän psykologisia perustarpeita tuottaa työhyvinvointia ja työn imua. Työntekijä on valmis antamaan täyden panoksen, jotta työn tavoitteet saavutetaan. Vastineeksi työntekijä kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. *Work engagement* eli työn imu tarkoittaa myönteistä ja hyvää tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työntekijä, joka lähtee hyvillä mielin töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, kokee työn imua. Kolme työhyvinvoinnin myönteistä ulottuvuutta kuvaavat työn imua hyvin. Näitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Hakanen 2011, 38–41.) Työn imu vahvistaa ja ylläpitää myönteistä työelämää. Sosiaaliset suhteet, rakentava palaute työn suorittamisesta ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön vahvistavat yksilön henkilökohtaista kasvua. Suorituskyky kasvaa oppimisen ja kehittymisen kautta. (Salanova, Scaufeli, Despoina & Bakker 2010, 118.)

Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, omistautuminen kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta inspiraatiosta ja haasteellisuudesta työssä. Up-poutuminen on keskittyneisyyden tila, jossa paneudutaan työhön ja näin koetaan nautintoa työstä. Työn imu kuvaa parasta työhyvinvoinnin tilaa, joka näkyy työyhteisössä myönteisenä ja energisenä toimintana. (Hakanen 2011, 38–41.) Kuviossa 2 on kuvattu työn imua ja siihen liittyviä tekijöitä.



Kuvio 2. Työn imu (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 222)

Haasteena työyhteisössä on saada työn imun liekki palamaan niin, ettei kukaan kuitenkaan pala loppuun työssään. Työn imu on yksilöllinen kokemus, joka auttaa työntekijää hyvään työsuoritukseen ja auttaa työssä jaksamisessa. Työn imuun voidaan yhdistää myös ammatillinen itsetunto, joka on yhteydessä myös työuupumukseen. Työn imua ja intohimoista työtä lähellä oleva käsite on flow-virtaus. Flow-virtauksessa ajan taju katoaa, työnteko tuntuu mahtavalta ja työhön uppoutuu. Flow on helppo yhdistää työn imun työhön uppoutumiseen, mutta siitä löytyy myös piirteitä energisyydestä ja omistautumisesta. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 221–224.)

Työn imua koetaan parhaiten silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa. Kun haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, pääsemme huippusuoritukseen ja työssä jaksaa paremmin. On erittäin tavoiteltavaa päästä työn imuun, koska työllä on monia merkityksiä ihmiselle. Työn avulla ansaitsemme elantomme ja työ antaa mahdollisuuden toteuttaa itseämme. Työn kautta liitymme laajempaan yhteisöön ja luomme sosiaalisia kontakteja. Työn kautta pystymme myös kouluttautumaan ja kehittämään itseämme. Työ on keino palvella muita ja väline tuntea olevansa hyödyllinen. (Sydänmaalakka 2008, 231–234.) Työn imu kannattelee työyhteisöä kuormittavissakin tilanteissa, kun työ on mielekästä ja työyhteisössä vallitsee kannustava ja arvostava ilmapiiri. Työn imun ydintä par-



haimmillaan on myönteinen ammattilypeä suhtautuminen omaan työhönsä. Myönteisyys ulottuu myös työyhteisöön ja kaikkeen, mikä liittyy työhön. (Rauramo 2008, 16–17.)

Pia Seppälä on todennut (2013) väitöskirjassaan, että työn imu on työyhteisöjen arvokas pääoma. Työn imua edistämällä ja ylläpitämällä voidaan myötävaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä työyhteisön psykososiaalisiin voimavaroihin. Työn imulla voidaan nähdä myös yhteiskunnallisia vaikutuksia hyvän terveyden myötä. Tärkeää onkin pohtia kenelle vastuu työn imusta kuuluu. Kuuluuko se työntekijöille vai esimiehille? Kuuluuko se kenties jopa laajemmin ajateltuna suomalaisesta työ- ja elinkeinoelämästä vastaaville? (2012, 60.)

## 2.5 Työmotivaatio

Motivaation käsitettä on vaikea määrittää, sen abstraktin luonteen vuoksi. Tämän vuoksi onkin syntynyt erilaisia näkökulmia, jotka ovat lähtöisin eri motivaatioteorioista. Kirjallisuudesta löytyy yli kolmekymmentä erilaista motivaatioteoriaa. Useimmat teoriat tarkastelevat motivaatiota jostakin kapea-alaisesta näkökulmasta. Näistä teorioista käytetäänkin nimitystä miniteoriat. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10.) Motivaatio latinaksi *moveo* viittaa liikuttamisen. Motivaatio on jotain, mikä laittaa ihmiset liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. Ilman motivaatiota ihminen jähmettyy paikoilleen. Yksi suurimmista haasteista työyhteisössä onkin työntekijöiden motivointi. Motivaatio ei ole pelkästään tehokasta työn suorittamista, vaan työnteossa pitäisi koeta myös positiivisia tunteita, kuten intoa, iloa ja vireyttä. Kun olemme motivoituneita työhön, suoriudumme työstä paremmin ja nautimme työnteosta. Motivaatio siis lisää työn iloa ja työn ilo motivaatiota. Motivaatio syntyy meissä jokaisessa ihmisessä itsestään eikä toista voi suoraan motivoida. Voimme vain ainoastaan tukea toistemme motivoitumista. (Rasila & Pitkonen 2010, 6, 44.)

Työmotivaatioon vaikuttavat myös tarpeet ja kannusteet, millä aktiivisuudella ja vireydellä toimitaan eri tilanteissa. Tarpeet ovat ihmistä ohjaavia ja ihmisessä vaikuttavia sisäisiä voimia. Tarpeita ovat esimerkiksi turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden tarve, arvostetuksi tuleminen tarve, suoritustarve, pätemisen

tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kannusteet ovat käyttäytymiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi tehtäväkannusteet, taloudelliset kannusteet, työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteet ja työympäristön kannusteet. (Takala & Kalimo 2011, 49–51.)

Tehtäväkannusteita voivat olla työn monipuolinen ja mielekäs sisältö, vastuullisuus, vaativuus, mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja kehitysmahdollisuudet työssä. Toiminta hyvässä työyhteisössä mukavien työkavereiden kanssa voidaan nähdä työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteina. Taloudelliset kannusteet kuten palkka, erilaiset luontaisedut, työympäristön kannusteet kuten ergonomiset ja turvalliset hyvät työolot voivat palkita sisäisesti, jolloin koetaan työniloa ja ulkoisesti jolloin työskennellään saadakseen enemmän rahaa. Tehtäväkannusteet palkitsevat pääasiallisesti työntekijää sisäisesti. Työn sopiva haasteellisuus ja mielenkiintoisuus tuottavat enemmän tyydytystä kuin jatkuva rutiinityö. Työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteet palkitsevat sekä sisäisesti että ulkoisesti. Toimivassa ryhmässä työyhteisönjäsenet viihtyvät toistensa seurassa, yhteistyö sujuu hyvin ja työtä kevennetään huumorilla. Hyvä työyhteisö tekee myös hyvää tulosta organisaatiolle. Kun työssä on runsaasti sisäisiä kannusteita ja toimeentulo on turvattu, voi työyhteisö työskennellä pitkään niiden varassa. Ulkoiset kannusteet eivät tällöin vaikuta paljoa eivätkä lisää työniloa. Pelkät sisäiset kannusteet ja työnilo eivät kuitenkaan pidä loputtomasti yllä korkeaa motivaatio- ja suoritustasoa. Tarvitaan myös ulkoista palkitsemista, kuten oikeudenmukaista palkkaa. Ulkoiset ja sisäiset palkkiot vahvistavat toinen toisiaan. Oleellista motivaation säilymiselle on, että työssä voi yhdistää organisaation ja työyhteisöjäsenen henkiset ja taloudelliset tarpeet. Motivaation lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan palautetta. Myönteinen ja palkitseva palaute tuottaa tyydytystä. Palkitsematon palaute puolestaan aiheuttaa työyhteisössä tyytymättömyyttä ja suoritusten heikkenemistä. (Takala ym. 2011 49–51.) Työmotivaatio on parhaimmillaan silloin, kun henkilö itse motivoituu työnsä suoritukseen. Itsensä motivointi on tärkeä osa ammatillista älykkyyttä. (Sydänmaalakka, 2008, 230.)

Motivaatiota voidaan tarkastella myös tarpeiden kautta. Tunnetuin malli tarpeiden tarkasteluun on Maslowin tarvehierarkia. Tämän mallin pohjalta on kehitetty useita malleja, jotka luokittelevat tarpeita hieman eri tavoin. Maslowin mallin

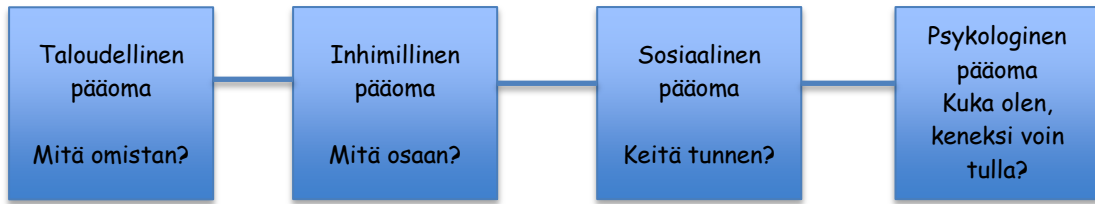
tarvehierarkia pitää sisällään seuraavat tarpeet: itsensä toteuttamisen tarve, arvostuksen tarve, liittymisen tarve, turvallisuuden tarve ja fysiologiset tarpeet. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 60.) Ihmisellä on lisäksi kolme psykologista tarvetta, jotka ovat tärkeitä hyvinvoinnille, henkisellem kasvulle ja motivaatiolle. Näitä ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Työntekijät, joiden psykologiset perustarpeet tyydyttyvät työssään, kokevat vähemmän uupumusta. He kokevat työn imua ja energisyyttä ja sitä kautta pääsevät parempaan työtulokseen. Motivaatio on parhaimmillaan silloin, kun työ on sopivan haastavaa. Liian haastavat tehtävät ja jatkuva epäonnistuminen saavat aikaan ahdistusta, joka tuhoaa nopeasti motivaation. (Martela & Jarenko 2014, 28–29.) Motivaatio on tarvetta joko päästä johonkin tilanteeseen tai päästä tilanteesta pois. Motivoituminen on yhtä kuin onnistumisen todennäköisyys kertaa asian koettu tärkeys. (Soisalo 2014, 129.)

Motivaation kriittisin ja tärkein tekijä on merkitys. Työhön tai suoritukseen panostaminen riippuu siitä, mitä tehtävä henkilölle merkitsee. Merkitys syntyy yksittäisissä tilanteissa, joita pidetään tärkeinä. Nämä merkitykset vaikuttavat siihen, mihin panostetaan toiminnassa tai suorituksessa. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 34.) Ihminen yrittää yleensä toteuttaa pyrkimyksiään tietyssä tärkeysjärjestyksessä. Eri elämänvaiheet ja ikä synnyttävät myös erilaisia motiiveja. Yksinkertaistettuna, esimerkiksi nuori työntekijä puskee urallaan täyttä vauhtia eteenpäin ja keski-ikä ylittäneelle työntekijälle voi olla tärkeää työn merkityksellisyys ja yhteisöllisyys. Yksilölliset motiivit siis muuttuvat ajan myötä ja siksi motivaatiota on aika ajoin kirkastettava ja uudistettava. (Sundvik 2006, 17.) Työtyytyväisyys on yksi tärkeimmistä työnlaadun takaajista, joka vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen ja organisaation tuottavuuteen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työn laadun parantamiseen. Työnantajan tuleekin tunnistaa työtytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja ylläpitää näitä tekijöitä työyhteisössä. Yksi tärkeimmistä työtytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on luottamus työyhteisön jäseniin ja organisaatioon. (Matzler & Renzl 2006.)

## 2.6 Psykologinen pääoma

Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, jonka tiedetään olevan keskeinen tekijä yksilön hyvinvointiin ja menestymiseen. Psykologisen pääoman keskeisiä ulottuvuuksia ovat itseluottamus, sitkeys, sinnikkyys, realistinen optimismi sekä toiveikkuus. Itseluottamus on useiden tutkimusten mukaan kenties eniten yksilön suorittamiseen ja toimintakykyyn vaikuttava voimavara. Se on uskoa omaan kykyihin saavuttaa haluttuja tavoitteita. Yksilö ei ole pelkästään olosuhteiden armoilla tai toisten johdateltavissa. Yksilöt, joilla on hyvä itseluottamus asettavat itselleen usein korkeampia tavoitteita työyhteisössä. He ottavat hoitaakseen vaikeampia tehtäviä ja he myös nauttivat haasteista. Työyhteisön luottamus työntekijän hyvästä suoriutumisesta tukee itseluottamusta. Sitkeys eli resilienssi on aineen ominaisuutta palautua ennalleen raskuuden tai muokkauksen jälkeen. Sitkeästä ihmisestä voidaan siis sanoa, että hän on palautumiskykyinen ja joustava. Kohdatessaan vastoinkäymisiä sitkeä ihminen ei lannistu vaan hän jatkaa yrittämistä uusien keinoin, kokeillen erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja. Toiveikkuus ylläpitää tavoitteellista toimintaa, jonka avulla ihminen saavuttaa päämääränsä. Ihmisen on motivoituttava saavuttamaan tavoitteensa. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2014, 6-8)

Psykologinen pääoma voidaan rinnastaa ihmisen muihin pääoman lajeihin, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja inhimillinen pääoma. Taloudellinen pääoma antaa rahalliset resurssit elämiseen, inhimilliseen pääomaan sisältyy tiedolliset ja taidolliset osaamiset ja sosiaalinen pääoma vuorovaikutussuhteet. Psykologinen pääoma sisältää ihmisen henkisen kunnon ja sen miten hän kokee oman elämän ja työn. Työelämässä psykologisella pääomalla on vahva merkitys. Psykologisella pääomalla on todettu olevan merkitystä käyttäytymiseen työpäivällä, työntekijöiden työssä suoriutumiseen, työyhteisötaitoihin, työtyytyväisyyteen, työyhteisön sitoutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Korkean psykologisen pääoman on myös todettu lisäävän myönteisiä tunteita muutostilanteissa ja suojaavan stressin negatiivisilta vaikutuksilta. (Manka 2015, 162–165.) Kuviossa 3 on kuvattu pääoman lajit.



Kuvio 3. Eri pääoman lajit (Manka 2015, 163)

Psykologinen pääoma keskittyy pääasiallisesti vaikuttamaan jokaiseen yksilöön henkilökohtaisella tasolla. Useimmat tutkimukset ovat osoittaneet psykologisen pääoman yhteyden yhteisöllisyyteen, parempaan työsuoritukseen ja me-hengen syntymiseen työyhteisössä. Positiivinen käyttäytyminen lisää myös vastuullisuutta työtehoa ja tuottavuutta sekä vähentää työyhteisön negatiivista ilmapiiriä. (Dawkins, Martin, Scot & Sandersson 2013.)

Psykologinen pääoma kytkeytyy yleensä yksilöön, mutta se voidaan nähdä myös työyhteisön ryhmän pääomana. Työyhteisössä ryhmän psykologinen pääoma näkyy ensisijaisesti työyhteisön vuorovaikutuksena. Ryhmän psykologinen pääoma näkyy samankaltaisina piirteinä kuin yksilön psykologinen pääoma. Työyhteisö uskoo vaikutusmahdollisuuksiinsa strategioita koskevissa keskusteluissa. ( itseluottamus). Työyhteisössä uskotaan, että on olemassa monia tapoja saavuttaa työtä koskevat tavoitteet (toiveikkuus). Työyhteisön jäsenet ovat optimistisia tulevaisuutta kohtaan (optimistisuus). Työyhteisössä suhtaudutaan tyynesti kuormittaviin tilanteisiin (sitkeys). (Manka & Hakala 2011, 45.)

### 3. TYÖYHTEISÖ

#### 3.1 Hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö

Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän 2020- hankkeen visiona on, että hyvin toimivissa työyhteisöissä ymmärretään työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys tuottavuudelle, työyhteisön menestykselle ja muutosten hallinnalle. Hankkeen visiona on, että työyhteisöissä panostetaan sekä työn aikaansaannoksiin että työhyvinvoinnin parantamiseen. Keinoina työyhteisön kehittämisessä ovat selkeät johtamiskäytännöt. Muutoksia toteutetaan yhdessä työyhteisössä kehittämällä työtä ja työympäristöä. Palkitseminen, tuen antaminen ja arvostuksen osoittaminen on oikeudenmukaista. Työyhteisössä kannustetaan oppimiseen ja työn kehittämiseen. Työhyvinvointiin ja terveyteen panostaminen tuottaa itsensä takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi lisää tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa. Tulevaisuuden työpaikalla kehitetään aktiivisesti työn voimavaroja, innovativuutta ja työn mielekkyyttä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015 3, 18.) Työyhteisö on ihmiselle erittäin merkittävä elämän jäsentäjänä. Se miten koemme arki-työn, työpaikalla kohtaamamme ihmiset ja vuorovaikutuksen vaikuttavat elämäämme. Yhteisöllisyys tukee terveyttä, oppimista, tuloksellisuutta ja hyvinvointia sekä vahvistaa ihmisen olemassaolon perustaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5.) Parhaassa tapauksessa työyhteisö tukee henkistä hyvinvointia ja ylläpitää työyhteisön jäsenen minuuden tunnetta. Minuuden tunne muotoutuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja työyhteisö toimii yksilölle työelämän peilinä. Hyvä työyhteisö on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva kokonaisuus. Työyhteisössä asetetaan realistisia tavoitteita ja iloitaan niiden saavuttamisesta. Tavoitteiden saavuttamisen kautta jokainen työyhteisössä voi kokea olevansa hyvä ja tärkeä juuri omassa työssään. (Räisänen. & Lestinen 2006, 103.)

Työyhteisön työntekijöiden hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on kiistaton. Henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastytyväisyyteen, johtamiseen, osaamisen kehittämiseen ja tuottavuuteen. Maailmanpankin mukaan inhimillisellä ja sosiaalisella pääomalla saadaan taloudellista tehokkuutta neljä kertaa enemmän kuin fyysisillä investoinneilla. Inhimillinen pääoma muodostuu osaamisesta ja oppimisen kyvystä. Pääoman kehittymiseen vaikuttavat toimintaympäristön laatu, se joko mahdollistaa tai estää kehittymisen. Toimintaympäristön laatuun puolestaan vaikuttavat verkostot, työpro-

sessit, työyhteisön ilmapiiri, yhteiset tavat, luottamus ja kyky toimia yhdessä. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri kasvattaa inhimillistä pääomaa. (Manka 2008, 75–77.) Menestyvässä ja hyvinvoivassa työyhteisössä voidaan nähdä piirteitä, jotka ennakoivat onnistumisen mahdollisuuden. Työyhteisössä on yhteinen visio tulevaisuudesta ja toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Henkilöstö osallistuu mahdollisimman laajasti tavoitteiden asettamiseen arvojen avulla, jotka toimivat kompassina ja auttavat valintatilanteissa. Työyhteisöllä on joustava, tietotekniikkaa hyväksikäyttävä rakenne, joka liittyy ympäristönsä kanssa. Kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät tiedon lähteille ja voivat saamansa palautteen perusteella arvioida omaa onnistumistaan. Työyhteisöllä täytyy olla myös oppimisen kyky ja tietämyksen luomisen taito. Työyhteisön jäsenten tulee ymmärtää omaa toimintatapansa, ihmiskäsitys perustuu luottamukseen ja sen käytännöt ovat arvioitavissa. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä merkitsee sitä, että niin kielteinen kuin myönteinen palautteen antaminen ja tunteiden ilmaiseminen on mahdollista. Työyhteisössä siedetään välillä epävarmuutta ja spontaaniutta virheiden uhallakin. Rutiinien rikkominen saa aikaan uudistumista. (Manka 2008, 75–77.)

Työyhteisö jossa vallitsee myönteinen, vapautunut ja leppoisa ilmapiiri vahvistaa työn imua. Työyhteisönjäsenet kannustavat ja rohkaisevat toinen toisiaan. Työyhteisössä vallitsee energisoiva ja uudistuksenhakuinen ilmapiiri. (Hakanen 2011, 63.) Hyvä ja toimiva työyhteisö auttaa ja tukee jokaista työyhteisönjäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus tuo työyhteisöön energiaa, jonka avulla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Erilaisuuden hyväksyminen työyhteisössä on yksi tärkein yhteisöllisyyden perusta. (Manka 2011 115.) Terve ja hyvinvoiva työyhteisö luodaan pitkäjänteisellä työllä. Työhyvinvointi rakennetaan yhteistyössä johdon ja työyhteisön jokaisen jäsenen kanssa. Luottamus on yksi keskeisin työhyvinvoinnin vaikuttaja. Luottamus näkyy työyhteisössä viestintänä, muutosten käsittelynä, kannustuksena ja lupana puhua ja ilmaista kriittisiäkin näkökantoja. (Jabe 2012, 10.) Hyvä työyhteisö osaa pysähtyä välillä ottamaan uusia suuntia, jos sen jäsenet tuntevat väsymystä. Sosiaalinen kuormituskestävyys on vahvaa, kun henkilökohtaiset välit ovat kunnossa ja työkaverit kannustavia. Keskustelu hankalustakin asioista on silloin mahdollista. (Kallio & Kivistö 2013, 71) Toimivassa työyhteisössä vallitsee avoin vuorovaikutus, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukai-

seksi. Toimiva työyhteisö ei synny ilman ihmissuhteita. Työyhteisöjäsenien tulee lisäksi tietää ja ymmärtää organisaation perustehtävä ja oman työn merkitys organisaatiossa. Organisaation visiot, arvot ja strategia pitää olla esillä niin, että ne merkitsevät jotakin konkreettista työyhteisöjäsenille. (Österberg 2014, 177–178.) Taulukossa 1 on kuvattu menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä.

Taulukko 1. Menestyvä ja hyvinvoiva työyhteisö (Nakari & Valtee 1995, 29)

MENESTYVÄ JA HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ		
Työyhteisön toimintaa käsitellään yhteisillä foorumeilla	Työyhteisössä vallitsee vilkas keskinäinen vuorovaikutus	Tiedonkulku on avointa, rehellistä ja peittelemätöntä
Vallalla on avoin toverihenki ja keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen	Kaikilla on selkeä käsitys omista tehtävistään ja asemasta työyhteisössä	Työyhteisön jäsenillä on luottamukselliset ja suorat ihmissuhteet
Vuorovaikutus on tasavertaista	Jokaisella on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä	Ristiriitojen määrä on vähäinen ja ne kohdataan ja käsitellään avoimesti
Pyritään yhteisymmärryksen työyhteisöä koskeissa ratkaisuisissa	Työyhteisössä suvaitaan erilaisia näkemyksiä ja siedetään erilaisuutta	Työyhteisössä ei esiinny juoruilua eikä seläntakana puhumista
Työyhteisöjäsenet pyrkivät vaalimaan hyviä ihmissuhteita	Työyhteisössä vallitsee avoin, hengittävä, ketään syrjimätön ilmapiiri	Kaikilla on tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin

Työyhteisöä on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti, työn ja työyhteisöjäsenien yhteenliittymänä. Työpaikan ilmapiirin ollessa huono tai tulehtunut työn sujuvuus, tuloksellisuus ja laatu kärsivät. (Järvinen 2014, 56.) Työpaikalla olennaista on, että työ on sujuvaa ja yhteisön toiminta suuntautuu työn tekemiseen ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvin toimivassa työyhteisössä työt hoidetaan vastuullisesti yhteistyössä muiden kanssa. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahti-



nen & Soini 2012, 11.) Työyhteisö, jossa kulttuuri sallii huonon käytöksen, ilme-nee mitä todennäköisimmin työilmapiiriongelmiä. Ongelmia ei ratkaista palkkaamalla ”sosiaalisia” ihmisiä vaan luomalla työyhteisöön käyttäytymisen pelisäännöt. Säännöt voivat olla esimerkiksi kohtelias käytös, toisten arvostaminen ja nolla toleranssi toisen työn vähättelyyn, pahan puhumiseen selän takana ja työpaikkakiusaamiseen. (Rytikangas 2011, 57.) Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat luottamus työyhteisössä toimivien kesken ja avoin vuorovaikutus. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä pystytään ja uskalletaan puhua asioista ja niihin voidaan vaikuttaa. Yhteistä osaamista kehitetään yhdessä sekä antamalla että vastaanottamalla tietoja, apua ja neuvoja. Tiedon jakaminen tai sen pihistäminen työyhteisössä on vahvaa vallankäyttöä. (Colliander, Ruoppala & Härkönen 2009, 73–74.)

Työhyvinvointi ei ole sattumaa vaan jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalta osaltaan siihen. Pureutumalla työyhteisön organisaatiokulttuuriin ja ajatusmalleihin voimme saada aikaiseksi uusia näkökulmia ja jopa vallankumouksen työyhteisöön. Vallankumouksen voi aloittaa esimerkiksi miettimällä ”tavoitetahtiä”. Pohditaan mikä edistää omaa ja työyhteisön hyvinvointia. Mikä hyötyä tavoitteiden toteutumisesta on? Millaisia taitoja ja toimenpiteitä tarvitaan? On ajateltava ääneen ja uskallettava puhua. Rehellisyys ja erilaisten tunteiden ja kokemusten esilletuonti auttaa purkamaan vanhoja mieliimme pinttyneitä oppimiskokemuksia. Työyhteisössä tulee muistaa, että se mihin kiinnitämme huomiota kasvaa. Ruikuttamisen sijaan tarvitaan toimintaa. Työyhteisön tulee selvittää oma kulttuurinsa ja sen historia, joka erityisesti estää työyhteisön kehittymisen. Uudistuminen edellyttää ajattelutapojen ja kulttuurin muutosta. Parhaiten uudistaminen onnistuu luomalla mahdollisuuksia vaihteluun ja uuden oppimiseen. (Manka 2008, 288.)

Ihminen on sosiaalinen olento, jonka minuus tarvitsee olemassaolonsa suhteessa toisiin ihmisiin. Erityisesti työpaikoilla korostuu tarve toisistamme. Viime vuosina on työelämässä nostettu esille yhteisöllisyyden käsitettä. Työyhteisössä yhteisöllisyys tukee terveyttä, oppimista, tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Yhteisöllisyys ei ole ostettavissa, vaan se rakentuu pitkäjänteisellä, yhteisellä ponnistelulla työyhteisössä. Ihmisellä liittymisen tarve on sisäsyntyinen ominaisuus. Jokainen haluaa olla osa jotakin kokonaisuutta, jonka kokee merkitykselliseksi

ja hyväksi. Työ on useimmille keskeisimpiä elämän merkityksellisyyden kokemisen paikkoja. Työyhteisöön, joka edustaa niitä arvoja, joihin itse uskoo ja samaistuu on sitoutuminen luontevaa. Yhteisöllisyys työyhteisössä luo yhteenkuuluvuutta. Toimivassa työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri. Tämä näkyy työyhteisössä luottamuksena ja tukena, auttamisen haluna, avoimuutena ja joustavuutena. (Kaivola & Launila 2007, 77–78.) Yhteisöllä on aina oma tarkoituksensa ja tehtävänsä. Pysyäkseen koossa ja pystyäkseen täyttämään tehtävänsä, yhteisöllä täytyy olla säännöt ja periaatteet. Jokaiselta yhteisöön kuuluvalta edellytetään, että näitä sääntöjä ja periaatteita noudatetaan. Yhteisössä ei voi aina toteuttaa itseään vapaasti, vaan yhteisöön kuuluminen edellyttää sopeutumista ja kompromisseja. Jos haluaa kuulua yhteisöön, ei voi toimia oman päänsä mukaan. (Kylliäinen 2009, 34–35.)

### 3.2 Arvot työyhteisössä

Henkilökohtaiset arvot toimivat yksilön omien elämäntavoitteiden laadinnassa ja toiminnan ohjaamisessa merkittävänä tekijänä. Arvot toimivat punaisena linkana ohjaamassa toimintaamme ja olemista suhteessa muihin ihmisiin. Niiden voidaan katsoa olevan tapa toimia ja reagoida eri tilanteissa. Usein arvot ajatellaan mahtipontisina asioina, joihin meillä ei ole välttämättä arjessa käytännön kosketusta. Käyttäytymistämme ohjaavia arvoja kannattaa aika ajoin tarkastella, päivittää ja miettiä mistä omat arvot tulevat. Varmistuakseen omista arvoista voi miettiä, miten arvot konkretisoituvat omassa toiminnassa ja elämässä. Arvoja tarkasteltaessa on tärkeää olla itselle rehellinen siinä, mihin haluaa toimintatavoissaan nojata. Arvojen ollessa kirkkaana löydämme ne yhteisöt niin vapaaajalla kuin työelämässä, joiden arvot vastaavat omiamme. (Leskinen & Hult 2010, 33–34.)

Arvojen kautta määrittelemme myös, mikä on elämämme tarkoitus. onkin tärkeää välillä määritellä mitä ovat omat arvomme. Näin saamme vastauksen kysymykseen: ”kuka minä olen?” Arvot ohjaavat meidän toimintaamme, niiden pohjalta teemme useimmat valintamme. Omien arvojen tiedostaminen antaa suunnan ja selkeyden toiminnallemme. (Sydänmaalakka 2008, 219–220.) Työyhteisössä arvot toimivat kompassina, joka kertoo työyhteisölle miksi joitakin asioita tehdään ja toisia ei. Arvot auttavat myös tekemään valintoja. Monissa organi-

saatioissa arvot vaikuttavat varsin samankaltaisilta. Lähes aina arvoissa jollain tavalla on edustettuna tuloksellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö. Tärkeintä ei kuitenkaan ole arvojen sisältö vaan se, että ne työstetään työyhteisössä yhdessä. Arvojen työstäminen saa aikaan yhteistä keskustelua, ymmärtämistä ja tulkintaa. Työyhteisön tekemillä arvoilla on näin enemmän merkitystä, kuin arvoilla jotka vain painetaan paperille julkaisuksi ja toimitetaan työyhteisöön työntekijöille. (Manka 2008, 84.)

Arvoja voidaan tarkastella eri näkökulmista, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian kautta. Ihmisten toimintaa ohjaavat monenlaiset motiivit ja tarpeet. Maslow jakaa tarpeet kuuteen ryhmään. Näitä ovat fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen, itsensä toteuttamisen ja sisäiset tarpeet. Nämä tarpeet voidaan myös ryhmitellä neljään arvoon. Näitä ovat Henkiset arvot, psyykkiset arvot, sosiaaliset arvot ja fyysiset arvot. (Sydänmaalakka 2008, 213–214.) Arvot ovat yleisesti hyväksytyjä periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Ne toimivat selkärankana työyhteisölle ja niiden tulee olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä voimistavia ja yhteisesti tuotettuja. Arvojen tulee konkretisoida päivittäisessä työssä, kirjoitetuilla normeilla. Esimerkiksi arvo ”toimimme asiakaslähtöisesti” kirjoittuu johdettuun normi muotoon ”asiakasta ei pomotella luukulta toiselle”. Normit ovat yleensä konkreettisempia kuin arvot ja ovat näin helpommin hahmotettavia. Kun arvot avataan normeiksi työyhteisö alkaa vähitellen tiedostamaan työyhteisönsä arvokulttuuria. (Paasivaara & Nikkilä 2010,15.)

Kaiken yhteisöllisen toiminnan tulisi perustua arvoihin. Arvo voi olla mikä tahansa työyhteisössä arvokkaana pidetty asia. Työyhteisön ja organisaation yhteisten arvojen pitäisi olla niin selkeässä muodossa ilmaistuna, että myös ulkopuoliset pystyvät ne ilman selostusta havaitsemaan. Työyhteisön arvot pitäisi näkyä vaikka vain työyhteisön toimintaa seuraamalla. (Jäppinen 2012, 84–85.) Työyhteisön arvopohdinnoissa täytyy löytyä sekä käytännön järkeä, että tunteiden kuuntelua. Tunteet ja järki ovat arvojen ankkuri. Osa arvoista on näkyviä ja jotkut taas tunnistamattomia piiloarvoja. Näkyviä arvoja voivat olla esimerkiksi ihanteet ja tavoiteltavat normit. Tunnistamattomat piiloarvot vaikuttavat puolestaan yksilön eri valintoihin ja joskus piiloarvojen tunnistaminen onkin erittäin vaikeaa. Kokemukset antavat kuitenkin käyttökelpoisen keinon määrittellä

mitä arvot merkitsevät työyhteisössä. Hyvä arvokeskustelu on jatkuvaa ja kokemukseen perustuvaa, ei hienojen määritelmien tekemisen yritystä. Arvojen tunnistaminen on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat jokaisen oma elämänhistoria, tehdyt valinnat, tulevaisuuden unelmat, odotukset, visiot ja tavoitteet. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 18–21.)

Terveysalan organisaatioiden päämäärät ovat aina arvosidonnaisia. Organisaation toimintaan liittyy arvoja, jotka valitettavan usein jäävät julkilausumatta. Johtajat ja päättäjät ovat keskeisessä asemassa siinä, miten arvoperusteista julkisessa terveydenhuollossa keskustelu on. (Hoitotyön vuosikirja 2012, 38–39.)

### 3.3 Tunteet ja vuorovaikutus työyhteisössä

Tunteet ovat mukana kaikessa toiminnassamme. Jokaisen työyhteisön jäsenen haasteena on tunnistaa omien tunteiden merkitys vuorovaikutustilanteissa. Tähän tunteiden tunnistamiseen jokainen työyhteisössä tarvitsee älykkyyttä, ajattelua, tahtoa, tekoja ja itsensä tuntemista. Tunteille tyypillistä on siirtovaikutus ympäristöstä ja tilanteesta toiseen. (Vesterinen 2013, 184–185.) Ihmisen alitajunta tallentaa ja rekisteröi kaikki tunteet, kokemukset ja epävarmuudet. Alitajuisesti jokainen tietää koko ajan oman vointinsa. Alitajuntaa ei voi ohjailta ajattelun avulla. Ajattelun ja tunteiden ristiriita näkyy pahoinvointina, stressinä, työuupumuksena ja mielenterveydellisinä reaktioina. (Juuti & Salmi 2014, 34.) Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa se, miten yksilö tulkitsee ympäristöään ja kokemuksiaan ja se mitä hän niistä ajattelee. Negatiiviset ajatus- ja tunnemallit kaventavat ja rajoittavat luovuutta. Myönteiset tunteet vaikuttavat päinvastaisesti, ne laajentavat tarkkaavaisuutta ja huomiokykyä. Saavuttaaksemme onnellisuutta positiivisuuden suhde negatiivisuuteen tulee olla 3:1 suurempi. Positiiviset ajatukset ja myönteiset tunteet tukevat ja ruokkivat toisiaan. Mitä enemmän keskitytään ongelmiin sitä enemmän niitä löydetään. Epäkohtiin tulee puuttua työyhteisössä, mutta negatiivisiin asioihin ei pidä jäädä jumiin. (Ilmarinen, 9.)

Vuorovaikutus on kykyä ja halua vaihtaa toisen kanssa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä, tekoja ja halua toimia yhdessä muiden kanssa. Vastavuoroisuus kuuluu vuorovaikutuksen keskeisiin ominaisuuksiin. Vastavuoroisuus tarkoittaa, että vuorovaikutustilanteessa jokainen siihen osallistuva antaa panoksensa yh-

teiseen keskusteluun tai tapahtumaan. Toisten rohkaiseminen, kannustaminen, läsnäolo, myönteinen, rakentava palaute, tukeminen, myötätunto, ilahduttaminen ja toisten huomioiminen ovat parhaimmillaan myönteistä ja rakentavaa vuorovaikutusta. Myönteiseen vuorovaikutukseen ei tarvita ihmeellisiä tekoja vaan usein riittää jo pienetkin positiiviset eleet ja toista tukeva palautteen anto. (Mielenterveysseura.) Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää tiedostaa työpaikalla jokaisen vastuu työn sujumisesta ja hyvän ilmapiirin ylläpitämisestä. Tämän päivän työelämässä korostuvat vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot, ne ovat entistä tärkeämpi osa työelämän taitoja. Hyvä työyhteisönjäsen osaa antaa ja ottaa vastaan rakentavaa ja kannustavaa palautetta. Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä annetaan tunnustusta, kun siihen on aihetta. (Manka & Larjovuori 2013, 18.) Vastuu palautteen antaminen mielletään usein esimiehen tehtäväksi, mutta se tulee kuitenkin nähdä koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Kaikki tarvitsevat työyhteisössä jatkuvaa palautetta, koska palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18–19.)

Työpaikoilla korostetaan usein yhteistyön tärkeyttä, mutta hyvin harvoin vuorovaikutusta harjoitellaan työyhteisössä. Työyhteisön arjen kiireet tekevät sen, että ylimääräistä aikaa ei löydy kehittämiseen. Työyhteisössä puhutaan rakentavasta keskustelusta ja kuuntelemisen tärkeydestä, mutta valitettavasti puheet jäävät juhlapuheiden tasolle. (Dunderfelt 2015, 11.) Vuorovaikutusta ja yhteistyötä tulee kuitenkin kehittää, koska työyhteisö on tärkeä voimavarojen lähde ihmiselle. Sosiaalinen vuorovaikutus töissä on yksi elämän mukavista asioista. Työyhteisön ilmapiiristä ja vuorovaikutuksesta tulee pitää huolta. Pieniä tekoja tekemällä työyhteisön ilmapiirin eteen vältetään usein suurempia ongelmia työyhteisössä. (Mielenterveysseura.) Työyhteisötaitoihin kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen pystyy tunnistamaan omat tapansa reagoida ja käsitellä tunteitaan työyhteisössä. Hän osaa hallita tunteita ja reagointia riittävästi toimiessaan muiden kanssa ja kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutukseen. Esimerkiksi kriittisen henkilön vastuulla on huolehtia itse kuinka hän ilmaisee kritiikin työyhteisössä latistamatta muita. (Ilmarinen, 15.)

### 3.4 Erilaiset persoonat ja roolit työyhteisössä

Työyhteisössä toimiessaan yksilö tuo yhteiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen mukaan roolinsa lisäksi aina myös persoonallisuutensa. Yhteistyö ja vuorovaikutus työyhteisössä näkyvät ja suodattuvat persoonallisen vuorovaikutustyylin kautta. Sosiaalinen vuorovaikutus voidaan nähdä kolmena erilaisena käyttäytymistyylinä, joita ovat itsevarmat, tunnolliset ja rauhalliset persoonallisuudet. Itsevarmat persoonallisuudet ovat luontaisia johtajapersonallisuuksia, joille on mieluisaa ja luontevaa olla esillä ja ottaa vastuuta työyhteisössä. Itsevarmat persoonallisuudet ovat usein karismaattisia ja hyviä esiintyjä ja he ovat usein määrätietoisia, tavoitteellisia, aikaan saavia ja rohkeita. Tunnolliset persoonallisuudet tekevät työnsä tunnollisesti. He ottavat heille uskotut työtehtävät, vastuut ja velvoitteet vakavasti. Tunnollisille yksilöille on vaikeaa ymmärtää vähemmän tunnollisten yksilöiden huoletonta asennetta työhön ja työelämään. Tämän vuoksi tunnollinen persoona ottaa usein muiden työtaakan harteilleen ja he voivat turhautua tässä marttyyrin roolissaan. Rauhalliset persoonat puolestaan ovat työyhteisön hiljaisia, maltillisia ja vetäytyviä persoonia. He ovat yleensä tarkkailevia, hyviä kuuntelijoita ja he ymmärtävät toisten mielipiteitä ja näkökulmia. Rauhallisten persoonallisuuksien erityislahja työyhteisölle on aito ja syvälinen keskittymisen taito. Heillä on vahva oivalluksen taito ja älykkyys, vaikka he eivät tuo perehtyneisyyttään yhtä nopeasti esille kuin toiset. (Rytikangas 2011, 121- 123.)

Persoonallisuuteen liittyvä temperamentti on luontainen tapa reagoida sisäisiin ja ulkoisiin ärsykkeisiin. Temperamentti on yksilöllinen, pysyväluonteinen reaktiotaipumus, joka muokkaa käyttäytymistämme. Temperamenttityypit jaotellaan yleisesti kolmeen pääluokkaan: helpot, hitaat ja vaikeat. Helpot temperamenttityypit omaavat sosiaalisesti arvostettuja myönteisiä piirteitä, vaikeat tyypit ovat helpon temperamenttityypin vastakohta. Hitaat sijoittuvat näiden kahden temperamenttityypin välimaastoon. Keskeisimmät innostumiseen tarvittavat temperamenttitekijät ovat jokaisessa työyhteisönjäsenessä läsnä, mutta eri painoarvoilla. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 38.) Yksilön persoonallisuus muodostuu siis monista eri tekijöistä. Jokaiselta löytyy myös oman persoonallisuutensa sisältä monta minää kuten ”työminä” ja ”kotiminä”. Toimintaamme vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö, tämän vuoksi toimimme eri tavalla riippuen missä sosi-

aalisessa ympäristössä olemme. Persoonallisuus voidaan nähdä käsitteenä, johon kuuluu neljä eri ulottuvuutta. Näitä ovat rooli minä, opittu minä, temperamentti ja ydin minä. (Dunderfelt 2015, 19–20.)

Työyhteisön arkipäivässä työyhteisön jäsenet omaksuvat erilaisia rooleja sekä tietoisesti ja tiedostamatta. Muutostilanteissa käyttäytyminen korostuu ja työyhteisössä eri roolit tulevat esille. Samalla erot työyhteisön jäsenten toiminnoille korostuvat ja kasvavat pikemmin kuin supistuvat. Tämä voi tulla yllätyksenä ja järkytyksenä työyhteisössä niin esimiehelle kuin työkavereille. (Mattila 2008, 40.) Työyhteisöä voidaan myös katsoa pelikenttänä, jossa pelataan erilaisia peliprosesseja eri rooleilla. Peliprosessit ovat terveitä ja tavoitteiden suunnassa olevia pelejä. Näitä prosesseja kannattaa työyhteisössä tarkastella urheilun tavoin. (Korpi. & Tanhua 2008, 59.)

Organisaation sosiaalisia ilmiöitä voidaan tarkastella joko yksilön tai ryhmätason näkökulmasta. Yksilön käyttäytymisen syitä voidaan etsiä sisäisten tekijöiden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ryhmän toiminnan tarkastelu kokonaisuutena antaa mahdollisuuden löytää selittäviä tekijöitä esimerkiksi ryhmän rakenteesta ja jäsenten keskinäisistä suhteista. Tarkastellessa ryhmää yhtenäisenä kokonaisuutena voidaan olettaa, että toimintaa luonnehditaan eri tavalla yksilötasolla kuin ryhmätason näkökulmasta. Jokaisen yksilön sosiaalinen ympäristö rakentuu suhteesta toisiin yksilöihin, kun taas ryhmät rakentuvat erilaisten jäsenyyksien kautta. Tyypillisiä ryhmäjäsenyyksiä ovat työyhteisö, ammattiryhmä ja ystäväpiirin jäsenyydet. Vuorovaikutuksen kokonaisvaltaista tarkastelua voidaan myös katsoa eri näkökulmista. Esimerkiksi kahden yksilön välistä konfliktitilannetta voidaan tarkastella yksilötason näkökulmasta, tällöin tarkastellaan yksilön toimintaa ja sisäisiä tuntemuksia tilanteessa vuorovaikutuksen tasolla. Vuorovaikutuksen tasolla konflikti ilmenee kommunikaation sisällössä ja muodossa ja kommunikaation onnistumisena tai epäonnistumisena. Ryhmätasolla konflikti voi heijastaa erilaisen ajattelutavan ristiriitaa ryhmässä tai se voi ilmentää jotakin yhteisön toimintaan liittyvää ongelmaa. (Tiuraniemi 1993, 3-5.)

### 3.5 Työyhteisön ristiriidat ja konfliktit

Kaikissa työyhteisöissä esiintyy välillä työyhteisön jäsenten välisiä ristiriitoja. Ristiriidat ovat usein lieviä eivätkä vaadi esimiehen kannanottoa niiden ratkaisemiseksi. Ristiriitoja on kuitenkin pyrittävä mahdollisuuksien mukaan ennalta ehkäisemään ja etsimään ratkaisuja, ettei niistä muodostu työyhteisön työhyvinvointia heikentäviä ristiriitojen kierteitä ja kasaumia. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 221.) Ristiriitoihin ja konflikteihin liittyy aina ongelmaa edeltävät ja niiden syntyyn vaikuttaneet tapahtumat ja tekijät eli ongelman esivaiheet. Ongelma tai konflikti voi ilmiönä joko laajeta tai ehkäistyä. Tilanteen kehittymiseen vaikuttavat konfliktin osapuolten tulkinnat ja toiminnot ongelmatilanteessa. Ristiriitojen esivaiheessa eri tekijät voivat luoda edellytyksiä konfliktin esiintulolle. Konfliktin syntyyn vaikuttavat tekijät voivat liittyä esimerkiksi organisaation, työyhteisön ja yksilön eri osien suhteisiin. Kommunikointivirheet, keskinäiset epäluulot ja ennakkokäsitykset luovat usein perustan ongelmien syntymiselle. (Tiuraniemi 1993, 78 – 79.)

Thomas (1992) on määritellyt konfliktin prosessiksi, joka alkaa kun toinen osapuoli saa aikaan kielteistä ja negatiivista tunnetta toiselle osapuolelle. Konflikti voidaan nähdä ei toivottuna ilmiönä, joka saa aikaan kielteisiä vaikutteita yksilössä ja ryhmässä. Konfliktia ei kuitenkaan pitäisi nähdä pelkästään huonona ilmiönä, koska se voi olla katalyyttinen uuden asian edistäjä. Konfliktit voivat lisätä luovuutta ja innovaatiota, josta syntyy työyhteisöön energiaa ja motivaatiota. (Vivar 2006.) Konfliktit vaikuttavat kuitenkin työyhteisön suorituskykyyn enemmän negatiivisesti, kielteisesti ja haitallisesti kuin positiivisesti. Työyhteisön ei siis kannata etsiä tietoisesti ”positiivisia” konflikteja kehittyäkseen. (Dreu 2008.)

Työyhteisössä esiintyvät ongelmat ja ristiriidat voivat johtua monista eri tekijöistä. Usein ristiriitatilanteet saavat alkunsa siitä, että jokainen tulkitsee työyhteisössä asioita omista lähtökohdistaan. Tulkinnassa mukana ovat aina yksilön kokemukset, tunteet, asenteet ja arvot. Ristiriitatilanteet perustuvat siis usein tulkintoihin, ei faktatietoon. Tulkinnoista muodostuu uskomuksia, joiden seurauksena syntyy ristiriitatilanteita. (Aarnikoivu 2010, 78–79.) Timo Pehrman on tutkinut väitöskirjassaan (2011) konfliktien sovittelua työyhteisössä. Tutkimuk-



sen mukaan työyhteisöjen konfliktitilanteet alkavat usein hyvin pienistä asioista, jotka ovat syntyneet väärinkäsityksistä ja virheellisistä tulkinnoista. Konflikti alkaa kasvaa työyhteisössä suuremmaksi ongelmaksi ja se voi elää pitkään, koska konflikti tilanteisiin puututaan usein liian myöhään. Väärinkäsitykset paisuvat, koska ongelmasta ei puhuta ja itse konflikti voi aiheuttaa puhumattomuutta työyhteisöjäsenien kesken. Lopulta työyhteisö voi ahdistua niin, että työyhteisö alkaa oireilla esimerkiksi sairastumisilla ja työntekijöiden pois lähtemisillä. (2011, 24- 25.)

Jokaisesta työyhteisöstä löytyy myös joukko ilonpilaajia, jotka turmelevat muidenkin työtyytyväisyyden. Jos negatiivisista rooleista halutaan päästä eroon, täytyy työyhteisössä pyrkiä lisäämään luottamusta, avoimuutta, suoruutta ja erilaisuuden hyväksymistä. Hankalien tilanteiden ratkaiseminen riippuu siitä, miten henkilöiden käyttäytymistä tulkitaan. Jokainen työyhteisön jäsen on ensisijaisesti vastuussa omasta käyttäytymisestään. Työilmapiirin myrkyttämisen ja ihmisten välisten kitkojen ohella syntyy työyhteisöön usein myös muita ristiriitoja. Työyhteisössä voidaan olla eri mieltä esimerkiksi tavoitteista, päätöksistä ja työtavoista. Kun työyhteisössä vallitsee yhteentörmäys arvoissa, tunteissa, toiminnoissa ja eri intresseissä, aletaan työyhteisössä keskittymään riitelemiseen tehokkaan työskentelyn sijaan. Ristiriitatilanteessa yleensä tilanne ensin lukkiutuu, seuraavaksi alkavat väittelyt siitä kuka on oikeassa ja kuka väärässä. Tästä voi seurata kuppikuntien syntyminen. Puheista ryhdytään tekoihin, eli ajetaan omia asioita ja hankaloitetaan toisen toimintaa. Usein aletaan uhkailla kovemmillä otteilla ja aloitetaan rajoitettu toisen tuhoaminen tai pyritään tuhoamaan vastustaja kokonaan. (Jabe 2010, 77, 86–87)

Yksikään työyhteisö ei tietoisesti ja tarkoituksellisesti suosi konfliktihakuista käyttäytymistä, koska ristiriidat ja konfliktit heikentävät työyhteisön toimivuutta. Pahimmassa tapauksessa ne tekevät työyhteisön tehottomaksi ja jopa toimintakyvyttömäksi. Toimivuuden turvaamiseksi työyhteisössä tulee olla taitoa käsitellä ristiriitatilanteita. Kun työyhteisössä ristiriidasta uskalletaan puhua avoimesti, yleensä riita saadaan ratkaistua keskustelemalla. (Lassila 2002, 37- 38) Hoitamattomina pienetkin ristiriidat voivat riistäytyä käsistä. Kun asioihin reagoidaan tunneperäisesti arvostellen ja mitätöiden, myrkyllinen viestintä pahentuu ajan myötä. Työyhteisössä alkavat riidellä ihmiset eivätkä asiat. Usein vuorovaikutus

tapahtuu ilman rakentavia sosiaalisia yhteistyö taitoja. Ristiriitatilanteeseen reagoidaan usein niin, että ärsyyntään, mutta ärtymys pidetään omana asiana. Asiat alkavat kuohua pinnan alla ja lopuksi joku sanoo syyttävästi, arvostelevasti ja töksäyttäen asian julki. Tästä aiheutuu riitelyä ja pahaa mieltä. Työyhteisössä on usein tyypillistä, että kukaan ei tee mitään vaan odotetaan, että esimies huomaa tilanteen ja puuttuu asiaan. Kun esimies lopulta ottaa asian puheeksi keskustelu menee riitelemiseksi eikä asiassa päästä eteenpäin. (Dunderfelt 2012, 44.) Pehramin (2011) mukaan kaikissa työyhteisöissä tulisi opetella sovitelutaitoja, sillä tämä parantaisi työyhteisöjen työhyvinvointia ja tehokkuutta. Konfliktien ratkaisu- ja käsittelytaitoja voidaan opetella ja oppia niin, että ristiriitoja pystytään käsittelemään työyhteisössä hallitusti ja rakentavasti. (2011, 24-25.)

Työyhteisöjen ristiriidat ja konfliktit nostavat usein esiin työyhteisön pinnan alla kytevät tunteet ja mielikuvat. Nämä voivat aiheuttaa työyhteisönjäsenissä jopa aggressiivisia tunteita, suuttumusta, kiukkua ja vihamielisyyden kokemuksia. Työyhteisössä voi syntyä huolestumista aiheuttavia tunteita, kuten pelkoa työyhteisön hajoamisesta, koston pelkoa, loukkaamisen pelkoa, työtoveruuden päättymisen pelkoa ja monia muita huolestumisen pelkoja. (Järvinen 2014, 49.) Työpaikan ristiriitoihin ja konflikteihin tulee siis reagoida ja kiinnittää huomiota, koska pahimmillaan konfliktit voivat aiheuttaa työntekijöille erilaisia somaattisia ja fyysisiä oireita. Eri tutkimuksissa on todettu työyhteisö ristiriitojen heikentävän yksilön henkilökohtaista itsetuntoa ja aiheuttavan pahimmillaan masennusta, työuupumusta ja erilaisia somaattisia vaivoja. Stressireaktio voi näkyä fyysisenä oireiluna, kuten lisääntyneenä sydämen sykkeenä ja psykologisena oireiluna esimerkiksi väsymyksenä ja vihantunteina. Yleensä tuntemukset ovat lyhytkestoisia, mutta pitkällä aikavälillä oireilut voivat aiheuttaa suurempia terveysongelmia. (Sonnentag, Unger & Nägel 2013.)

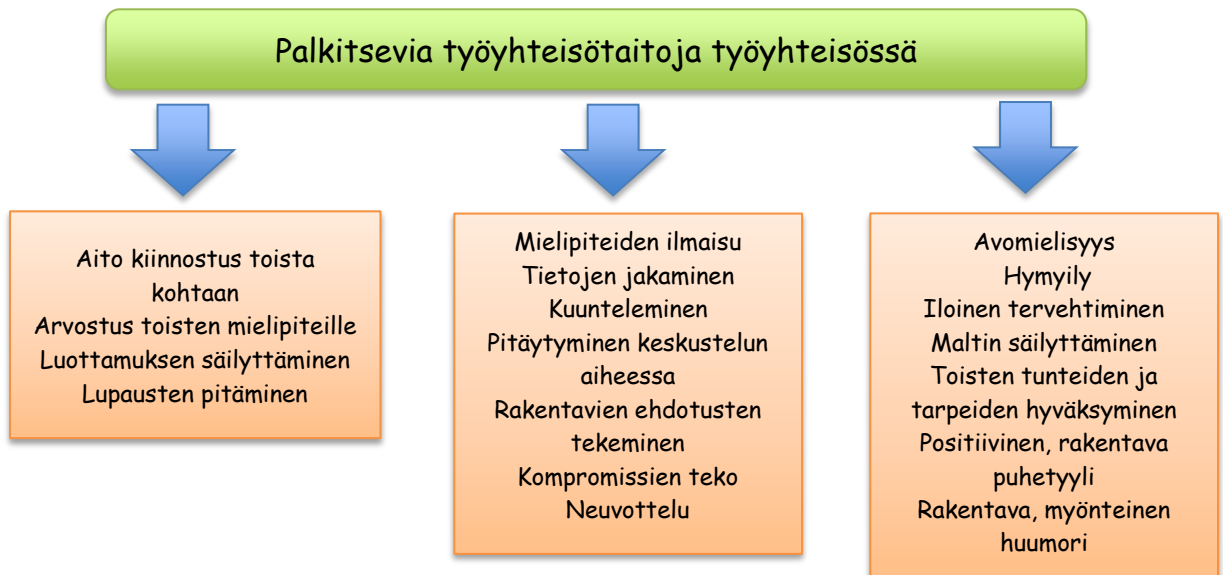
## 4 TYÖYHTEISÖTAIDOT JA PELISÄÄNNÖT

### 4.1 Työyhteisötaidot

Ihmissuhteet ovat ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa ihmissuhteen osapuolet kunnioittavat ja ymmärtävät toisen osapuolen oikeuksia ja tunteita. Osapuolilla on oikeus olla sovituissa puitteissa oma itsensä. Heillä on oikeus tulla hyväksytyksi ja saada luottamusta ja kunnioitusta. Ihmissuhteita edistävät palkitseva käyttäytyminen mahdollisuuksien mukaan. (Takala & Kalimo.2011, 95,98.) Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jonka osapuolina ovat kaikki työyhteisön jäsenet. Yhteisöllisyyttä edistävät arkiset taidot, kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen, lupauksen pitäminen ja ihmisiksi olemisen taidot eli työyhteisötaidot. Työyhteisötaidot ilmenevät työyhteisössä vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin, auttamisena, reiluutena ja haluna toimia työyhteisön hyväksi. Työyhteisötaitoihin liitetään usein myös velvollisuuden näkökulma. Tällä tarkoitetaan huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, hyvästä yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa sekä aktiivisesta osallistumisesta työyhteisön kehittämistyöhön. Työyhteisötaitoja voidaan pitää käyttäytymisenä, jotka liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen työyhteisössä. Työyhteisötaidot eivät synny tyhjästä, vaan niitä voidaan opetella ja opetteluun pitää varata aikaa. (Manka 2011, 122–123.)

Työyhteisötaitoja voi kehittää jokainen työyhteisönjäsen kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen ja päivittäminen on myös työyhteisötaitojen kehittämistä. Työyhteisötaitojen kehittäminen vaatii jatkuvaa perustehtävän ja tavoitteiden yhteistä tarkastelua työyhteisössä. (Kaivola & Launila 2007, 65–68.) Työyhteisötaitoja voidaan kutsua myös yhteistyötaitoiksi, koska henkilö jolla on hyvät työyhteisötaidot toimii työyhteisössään rakentavalla tavalla. Työyhteisötaitoja omaava henkilö huomioi ja auttaa muita työyhteisönjäseniä vapaaehtoisesti eikä pidä tiukasti kiinni omasta toimenkuvastaan. Hän huolehtii työtovereistaan ja esimiehestään tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla. Työyhteisötaitoinen henkilö luo me-henkeä työyhteisöön, johon liittyy toisen huomioiminen ja arvostaminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Hyviin työyhteisötaitoihin liittyy myös taito antaa ja vastaanottaa palautetta. Nämä ovat sinällään yksinkertaisia perusasioi-

ta, mutta usein hukassa nykypäivän työyhteisöissä. (Kaivola & Launila 2007, 65–68.) Kuviossa 4 on kuvattu palkitsevia työyhteisötaitoja.



Kuvio 4. Palkitsevia työyhteisötaitoja työyhteisössä (Takala & Kalimo 2011, 99)

Työyhteisötaitojen kehittymiseen vaikuttavat sekä yksilölliset että yhteisölliset tekijät. Persoonallisuus, taidot ja motivaatio vaikuttavat yksilöllisesti. Yhteisöllisiä tekijöitä ovat työyhteisön ilmapiiri, kulttuuri ja esimiestyö. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 10.) Jokainen voi työyhteisössä siis kysyä itseltään ja pohtia omaa asennettaan työtovereihin ja esimieheen, työhön ja ammatilliseen kehittymiseen. Jokaisen tulisi pohtia sitä edistääkö asenne työtä ja työyhteisöä sen toimivuutta ja yhteishenkeä. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 165.) Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla käytöksellään edistää ilmapiirin avoimuutta. Tähän tarvitaan työyhteisötaitojen osaamista. Työyhteisötaidot lisäävät työhyvinvointia, joka näkyy työyhteisössä työnä ja työn imuna sekä työyhteisön voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät ovat aikaansaavia ja luovia, keksien uusia tapoja tehdä töitä. Tämä on tärkeä taito nyky-yhteiskunnassa, koska kaikkialla on puutte resursseista. (Manka & Bordi, 14.)

Työyhteisötaidoista puhuttaessa taidoilla tarkoitetaan käyttäytymistä, joka ei kuulu muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini, 2012, 11). Puhutaan siis eettisistä ja moraalisisista arvoista. Monet työyhteisön työilmapiiri ongelmat väheni-

sivät, jos työyhteisössä otettaisiin puheeksi lojaalisuus, solidaarisuus, hyvä käytös ja toisen ihmisen oikeuksien kunnioittaminen. Keltikangas- Järvisen tutkimuksessa on todettu, että moraalisen ja eettisen näkökulman ottaminen keskusteluihin, muuttaa nopeasti työpaikan ilmapiiriä. (Rytikangas, 2011, 57.)

Työyhteisötaidot omaava työyhteisönjäsen haluaa ja kykenee toimimaan työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hän tukee esimiestään ja työtovereitaan perustehtävänsä suuntaisesti. Minimivaatimus on, että työntekijä tekee työnsä hyvin. Vaatimukset nousevat jo lainsäädännöstä. Työsopimuslaki velvoittaa työntekijää olemaan huolellinen, ja noudattamaan organisaation ohjeita ja määräyksiä. Jokaisen työyhteisössä toimivat tulee myös huolehtia omalta osaltaan työturvallisuudesta, ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta. Työturvallisuuslaki puolestaan lisää työyhteisötaitoihin käyttäytymissäännön, jonka mukaan työyhteisöjäsen ei saa käyttäytyä muita kohtaan epäasiallisesti ja häiritsevästi. Työhyvinvoinnin kannalta tämä minimivaatimus ei kuitenkaan riitä työyhteisössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä tarvitaan runsaasti vuorovaikutukseen liittyviä työyhteisötaitoja. (Paasivaara 2009, 96–97.) Ammatillinen osaaminen ei riitä yksistään takaamaan hyvää ja tuottavaa työsuoritusta. Tuottavaan, hyvään suoritukseen tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi sosiaalisia vuorovaikutustaitoja kuten työyhteisötaitoja. Vasta kun osaaminen ja työyhteisötaidot ovat hallinnassa, saavutetaan hyvää työsuoritusta. (Kumpulainen 2013, 38.) Omien tehtävien lisäksi työyhteisössä pitää tulla toimeen muiden toimijoiden kanssa, käyttäytyä positiivisesti ja antaa rakentavasti palautetta toisille. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähäliitto 2011, 21).

#### 4.2 Työyhteisön pelisäännöt

Toimivat pelisäännöt ovat työyhteisön reilun työpaikkakulttuurin kehittymisen edellytys. Älykäs työpaikka on reilujen toimintatapojen yhteisö, jossa voi tehdä hyvää työtä ja luoda uutta. (Kallio & Kivistö 2013, 83.) Pelisäännöt työyhteisössä ovat yhtä tärkeitä kuin tanssipartnereiden oikeat tiedossa olevat askelkuviot. Jotta yhteinen liike on sujuvaa, tarvitaan yhteinen sopimus siitä millä iskulla lähdetään liikkeelle. Yhteisillä säännöillä vältytään monilta turhilta hankaluuksilta. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8.) Usein työyhteisössä törmätään siihen, että monia asioita pidetään itsestään selvinä ja oletetaan kaikkien työyhteisössä

toimivien ajattelevan asioista samalla tavalla. Tällainen ajattelu voi aiheuttaa työyhteisössä kaaosta, yhteentörmäyksiä ja pahaa mieltä sekä ihmetystä miksi työ ei suju työpaikalla. Pelisääntöjä tarvitaan, koska on luonnollista, että kukin ajattelee työyhteisössä eri tavoin. Jokainen työyhteisön jäsen ajattelee asioita omista lähtökohdistaan. Näkyviä ja kirjattuja pelisääntöjä tarvitaan työyhteisöön, koska niillä luodaan työn arjesta sujuvaa. (Avaimia.fi.)

Tehtävien organisoinnin ja tehtävien järjestelyiden lisäksi työyhteisö tarvitsee erilaisia sopimuksia siitä, millä tavoin työtä tehdään. Osa sopimuksista voi olla suullisia ja osa kirjoitettuja sääntöjä, ohjeita, määräyksiä toimintamalleja ja arvoja. Yhteisten pelisääntöjen ja määräysten noudattaminen on niin sanottua työntekijöiden lojaliteettivelvollisuutta. Pelisäännöt luovat työyhteisöön sisäisen toimintakulttuurin ja pelin hengen. Pelisääntöjä voidaan laatia tilanteiden mukaan, esimerkiksi voidaan määritellä yleiset käyttäytymissäännöt työpaikalle. Pelisäännöt luovat pohjaa työyhteisönjäsenille siitä mitä toisilta voi odottaa. Työyhteisön on itse määriteltävä ja laadittava säännöt, joiden mukaan toimitaan. Pelisääntöjä tulee arvioida tarpeen mukaan riittävän usein ja niitä on muutettava tarvittaessa. Uudet työntekijät tulee myös perehdyttää pelisääntöihin, mitkä ovat rajat, vastuut ja vapaudet. Pelisäännöt voidaan kokea välillä kahlitsevina, mutta ne kuitenkin monessa tapauksessa antavat työyhteisönjäsenille kaipaamansa vapauden. Pelisäännöt luovat puitteet, joiden sisällä jokainen työyhteisössä voi käyttää omaa osaamistaan ja luovuuttaan haluamallaan tavalla. (Järvinen 2014, 73–75.)

Työyhteisöön tulee laatia konkreettiset pelisäännöt työyhteisötaitoista. Pelisääntöjen avulla päästään työyhteisössä käsiksi moniin työyhteisössä hiertäviin asioihin, ”kuumiin perunoihin”. Kun pelisäännöt ovat työyhteisössä konkreettisia, pystytään työyhteisössä puhumaan ja antamaan palautetta myös työyhteisöä hiljaisuudessa hiertävistä asioista. Työyhteisön ilmapiiri haasteiden taustalla on usein yhteisten sopimusten ja pelisääntöjen väljyys. (Holopainen, Jalo & Eloranta, 2012.) Pelisääntörikkomuksiin pitää puuttua, koska rikkomuksista seuraa helposti konflikteja työyhteisössä. Rikkomukset ja laiminlyönnit voivat olla erehdyksistä ja unohdusta. Pelisääntörikkomukset voivat olla myös tarkoituksellisia. Syitä rikkomuksiin voi olla henkilössä itsessään tai organisaatiossa. Työyhteisönjäsen ei aina riittävästi ymmärrä mitä ongelmia pelisääntörikkomisella voi

seurata. Joskus työyhteisössä työyhteisönjäsen rikkoo pelisääntöjä piittaamattomuuttaan tai hän tavoittelee omaa etuaan välittämättä säännöistä. Tällainen käytös on välinpitämätöntä ja itsekeskeistä. Piittaamattomuus pelisääntöihin voi johtua myös organisaation kulttuurista ja rakenteista. Työpaikan pelisäännöt voivat olla puutteellisia ja valvonta on heikkoa. Olivatpa pelisääntöjen rikkomisen syyt mitkä tahansa tapahtuneeseen tulee puuttua ripeästi. Joskus riittää, että pelisääntöjä kerrataan yksilölle ja tiimille. Joskus tarvitaan pidempiaikainen ryhtiliike organisaatiossa, jotta vallitseva kulttuuri saadaan tervehdytettyä. Ajoittain voidaan tarvita järeämpiä työjohdollisia työkaluja. Tehtävä ei ole miellyttävä, mutta se on erittäin tärkeää työyhteisölle, jottei se ajaudu pois reitiltään. (Järvinen 2014, 73–75.)

#### 4.3 Työyhteistaitojen ja pelisääntöjen merkitys työyhteisössä

Työhyvinvointi rakentuu monista eri osa-alueista kuten hyvästä johtamisesta, työn organisoinnista, osaamisesta, vuorovaikutteisista toimintatavoista ja yhteisistä pelisäännöistä. Yhteisiä pelisääntöjä kehittämällä saadaan työyhteisö kuokistamaan työpaikaksi, jonne on mukava mennä, josta saa energiaa ja jossa voi kokea työn iloa ja onnistumista. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 3–7.) Sovitut ja kirjatut pelisäännöt takaavat työyhteisössä työrauhan. Pelisäännöt auttavat tilanteissa, joissa käyttäytyminen voi aiheuttaa erilaisia ristiriitoja ja tulkintoja. (Ilmarinen, 12.) Työyhteisön pelisäännöt edistävät työpaikalla tavoitteiden mukaista työn tekemistä, hyvää yhteistyötä ja työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua työyhteisössä. Jokaisen työyhteisön tulee laatia omat pelisäännöt, joissa nostetaan esille työyhteisölle tärkeät asiat. Säännöt muotoillaan työyhteisölle sopivaksi ja toimintaa tukevaksi konkreettisiksi säännöiksi. (sykettätyöhön.fi) Yhteiset pelisäännöt ja työyhteisön tavoitteet edistävät positiivisen ilmapiirin kehittymistä, sillä hyvin pienet ja yksinkertaisetkin asiat edistävät yhteisöllisyyttä ja parantavat työyhteisön työhyvinvointia. Työyhteisön ongelmatilanteisiin puuttuminen on helpompaa jos työyhteisöön on laadittu yhteisesti kaikkia koskevat pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla ongelmallisissa tilanteissa on helpompaa osoittaa mikä tilanteessa on ongelmallista ja miksi tilanne ei ole hyväksyttävää. Pelisääntöjen avulla voidaan myös välttää ristiriitoja, jotka usein johtuvat erilaisista asioiden tulkinnoista, väärinkäsityksistä ja tietämättömyydestä. (Österberg 2014, 178.)

## 5. KEHITTÄMISPROJEKTIN KUVAUS

### 5.1 Tehohoitotyö

Teho-osastolla hoidetaan vaikeasti sairaita potilaita, joilla voi olla useita tilapäisiä elintoimintahäiriöitä akuutin sairauden, toimenpiteen tai vamman vuoksi. Teho-osastolla työskentelevältä henkilöstöltä vaaditaan monialaista, moniammatillista ja hyvää asiantuntijuutta. Hyvät hoitotulokset edellyttävät myös työyhteisössä toimivilta työntekijöiltä hyvää yhteistyötä työryhmän jäsenenä. (Alakokko, Ruokonen, Pettilä, Tallgren & Karlsson 2014, 7.) Potilaita hoidetaan ja tarkkailaan keskeytymättä. Hänen elintoimintojaan valvotaan ja tarvittaessa elintoimintoja tuetaan erilaisilla erikoislaitteilla. Tavoitteena on voittaa aikaa perussairauden hoitamisella ja näin torjua ja estää potilaan hengenvaara. Teho-osastolla keskitytään elintärkeiden toimintojen valvontaan ja ylläpitämiseen. Tämä edellyttää henkilöstöltä eri hoidon osa-alueiden ja teknologian osaamisen hallintaa. Tehohoidon myöhäisvaikutukset ovat hyvät, sillä lähes 90 prosenttia tehohoitopotilaista siirtyy elossa pois tehohoidosta. Vuoden kuluttua näistä potilaista elossa on 75 prosenttia. (Suomen tehohoitoyhdistys, 1997.) Tehohoito on hyvin Kustannus vaikuttavaa verrattuna moneen muuhun potilashoittoon. (Alakokko ym. 2014, 7). Tehohoidolla on luja eettinen perusta, joka on elämän säilyttäminen ihmisarvoa kunnioittaen. Tehohoitoa ohjaavat yleiset eettiset tehohoidon periaatteet joita ovat elämän säilyttäminen, kärsimysten lievittäminen, lisähaittojen välttäminen, potilaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, totuudellisuus ja oikeudenmukaisuus. Tehohoitoon liittyy myös jatkuva kuoleman riski, hengenvaaraa ei aina pystytä torjumaan. Tehohoidosta luopuminen kuuluu myös tehohoidon eettisiin periaatteisiin. (Suomen tehohoitoyhdistys, 1997.)

### 5.2 Projekti työskentelytapana

Projekti sana tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta. Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä tai resursseja toteuttamassa tiettyä, määriteltyä tehtävää. Projektille määritellään yleensä myös selkeä tavoite. Kun tavoite on saavutettu,



projekti päättyy. Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä ja epävarmuustekijöitä. Huonosti suunnitellussa projektissa riskien määrä kasvaa. (Ruuska 2007, 20.)

Projektissa työskentelyyn tarvitaan tiettyjä valmiuksia käytännön työn lisäksi. Tarvitaan kykyä suunnitteluun, dokumentointiin ja projektin päätöksen saattamiseen. Projektissa työskentelevien tulee myös osata ratkaista ongelmia, viestiä, käsitellä ristiriitoja, kuunnella, neuvotella, eläytyä muiden asemaan ja ymmärtää arvojen ja normien merkitys. Projektityöskentelyn tulee olla määrätietoista ja aktiivista, sekä ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu. Tulosten saavuttamisen takaavia työskentelymuotoja projektissa ovat, kokoukset, nimetyt projektissa työskentelevät ihmiset, Jatkuva tiedottaminen, välitavoitteet ja tarkistuspisteet. Nämä auttavat projektinpäällikköä pitämään projektin määritetyissä tavoitteissa. (Löow 2002, 16–17.)

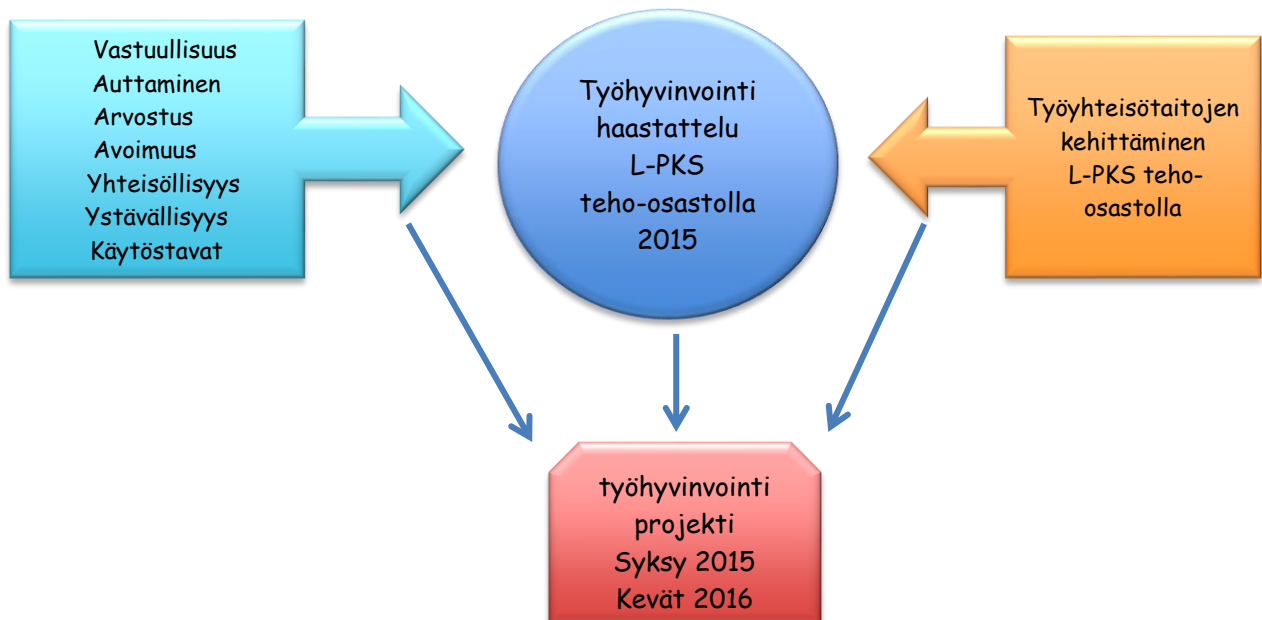
Projekti aloitetaan laatimalla projektisuunnitelma, jossa ilmenee projektin tavoite ja tarkoitus. Suunnitelman sisällöstä löytyvät seuraavat asiat: mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Projektisuunnitelma on myös parhaan toteutumistavan etsimistä. Suunnittelu on monimuotoinen tapahtuma, jossa tehdään päätöksiä ja tarkastellaan projektiin vaikuttavia eri tekijöitä. Projektia johtaa projektipäällikkö. Projektipäälliköltä edellytetään aktiivista otetta projektin eteenpäin viemiseen ja hänellä on useita eri rooleja projektissa. Rooleja ovat esimerkiksi asiantuntijan, tiedottajan, neuvottelijan ja esimiehen rooli. Asiantuntija rooli korostuu varsinkin pienissä projekteissa. Mitä pienemmästä projektista on kyse, sitä enemmän projektipäällikkö osallistuu projektin sisällön määrittelyyn ja tekemiseen. Tiedottaminen on projektissa olennainen asia. Projektipäällikön tehtävä on tiedottaa ja informoida projektista ulospäin. (Pelin 2009 89, 274- 275.)

### 5.3 Kehittämiprojektin määrittely

Työ teho-osastolla on vaativaa ja ajoittain hyvinkin kuormittavaa. Työssä jaksamisen kannalta on erittäin tärkeää, että työolosuhteet ovat kunnossa. Keväällä 2015 heräsi Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla ajatus työhyvinvoinnin parantamisesta työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi osaston henkilökunnan työssä jaksamisen ylläpitämiseen. Osas-

tolla tehtiin huhtikuussa 2015 työhyvinvoinnin haastattelu, johon osallistui koko henkilökunta. Haastattelutulokset käsiteltiin henkilökunnan kanssa kahdessa palautetilaisuudessa, jotka järjestettiin 11.5 ja 21.5.15. Palautetilaisuuksissa teho-osaston henkilökunta päätti ottaa kehittämisalueekseen työyhteisötaitojen kehittämisen. Työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee hyvä ja positiivinen ilmapiiri. Muiden huomioon ottaminen ja hyvät käytöstavat ovat hyvän työyhteisön peruspilareita.

Työhyvinvoinnin haastattelussa nousi esille halu kehittää työyhteisötaitoja. Haastattelussa Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat seuraavat osa-alueet: vastuullisuus, auttaminen, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys, ystävällisyys ja käytöstavat. Kuviossa 5 on kuvattu työhyvinvointihaastattelun sisältö.



Kuvio 5. Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osaston työhyvinvointihaastattelu

Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla pidetyissä palautetilaisuuksissa päätettiin, että osastolla aloitetaan työhyvinvoinnin kehittämisprojekti, jossa kiinnitetään huomio työyhteisötaitojen kehittämiseen.

Työskentelen Länsi- Pohjan keskussairaalan teho-osastolla apulaisosastonhoitajana. Sain tehtäväksi suunnitella ja johtaa osastomme kehittämisprojektiä yhdessä työyhteisön jäsenistä koostuvan työryhmän ja koko työyhteisön kanssa.

Valitsin kehittämisprojektin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön aiheekseni ja projektin päätin vetää työyhteisölähtöisenä projektityönä. Aikaisempaa kokemusta minulla ei ollut projektityön johtamisesta tai projektityöhön osallistumisesta.

#### 5.4 Kehittämisprojektin tarkoitus, tavoite ja tuotos

Suunnitteluvaiheessa projektin idealle on annettava riittävästi aikaa, jotta idea saa rauhassa kypsyä. Tärkeää on myös pohtia, mitä uudistusta kyseinen projekti tuo ja onko projektilla todellisia vaikutuksia. Projektin tavoitteiden asettamisessa ongelma tulee rajata tarkasti, jotta se voidaan ratkaista projektin aikana. Selkeät tavoitteet ovat täsmällisesti ja tiiviisti ilmaistu ja parhaimmillaan tavoitteet ovat konkreettisia ja toteutuminen mitattavissa. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 123- 124.) Tämä kehittämisprojektin tarkoituksena oli luoda Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolle kirjatut työyhteisötaitojen pelisäännöt. Projektin tavoitteena oli parantaa työhyvinvointia Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla kehittämällä työyhteisötaitoja. Kirjatuista pelisäännöistä oli tarkoitus laatia pelisääntökirja, johon on kerätty työyhteisön valitsemat ja laatimat pelisäännöt.

#### 5.5 Projektin riskianalyysi

Projektiin liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus. Tyypillisimpiä ansoja omaehtoisissa projekteissa on se, että toiminta nähdään ylimääräisenä tehtävänä. Projektia ei osata mieltää omaan toimintaan kuuluvaksi ja oman työyhteisön parhaaksi. Ongelmana voi olla myös, ettei projektia osata hahmottaa työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Riskien hallinta on projektinvetäjän yksi taito vaatimuksista. Riskien hallinta pitää sisällään riskien tunnistamisen ja analysoinnin, joiden avulla voidaan projektin aikana tehdä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Hyvä projektin riskien kartoittamiseen käytettävä menetelmä on nelikenttä SWOT- analysointimenetelmä. (Paasivaara ym. 2008, 128 – 130.)

Projektityön johtaminen omassa työyhteisössä on haastavaa, mutta toisaalta se antaa projektin vetäjälle tarvittavia työkaluja projektin vetämiseen. Tuntien oman työyhteisön jäsenet, pystyy projektinvetäjä ennakoimaan ryhmän reaktiot

projektia kohtaan ja suunnittelemaan oikeanlaiset toimintatavat projektin johtamiseen ja ohjaamiseen. Uskottavuus ja luotettavuus projektin johtajana omassa työyhteisössä luo omat haasteensa. Kuinka saada koko työyhteisö osallistumaan ja innostumaan projektin eri vaiheissa? Kuinka saada luotua yhteisvastuullisuutta työyhteisöön projektin etenemisestä? Projektinvetäjänä täytyy huolehtia myös omasta objektiivisesta näkökulmasta. Omat asenteet, näkemykset, ajatustavat eivät saa hallita projektin etenemistä vaan projektinvetäjän tulee hyväksyä projektiin osallistuvien ajatukset, mielipiteet ja projektissa tehty tuotos. Kuviossa 6 on kuvattu työyhteisötaitojen kehittämisprojektin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysilla.

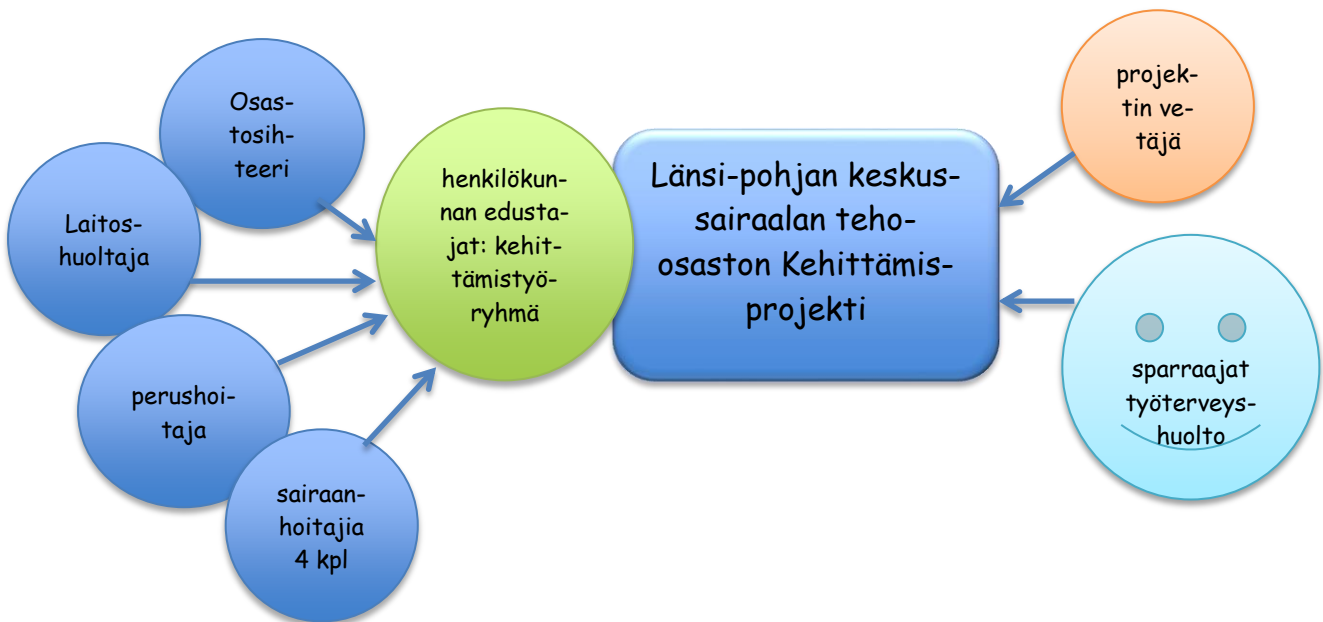


Kuvio 6. työyhteisötaitojen kehittämisprojektin SWOT-analyysi

## 5.6 Projektin toteuttaminen

Projekti käynnistyi toukokuussa 2015 työhyvinvointihaastattelun palautetilaisuuksien jälkeen. Projektin vetäjänä aloitin projektin suunnittelun tutustumalla projekteja käsittelevään kirjallisuuteen ja opinnäytetöihin sekä työhyvinvointihaastattelun raporttiin. Tarkkaa aikataulusuunnitelmaa en laatinut, koska etukäteen en pystynyt määrittämään miten projekti käytännössä etenisi.

Yhdessä teho-osaston osastonhoitajan kanssa informoimme projektin aloittamisesta teho-osaston viikottaisella osastotunnilla, jossa ilmoitimme, että osaston henkilökunnasta tulisi valita työryhmä projektin vetäjän rinnalle. Työryhmän jäsenet valikoituivat halukkaista ja osittain henkilökunnan ehdotuksista. Työryhmä päätettiin koota eri ammattiryhmistä sekä vakituisista että sijaisista. Lisäksi pyysimme työterveyshuollosta työterveyshoitajan ja työpsykologin projektimme tukihenkilöiksi. Heidän tehtäviksi määriteltiin tukihenkilöinä ja sparraajina toimiminen sekä projektin etenemisen valvonta. Sovimme työterveyshuollon edustajien kanssa tapaamisen syksyille 2015. Kuviossa 7 on kuvattu kehittämistyöryhmän jäsenet ja tukihenkilöt.



Kuvio 7. Länsi-Pohjan keskussairaalan kehittämistyöryhmä ja tukihenkilöt

Työryhmään valittiin osastosihteeri, perushoitaja, laitoshuoltaja ja neljä sairaanhoitajaa. Työryhmän tehtävänä oli kehittää, ideoida ja suunnitella projektin vetäjän kanssa kehitysehdotuksia ja – toimenpiteitä työyhteisön kehittämistehtävän toteuttamiseen. Projektiin ei varattu erillisiä työaikaresursseja, vaan kehittämistyötä tehtiin työvuorojen puitteissa.

Projektissa tavoitteellisen ja toimivan työskentelyn keskeinen edellytys on toimiva ja tavoitteellinen viestintä. Toimiva viestintäjärjestelmä muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista. Näitä voivat olla esimerkiksi sähköposti tai muu

työyhteisössä käytössä oleva viestintä kanava. (Ruuska 2007, 84–85.) Isossa työyhteisössä, usein törmää siihen, että tieto ei aina saavuta kaikkia työyhteisön jäseniä. Teho-osastolla tehdään kolmivuorotyötä, joka luo omat haasteensa tiedottamiseen. Projektin vetäjänä koin erittäin tärkeäksi, että koko työyhteisö saisi ajanmukaista informaatiota projektin kulusta. Tiedottamista varten tein työhyvinvointiprojektin tiedottamiskansion, johon keräsin projektiin liittyvät tiedotukset ja kirjalliset materiaalit. Kirjoitin projektikansioon kuukausittain päiväkirja omaisesti raportin, jossa kuvasin projektin etenemistä ja esille tulleita asioita. Kirjallisen raportoinnin lisäksi keskustelin aktiivisesti henkilökunnan kanssa ja tiedotin sanallisesti melkein päivittäin esille tulleista ajatuksista. Työryhmän kanssa käytin lisäksi sähköpostia viestinnän apuna. Projektikansio säilytettiin osastosihteerin ja hoitajien työhuoneen kirjahyllyssä, josta se oli kaikkien työntekijöiden saatavilla. Kansioon tutustuminen ja tiedotteiden lukeminen jäi jokaisen omalle vastuulle.

Kehittämiprojekti käynnistyi kesäkuussa 2015 kehitettävien työyhteisötaitojen kartoittamiseen. Työhyvinvointi haastatteluraportti oli hyvin yksityiskohtainen, pienistä osa-alueista koostuva raportti ja selkeitä kehitettäviä työyhteisötaitoja oli vaikea hahmottaa raportista. Teho-osaston osastonhoitaja informoi minulle Innokylän ([Innokyla.fi](http://Innokyla.fi)) verkkopalvelusivustosta, josta löytyisi työyhteisössä taidolla- kyselylomake työyhteisötaidoista. (Liite1) Kehittämistyöryhmän kanssa tutustuimme kyselylomakkeeseen ja päätimme ottaa lomakkeen käyttöön. Osaston henkilökuntaa informoitiin kyselystä ja heitä pyydettiin valitsemaan kymmenen itselle tärkeää työyhteisötaitoa. Lomakkeet täytettiin nimettöminä ja jokaisella oli velvollisuus täyttää lomake. Lomakkeen täyttämistä kontrolloitiin nimilistalla. Vastauslomakkeen palauttamisen jälkeen vastaaja merkitsi nimensä kohdalle merkin vastauksen suorittamisesta. Kyselylomakkeen kerääminen tapahtui kesä- elokuun aikana. Vastausaikaa pidennettiin kestäämään kesäkuusta elokuuhun kesälomien vuoksi.

Projektin käynnistymisvaiheessa pidin henkilökunnalle pienimuotoisia osastotunteja työhyvinvointiprojektiin liittyen. Osastotuntien aiheita olivat Työyhteisötaidot ja työpaikan pelisäännöt, reilua peliä ja hyvää ilmapiiriä, kuusi tapaa olla parempi kollega ja työyhteisön tunneilmasto. Osastotuntien tarkoituksena oli herätellä työyhteisöä projektiin ja saada aikaiseksi keskustelua ja kehittämistä.

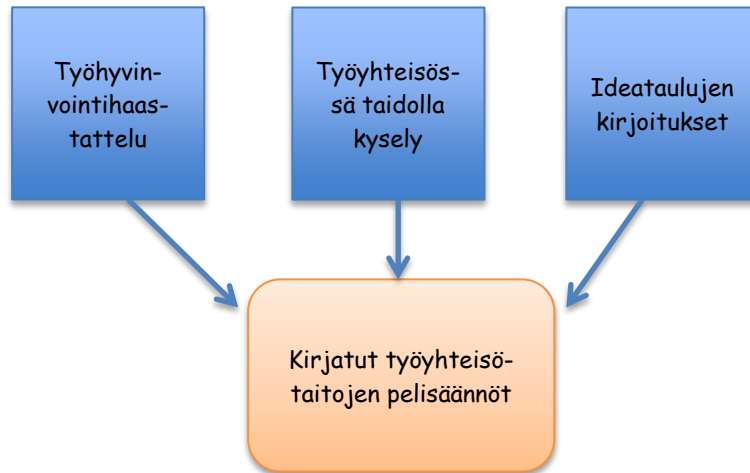
työstä. Henkilökunta osallistui keskusteluihin innostuneesti ja keskusteluissa tuotiin esille paljon hyviä kehittämisideoita. Työhyvinvointikyselyssä ja keskusteluissa nousi esille pelisäännöt ja niiden noudattaminen. Työyhteisössä totesimme, ettei meillä ole kirjattuja pelisääntöjä ja jokainen tulkitsee sääntöjä omalla tavallaan. Tämä aiheuttaa välillä yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja työyhteisössä. Keskusteluista minulle heräsi ajatus pelisääntökirjan laatimisesta.

Projekti eteni elokuussa työyhteisössä taidolla kyselyn tulosten keräämisellä. Tulokset esitettiin työyhteisölle TOP 10 listana. (Liite 2) Kyselylomakkeet vastaukset analysoitiin vanhanaikaisesti tukkimiehen kirjanpidolla. Kymmenen eniten ääniä saanutta työyhteisötaitoa valittiin osastomme tärkeimmiksi työyhteisötaitoiksi. Vastauksia kerättiin 44 kappaletta ja vastausprosentti oli 100 prosenttia. Kyselyssä nousi esille kolme työyhteisötaitoa, jotka saivat reilusti eniten ääniä. Näitä olivat: annamme rakentavaa ja positiivista palautetta (30 ääntä), kohtelemme kaikkia tasapuolisesti (29 ääntä) ja luomme työpaikallamme positiivista ilmapiiriä (29 ääntä).

Syyskuussa 2015 kokoonnuin osastomme työryhmän kanssa miettimään projektin jatkosuunnitelmia. Kävimme läpi työyhteisössä taidolla kyselyn tulokset ja päädyimme jatkamaan projektia aivoriihi työskentelyllä käyttäen työskentelyyn ideatauluja. Rakensimme osastolla sijaitsevan varaston käytävän seinälle ideataulukäytävän työyhteisötaitoista. (Liite 3) Ajatuksena oli, että käytävää kulkies- sa tauluihin sai kirjoittaa vapaasti ajatuksia, sanoja ja ideoita. Tarkoituksena oli saada vielä tarkempaa tietoa henkilökunnan ajatuksista valituista työyhteisötaitoista. Ideataulut pidettiin seinällä kolme viikkoa ja aika oli määritelty henkilökunnalle ideataulujen ohjeistuksessa. Tauluihin syntyi nopeasti kirjoitettuja ajatuksia ja henkilökunta oli motivoitunut tehtävään. Tauluista kerättiin ajatukset kirjalliseen muotoon ja työryhmän tehtävänä oli keskustella henkilökunnan kanssa kirjatusta ideataulutuo-oksista. Projektin vetäjänä pidin vielä osastotun- nin, jossa analysoimme kirjoituksia.

Työhyvinvointihaastattelu raportti, Innokylän haastattelulomakkeen tulokset ja ideataulujen kirjoitetut ajatukset tukivat toisiaan. Esille nousivat samansuuntaiset ajatukset työyhteisön kehittämisa-alueista. Esille nousi jälleen kirjattujen pelisääntöjen tarve työyhteisölle. Projektia päätettiin jatkaa niin, että keskitymme

luomaan osastolle kirjatut työyhteisötaitojen pelisäännöt. Kuviossa 8 on kuvattu kirjattujen pelisääntöjen kehittämisen idea.



Kuvio 8. Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osaston kirjatut pelisäännöt

Lokakuussa 2015 pidimme työyhteisössä väliarviointipalaverin. Kutsuttuna olivat työterveyshoitaja ja työpsykologi työterveyshuollosta. Palaverissa kävimme läpi kehittämistehtävää ja jatkosuunnitelmia. Työterveyshuollon edustajilta työyhteisömme sai kannustavaa palautetta ja kiitosta hyvästä sitoutumisesta kehittämisprojektiin. Edustajat totesivat, että heidän valvonnalle ja sparraamiselle ei enää ollut tarvetta. Projekti oli edennyt hyvin ja jatkotyöskentelylle oli selkeät tavoitteet ja päämäärät. Näitä olivat työyhteisötaitojen kirjattujen pelisääntöjen laatiminen ja työyhteisötaitojen kehittäminen käytäntöön. Osastollamme oli myös kehitelty pieniä arjen käytännön asioita. Väliarviointipalaverissa päätettiin, että otan projektin vetäjänä päävastuun pelisääntökirjan suunnittelusta ja kirjoittamisesta. Osaston henkilökunta osallistuisi kirjan tekemiseen antamillani tehtävillä.

### 5.7 Työyhteisötaitojen pelisääntökirja

Aloitin pelisääntökirjan suunnittelun lokakuussa 2015. Kirjan punaiseksi langaksi halusin ottaa ideataulujen kirjoitetut ajatukset ja ideat sekä työhyvinvointihaastattelussa nousseita asioita. Pelisäännöt työyhteisötaidoista rakentui kymmenestä valitusta työyhteisötaidosta. Ajatukseni oli luoda kirja, jossa olisi teoriaosio ja pelisäännöt. Halusin kirjasta kiinnostusta herättävän, visuaalisesti



mielenkiintoisen kirjan. Visuaalinen viestintä on hyvä työkalu viestinnässä. Kuvat ja värit herättävät mielenkiintoa ja toimivat parhaimmillaan käyttökelpoisina sitouttamisen välineinä. Täytyy kuitenkin muistaa, että sisältö on tärkein asia viestinnässä. (Republic 2013.) Aluksi suunnitelmissani oli valokuvata osastamme ja käyttää valokuvia pelisääntökirjaan. Valokuvien käyttö tuotti minulle kuitenkin erittäin paljon työtä, joten totesin ajatuksen kuvien käytöstä liian haastavaksi.

Suunnittelun työkaluksi otin käyttöön Microsoft PowerPoint ohjelman. Aluksi ajatukseni oli hahmottaa kirjaa PowerPoint ohjelmalla, mutta huomasin tämän ohjelman toimivan hyvin kirjan suunnittelun alustana. Kirjaan sai mukavasti värejä, tekstiä ja kuvia. Tekstin käsittely ja muokkaaminen oli välillä haastavaa, mutta sinnikkäällä työskentelyllä sain tekstityksen toimimaan ja päätin tehdä kirjan tällä ohjelmalla. Kuvituksena käytin internetistä vapaasti ladattavia kuvia.

Pelisääntökirjan sisältöä aloin rakentaa työhyvinvointihaastattelun, keskustelujen, ideataulujen ja työyhteisössä taidolla kyselystä saadun materiaalin pohjalta. Esille haastatteluissa nousi vastuullisuus, auttaminen, arvostus, avoimuus, yhteisöllisyys ja käytöstavat. Perehdyin aiheisiin syvällisemmin ja pyrin tuomaan kirjassa esille asioita, joita osaston henkilökunta oli keskusteluissa ja kirjallisissa tuotoksissa tuonut esille. Pelisääntökirjan sisällön rajaamisessa ja arvioinnissa mukana olivat osastolta koostuva työryhmä ja osastonhoitaja. Keskustelu kirjan sisällöstä tapahtui työpaikalla sekä välillä sähköpostia apuna käyttäen.

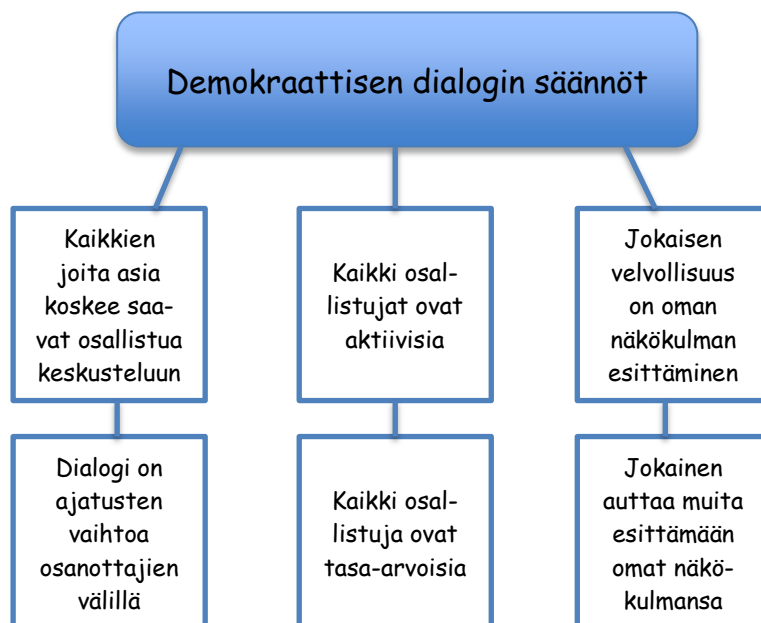
Pelisääntökirja valmistui esitettävään muotoon marraskuussa 2015. Osastolamme oli 17.11.2015 kehittämisiltapäivä, jossa pelisääntökirja esiteltiin osaston henkilökunnalle. Tilaisuudessa käytiin kirjan sisältö yksityiskohtaisesti läpi ja todettiin kirjan sisällön vastaavan henkilökunnan ajatuksia, joita projektin aikana oli tullut esille.

Kehittämisiltapäivän tilaisuudessa määriteltiin pelisääntökirjan seuraava vaihe. Henkilökunnan tehtäväksi annettiin rakentaa pelisäännöt kymmenelle työyhteisötaidoille. Olin avannut pelisääntökirjassa jokaiseen työyhteistaitoon pienen informatiivisen osion. Osastonhenkilökunnan tehtävänä oli tuottaa kirjaan ajatuksia, mitä työyhteistaidon pelisäännöt tarkoittavat meidän omassa työyhteisössä.

sössä. Ajatukseni oli, että henkilökunta tekisi itse työyhteisöön pelisäännöt ja niihin olisi silloin helpompi sitoutua.

Pelisääntöjen kirjoittamiseen osallistui koko henkilökunta. Tehtävä suoritettiin ryhmätöinä. Työryhmiä muodostettiin viisi ja jokainen ryhmä sai työstettäväksi kaksi pelisääntöä. Ryhmäjako tehtiin arpomalla kehittämisiltapäivän tilaisuudessa. Jokainen työryhmä valitsivat ryhmien sisältä vastuuhenkilön, jonka tehtävänä oli valvoa ryhmätyöskentelyä ja aikataulussa pysymistä. Seuraavaksi arvottiin jokaiselle työryhmälle kaksi työstettävää pelisääntöä. Aikaa pelisääntöjen tekemiseen annettiin kolme viikkoa. Tehtävään ei annettu erillistä aikaa vaan tehtävä tehtiin työn ohessa.

Projektin vetäjänä tehtävän annossani hyödynsin demokraattisen dialogin sääntöjä. Dialogin on kehittänyt Björn Gustavsen vuonna 1992. Demokraattisen dialogin ideana on, että kaikki joita käsiteltävä asia koskee, saavat osallistua keskusteluun. Henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön työyhteisössä on hyvä toimintatapa, koska omakohtainen ja aktiivinen osallistuminen luo pohjaa ja on välttämätön edellytys sitoutumiselle. Sitoutumista tarvitaan aina, kun kysymyksessä on kehittämis- muutos- tai uudistustyön läpivienti. (Lehtonen 2004 5, 16.) Kuviossa 9 on kuvattu demokraattisen dialogin säännöt.



Kuvio 9. Demokraattinen dialogi (Lehtonen 2004,16)

Projektitehtävän aikaa pidettiin aluksi liian lyhyenä, koska vuorotyön vuoksi yhteiset tapaamiset saattoivat olla haastavia henkilöstön kesken. Pidin kuitenkin aikataulusta kiinni, koska ajattelin aikarajoituksen tuovan tehtävään positiivista työpainetta. Aikarajauksen vuoksi tulisi tehdä intensiivisesti ja näin se ei jäisi tekemättä. Ryhmiä neuvottiin käyttämään erilaisia viestinnän keinoja kuten esimerkiksi sähköpostia. Hyvin pian ryhmäläiset olivat ottaneet käyttöön sähköpostin ja isot kirjekuoritaskut. Osaston työryhmä valvoi tehtävän etenemistä ja tarvittaessa neuvoivat ryhmäläisiä ongelmatilanteissa. Kaikki ryhmätyöt palautettiin määräajassa marraskuun 2015 loppuun mennessä. Työryhmät olivat perehtyneet tehtävään erittäin hyvin joka näkyi kirjallisissa tuotoksissa. Tehtävänannon yhteydessä kirjallisen tuotoksen pituudeksi määriteltiin, että sen on mahduttava yhdelle A4 sivulle. Tämä ei kaikkien ryhmien kohdalla toteutunut, kirjoittamiseen oli innostuttu niin, että tekstiä oli hyvin runsaasti. Projektin vetäjänä minulle annettiin valtuudet muokata tuotettuja pelisääntötekstejä niin, että tekstit mahtuisivat yhdelle A4 sivulle.

Joulukuussa 2015 projekti oli lepovaiheessa, koska oli toisessa tehtävässä joulukuun ajan. Tammikuussa 2016 muokkasin työryhmien tekemät työt pelisääntökirjaan. Olimme sopineet työryhmien kanssa, että voin muokata tekstejä tarvittaessa, niin että sanamuodollisesti teksti olisi yhtenevä. Työryhmien ajatuksiin pelisäännöstä en puuttunut, vaan kunnioitin jokaisen työryhmän ajatuksia ja mielipiteitä. Pelisääntökirja tulostettiin luettavaksi osastolle. Kaikilla oli mahdollisuus kommentoida kirjoitettuja pelisääntöjä. Osastotunneilla käytiin vielä erikseen pelisäännöt läpi ja todettiin, että muutettavaa ei enää ollut. Säännöistä haluttiin vielä lyhyet ja ytimekkäät pelisäännöt, näistä tehtäisiin vielä osastolle huoneentaulu. Päätimme, että tämän tehtävän tekisin osastonhoitajan kanssa.

Helmi- maaliskuussa 2016 kävimme osastonhoitajan kanssa yksitellen pelisäännöt läpi ja etsimme jokaisesta työryhmien tekemistä pelisäännöistä niin sanotun punaisen langan, joka tiivistettiin yhteen lauseeseen. Näistä pelisäännöistä rakentui pelisäännöt pähkinäkuoressa ja niistä muodostuu osastomme huoneentaulu. Työyhteisössä käytiin vielä tiivistetyt pelisäännöt läpi ja ne hyväksyttiin yksimielisesti. Pelisääntökirja kansitettiin sairaalamme monistamossa ja on luettavissa osastollamme.

Projektin loppuarvion projektityön onnistumisesta ja tarpeellisuudesta annoin satunnaisesti valitulle ryhmälle. Arviointiin osallistuivat yhden työpäivän jokaisen työvuoron jäsenet, eli aamu, -ilta- ja yövuorolaiset. Heidän tehtävänä oli arvioida työhyvinvointiprojektia ja vastata seuraaviin kysymyksiin:

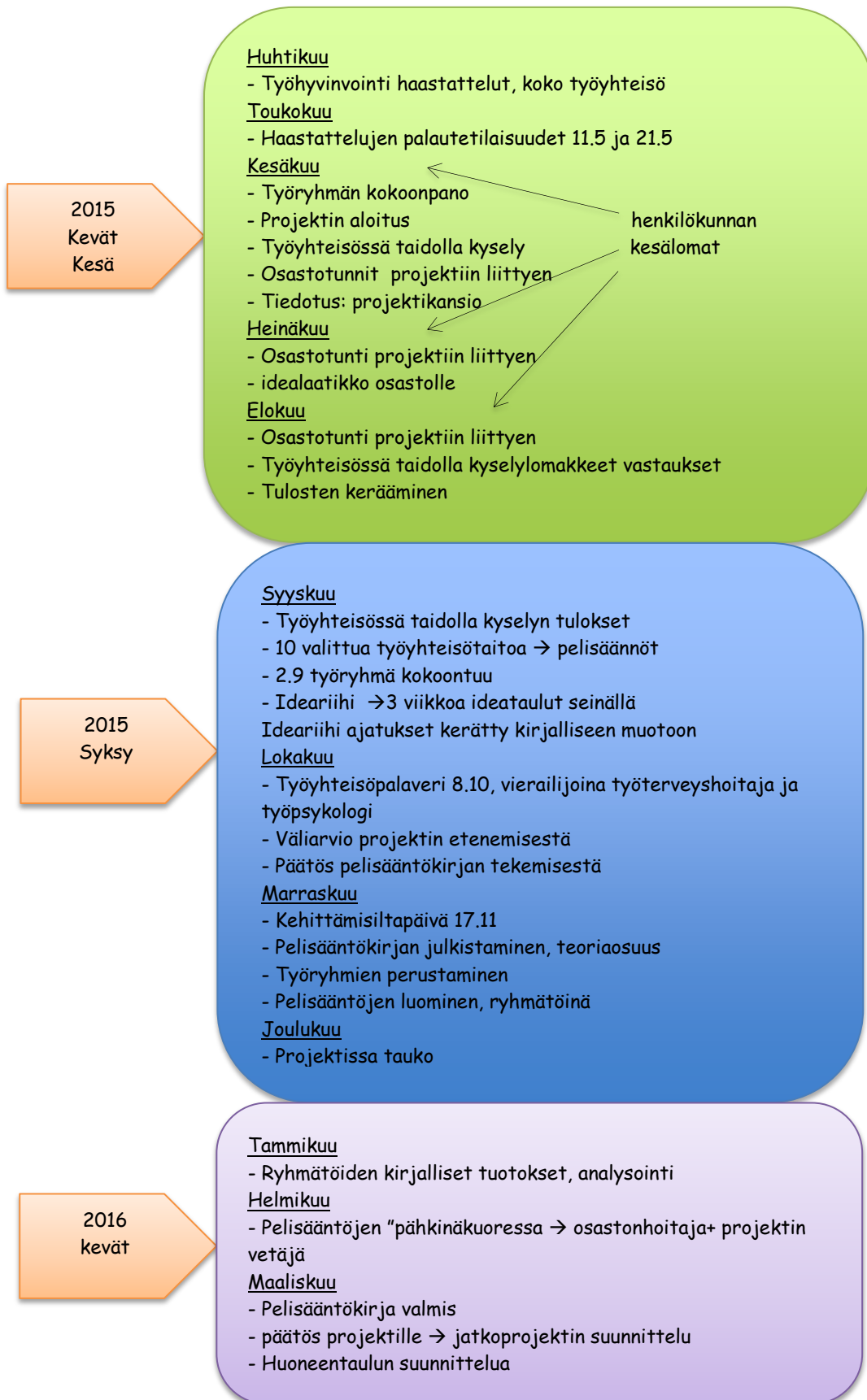
- Oliko työhyvinvointiprojekti tarpeellinen ja hyödyllinen työyhteisölle?
- Onnistuiko projektinvetäjä tehtävässään?
- Muita ajatuksia projektista?

Projektin arviointiin osallistui yhteensä 16 työyhteisönjäsentä. Kyselyn perusteella työhyvinvoinnin kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Projekti oli heidän mukaan kaikin puolin onnistunut. Ainoastaan projektin aikataulua pidettiin hieman liian pitkänä. Aikataulun pitkittymiseen oli kuitenkin selkeät loogiset syyt, joita olivat työyhteisön kesälomat ja projektin vetäjän muut työtehtävät, jonka aikana projekti ei juuri edennyt.

Työyhteisötaitojen kehittämisen projekti on monelta osin mukailut Innokylän sivustolla olevaa innovaatiomallia. Jokainen kehittämisprosessi on omanlaisensa, yhtä oikeaa kaavaa tai järjestystä ei ole olemassa. Kehittämistehtävää voidaan tehdä siinä järjestyksessä ja sillä tarkkuudella ja ajalla kuin kehittämistyön kannalta on tarkoituksenmukaista. Innokylän avoin yhteiskehittäminen rakentuu kuudesta keskeisestä kehittämisestä. Kehittämistyö lähtee tarpeen tunnistamisesta. Tarpeet muuntuvat selkeiksi kehittämistarpeiksi. Turhan työn välttämiseksi hyödynnetään jo kehitettyjä malleja ja ratkaisuja. Nämä räätälöidään omaan toimintaan sopiviksi. Mikäli sopivaa ratkaisua ei löydy, ideoidaan ja kehitetään uusia ratkaisuja. Kehitettyä käytäntöä kokeillaan, arvioidaan ja vakiinnutetaan käytäntöön.( Innokylä.)

Pelisääntökirja on otettu käyttöön Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla ja se tulee olemaan mukana myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Kirjattujen työyhteistaitojen merkitystä ja hyötyjä tullaan arvioimaan jatkossa. Tarvittaessa pelisääntöjä kehitetään tarpeen mukaan ja arviointia tehdään säännöllisesti.

## TYÖHYVINVOITIPROJEKTIN KUVAUS L-PKS TEHO-OSASTO



Kuvio 10. L-PKS teho-osaston hyvinvointiprojektin kuvaus

## 5.8 Projektityön luotettavuus ja eettisyys

Uutta tutkimustietoa syntyy koko ajan yhä enemmän ja nopeasti. Tieteellisten tutkimusten lisäksi löytyy paljon yleisiä tutkimuksia, joita ovat esimerkiksi erilaiset kartoitukset, selvitykset, raportit sekä mielipidemittaukset. Tärkeää on osasta arvioida miten hyvin tutkimustulokset on perusteltu ja millaisia johtopäätöksiä niiden pohjalta on tehty. Korkeakouluopiskelijalta odotetaan, että hän pystyy erottamaan tieteellisen tutkimuksen ja arvioimaan kriittisesti tieteellisten tutkimusten pätevyyttä. Kriittisen lukutaidon ohella opiskelijan tulee pystyä kehittämään myös omaa tieteellistä ajattelua ja kirjoittamista. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 7.)

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää monia eettisiä kysymyksiä, joita tutkijan on otettava huomioon. Tiedon hankinnan ja julkistamisen periaatteiden täytyy olla yleisesti hyväksytyjä. Periaatteiden tunteminen ja hyväksyminen on jokaisen tutkijan vastuulla. Hyvä tutkimus eettisestä näkökulmasta tarkoittaa, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Ihmisarvon kunnioittaminen on yksi hyvän tieteellisen käytännön lähtökohta. Epärehellisyyttä täytyy välttää tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Toisten tekstiä ei saa plagioida ja esittää omana tekstinä. Tuloksia ei saa sepittää eikä niitä saa kaunistella. Raportoinnin täytyy olla rehellistä ja sen ei saa johtaa lukijaa harhaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 23–27.)

Etiikan tehtävänä on kuvata ja perustella, mitkä ovat oikeita, hyviä tapoja elää ja toimia yhteiskunnassa, jonka jaamme muiden ihmisten kanssa. Etiikka koostuu arvoista, joita ovat hyvän ja pahan ja oikean ja väärän periaatteet ja ihanteet. Etiikan tärkeimpänä tehtävänä on ohjata ja auttaa arvioimaan toimintaa ja tutkimaan toiminnan periaatteita. Terveystieteiden keskeisin eettinen arvo on ihmisarvo. Se pitää sisällään itsemääräämisoikeuden, toisten kunnioittamisen, kollegiaalisuuden ja luottamuksellisen tietojen salassapidon. (Etene 2001.)

Tärkeintä työyhteisön kehittämissuorituksissa on muodostaa luotettavaa tietoa ja käsitys siitä mikä todellinen merkitys kehittämistyöllä on työyhteisön perustehtävän toteuttamiseen. Projektin olemassaolon oikeutus perustuu projektin tarpeel-

lisuuteen ja projektille tulee määrittää tavoitteet. Tavoitteiden tulee tukea työyhteisön ja viimekädessä koko organisaation toimintaa. Projektin lopputuloksena tulee syntyä tulosta, jota koko työyhteisö tavoittelee. (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 28 -29.)

Opinnäytetyöni projektityön kaikissa vaiheissa on noudatettu eettisiä arvoja ja tutkimustyön periaatteiden kunnioittamista. Yksilöllisyyden ja luottamuksen eettinen arvo on varmistettu suojelemalla työyhteisön anonymiteettiä. Opinnäytetyössäni en ole käyttänyt julkisesti työhyvinvointihaastattelun ja ideataulujen tuloksia. Opinnäytetyöni ei ole rikkonut ihmisarvon periaatteita. Etiikan näkökulmasta olen projektityönjohtajana huolehtinut projektin kokonaisvastuusta ja toiminnasta. Projektinjohtajana olen ollut myös työyhteisönjäsen. Tämä on vaatinut minulta projektinjohtajan roolin sisäistämistä ja tutkimusetiikan noudattamista koko projektin ajan.

Opinnäytetyön luotettavuus näkyy teoreettisessa viitekehyksessä laajana tiedonkeruuna. Tietolähteinä on käytetty tieteellisesti hyväksyttyä ja tarkastettuja tietolähteitä. Viitekehys on pohjautunut projektin tarpeisiin.

## 6. POHDINTA

Opinnäytetyöni kehittämisprojektin tarkoituksena oli parantaa työhyvinvointia Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolla kehittämällä työyhteistöitä. Työyhteistöiden kehittäminen lisää työyhteistön positiivista ja aktiivista vuorovaikutusta kasvattaen työyhteistön hyvää ilmapiiriä. Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteistöissä parantaa työyhteistön ilmapiiriä ja työoloja. Tämä puolestaan lisää työn iloa, yhteisöllisyyttä, me-henkeä ja työn imua. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneita ja he sitoutuvat työhönsä. Motivoituneet työntekijöillä on halua kehittää työtä ja työskentelytapoja. Työpanos kasvaa työpaikoilla ja työstä tulee tuottavaa ja laadukasta. Hyvä työpanos on tuottavaa työnantajalle ja hyvinvoivat työntekijät ovat työnantajan parasta pääomaa ja menestyksen päätekijöitä. Yhteiskunnallisesti työhyvinvoinnin parantaminen tuo euroja takaisin, sillä työpahoinvointi ja siitä aiheutuvat sairauspoissaolot maksavat yhteiskunnallemme vuosittain kymmeniä miljardeja. Menestyvän työyhteistön takana ovat aina ihmiset. Mukavat työkaverit auttavat jaksamaan työn arjen pyörteissä. Käyttäytyminen työyhteistössä on perustaito, joka kuuluu kaikille työyhteistössä työskenteleville. Työyhteistöitä voidaan opetella samoin kuin muitakin taitoja.

Kehittämisprojektin tuotoksena syntyi Länsi-Pohjan keskussairaalan teho-osastolle kymmenen työyhteistöiden kirjattua pelisääntöä. Työyhteistöiden pelisääntöjen tarkoituksena on ohjata työyhteistöiden kehittämistä ja ne toimivat myös ohjaavina apuvälineinä kohti parempaa työhyvinvointia. Työyhteistöiden pelisäännöt koottiin pelisääntökirjaan. Yhdessä laaditut ja kirjatut pelisäännöt koskevat kaikkia työyhteistönjäseniä ja niihin on sitouduttu työyhteistössä. Työhyvinvointia korostetaan myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Uskon, että työhyvinvoinnin kehittämisprojekti on avartanut työyhteistön jäsenten näkemyksiä työyhteistöistä ja niiden merkityksestä työyhteistölle.

Opinnäytetyön kehittämisprojektin vetäminen on ollut haastavaa, mielenkiintoista, innostavaa, mutta välillä myös raskasta. En ole ollut aikaisemmin mukana projektityöskentelyssä tai vetämässä projektia. Tämä kehittämisprojekti on ollut huikea oppimiskokemus minulle. Prosessin aikana olen kehittänyt projektin ve-



täjän roolissani ja tulen käyttämään saamiani oppimiskokemuksia jatkossakin erilaisissa kehittämistehtävissä. Olen tutustunut laajasti erilaisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, joka on ollut myös yksi kehittymiseni tärkeä alue. Suurin kokemus minulle on ollut ammatillinen kehittyminen ja omien voimavarojen tunnistaminen. Olen kokenut myös prosessin aikana ”työhyvinvoinnin herännäisyyden”. Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja kirjallisuutta löytyy valtavasti. Olen kuitenkin huomannut, että tuo tieto on vielä kaukana työyhteisöistä. Työhyvinvoinnin ilosanoman matkasaarnaajia tarvitaan ja olen nyt yksi heistä.

Vaikeinta opinnäytetyön viitekehyksen prosessissa on ollut työn rajaaminen ja viitekehyksen rungon rakentaminen. Tässä kohtaan koin useita turhautumisen tunteita ja epätoivoa. Ideoita ja asiaa oli niin paljon, että olen saanut tehdä kovasti töitä rajatakseni työn rungon. Viitekehys on jonkin verran muuttunut työn edetessä, mutta hyvin suunniteltu viitekehyksen runko on toiminut hyvin ohjavana siltana työn etenemisessä. Haasteensa on myös tuonut ajankäyttö, koska olen opiskellut koko opiskeluajan työni ohessa.

Projekti on ollut matka työkavereiden ja esimieheni kanssa kohti yhteistä tavoitetta parempaan ja avoimempaan työyhteisöön. Ilman työyhteisöni tukea ei projektin tavoitteisiin olisi päästy. Välillä olen kokenut myös epävarmuutta siitä vienkö projektia oikeaan suuntaan. Vastuun taakka on painanut harteita ja epäilyt omiin kykyihin nostaneet päätään. Olen kuitenkin kokenut suurta palavaa imua ja innostumista työhyvinvoinnin kehittämiseen ja koen, että se on ollut minulle kantava voima jaksaa eteenpäin. Toinen kantava voima on ollut työyhteisö. Olen saanut kokea konkreettisesti, sen millaista on työskennellä motivoituneiden ja innostuneiden työkavereiden kanssa.

Projektia on ohjannut työhyvinvointihaastattelun tulokset sekä työyhteisön sisällä käydyt keskustelut ja kirjalliset informaatiot. Projektin on suurimmalta osalta mennyt tehdyn suunnitelman mukaisesti, mutta välillä projekti on kuin itsestään lähtenyt ohjautumaan parempaan suuntaan. Prosessi on ollut kuin palapeli, puuttuva palaselle on löytynyt aina oma paikka. Pala palalta prosessi on rakentunut yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Välillä projektia on ohjannut intuitiivinen tunne muuttaa projektin suuntaa ja sisältöä. Intuitiivisen äly on taito, joka voi ohjata meitä vaikeissa tilanteissa. Tarvitaan kuitenkin rohkeutta kuunnella tuota

omaa sisäistä ääntä, sillä pahimmassa tapauksessa se voi johtaa myös harhaan ja kauas kuljettavalta polulta.

Olen myös pohtinut sitä, mikä teki kehittämisprojektin etenemisestä sujuvan. Työyhteisön motivoitunut asenne on mielestäni kantavin voima onnistuneessa projektissa. Motivoitumiseen puolestaan on varmaankin vaikuttanut oma syvä innostuminen ja tahto kehittämistyöhön. Olen myös miettinyt onko, osaston luonteella ollut merkitystä siihen, että muutosvastarinta projektia kohtaan on ollut hyvin vähäistä. Teho-osastolla joudumme muuttamaan käytänteitä usein ja työ on itsessään usein äkillisten muutosten myllerrystä. Osaston ja potilaan tilan muutokset ovat työssämme arkipäivää. Olemme siis tottuneet työssämme teho-osastolla useasti muuttuviin tilanteisiin. Kehittämisprojektin aloittaminen oli helppoa, koska työyhteisö suhtautui tähän kehittämistyöhön avoimin mielin. Työyhteisössämme työhyvinvoinnin kehittäminen jatkuu edelleen ja se tulee olemaan jatkossakin yksi kehittämisaikavälistä. Uskon, että tämä kehittämisprojekti on vaikuttanut työyhteisömme ilmapiirin parantumiseen ja avoimempaan vuorovaikutukseen. Kokonaisuudessaan voitaneen todeta, että vetämässäni työhyvinvoinnin projektissa saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja päämäärä.

Jatkokehittämisideana on projektin aikana noussut mieleeni millaisia työkaluja esimies tarvitsee johtaakseen työyhteisön hyvinvointia. Tässä kehittämistyössä olen tarkoituksellisesti käsitellyt hyvinvoinnin kehittämistä työyhteisön näkökulmasta. Jatkotutkimus aiheena olisikin mielenkiintoista selvittää työhyvinvoinnin kehittämistä johtamisen näkökulmasta, esimerkiksi millaisia voimavaroja ja taitoja esimies tarvitsee työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössä sekä esimiehen työhyvinvoinnin tukeminen.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy.
- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Hämeenlinna: Talentum.
- Aivoriihi. Viitattu 23.4.2016. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Ala-Kokko, T., Karlsson, S., Pettilä, V., Ruukonen, E. & Tallgren, M. 2014. Tehohoito-opas. Tampere: Duodecim.
- Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen. Miten laadimme yhteiset pelisäännöt? <http://www.avaimia.fi/kortit/miten-laadimme-yhteiset-pelisaannot/>
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. & Sandersson, K. 2013. Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of construct of Psychological capital. Journal of Occupational and Organizational Psychology (2013), 86, 348 – 370. Viitattu 8.5.2016. [https://www.researchgate.net/profile/Angela\\_Martin3/publication/263590530\\_Building\\_on\\_the\\_positives\\_A\\_psychometric\\_review\\_and\\_critical\\_analysis\\_of\\_the\\_construct\\_of/links/53d991cb0cf2a19eee880092.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Angela_Martin3/publication/263590530_Building_on_the_positives_A_psychometric_review_and_critical_analysis_of_the_construct_of/links/53d991cb0cf2a19eee880092.pdf)
- De Dreu, C.K.W. 2007. The virtue and vice of workplace conflict: food for ( pessimistic) thought. Journal of Organizational Behavior J.Organiz. Behav. 29, 5-18 (2008). Viitattu 10.5.2016. [https://www.researchgate.net/profile/Carsten\\_De\\_Dreu/publication/227663423\\_The\\_Virtue\\_and\\_Vice\\_of\\_Workplace\\_Conflict\\_Food\\_for\\_Pessimistic\\_Thought/links/54eb86810cf2ff89649de1f0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carsten_De_Dreu/publication/227663423_The_Virtue_and_Vice_of_Workplace_Conflict_Food_for_Pessimistic_Thought/links/54eb86810cf2ff89649de1f0.pdf)
- Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Dunderfelt, T. 2015. Hyvä paha pomo. Viro: Kauppakamari.
- Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Viro: Kauppakamari.
- Etene 2001. Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Viitattu 13.3.2016. <http://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisu-ja+1+Terveysthuollon+yhteinen+arvopohja,+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>

- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. 18. painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, J., Jalo, P. & Eloranta, T. 2012. Hyvät työyhteisötaidot. Esimerkkejä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalta. Tuottavuus talkoot hankkeesta. [https://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf](https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9291.pdf)
- Ilmarinen. Johda itseäsi -jaksa työssäsi. Viitattu 10.4.2016. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf>
- Ilmarinen. Työyhteisötaidot. Sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. Viitattu 25.4.2016. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>
- Innokylä. Aivoriihi. Viitattu 20.4.2016. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Innokylä. Innovaatiomalli. Viitattu 23.4.2016. <https://www.innokyla.fi/tietoa-innokylasta/innovaatiomalli>
- Innokylä. Työyhteisössä taidolla- huoneentaulu. Viitattu 20.4.2016. <https://www.innokyla.fi/web/malli1073610>
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro: Talentum.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kakkuri- Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K.2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudemus.
- Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Tampere: Työterveyslaitos.
- Kauppinen, T., Mattila-olappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Kasva esimiehenä ja alaisena. Jyväskylä: Ajatus kirjat.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 20.4.2016.  
[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2/urn\\_isbn\\_978-952-61-1215-2.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/urn_isbn_978-952-61-1215-2.pdf)
- Kylliäinen, A. 2009. Armoa työhön. Keuruu: Otava.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Lehtonen, J.( Toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 23.4.2016.  
[http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi\\_Suomessa\\_2004.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf)
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A & Vähäliitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti\\_innostunutta\\_tyoyhteisoa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf) Viitattu 23.4.2016
- Leskinen, T, Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Latvia: Pro Tammi.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Lööv, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja – suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Manka, M-L & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Työurien jatkamisen tuki 2012–2014. Jamit hanke. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. PDF dokumentti. Viitattu 23.3.2016  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_4\\_netiti\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_4_netiti_sivutettu.pdf)
- Manka, M-L. & Bordi, L. Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja & kokemuksia. Viitattu 23.3.2016.  
<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosiel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Wsoypro Oy.

- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Henkilöstöluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Kuntoutussäätiö.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuoksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Tampere:Tammerprint Oy.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskuksen Synergos
- Manka, M-L., Larjovuori, R-L & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa. Työurien jatkamisen tuki 2012–2014. Jamit hanke. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Viitattu 7.5.2016.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Talentum.
- Matzler, K. & Renzl, B. 2006. The Relationship between Interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. Total Quality Management. Vol 17. No. 10. 1261- 1271. Decemper 2006. Viitattu 6.5.2016.  
[https://www.researchgate.net/profile/Birgit\\_Renzl/publication/228109411\\_The\\_relationship\\_between\\_interpersonal\\_trust\\_employee\\_satisfaction\\_and\\_employee\\_loyalty/links/545a5be10cf2c16efbbaae1c.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Birgit_Renzl/publication/228109411_The_relationship_between_interpersonal_trust_employee_satisfaction_and_employee_loyalty/links/545a5be10cf2c16efbbaae1c.pdf)
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS- kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarjan julkaisu nro 92.
- Paasivaara, L., Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry.
- Parkkila, T. 6.2.2013. Viesti visuaalisesti. Viitattu 4.5.2016.  
<http://republic.fi/viesti-visuaalisesti/>
- Pehram, T. 2011. Paremmiin puhumalla. Restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

- Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6.uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Reilun pelin säännöt työyhteisössä. Työhyvinvoinnin kohtaamispaikka. Viitattu 30.3.2016 [http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun\\_pelin\\_saannot\\_tyoyhteisossa.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannot-tyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf)
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovai-  
kut. Helsinki: Talentum.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Räisänen, K. & Lestinen, J. 2006. Kyllin hyvä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sairaanhoitajaliitto. 2012. Sairaanhoitajan eettiset pelisäännöt. Helsinki: Fioca.
- Sairaanhoitajaliitto. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot.  
Helsinki: Fioca.
- Salanova, M., Scaufeli, W., Despoina, X. & Bakker, B. 2010. Work Engament. A  
Handbook of Essential Theory and Research. The gain spiral of resources  
and work engament: Sustaining a positive worklife. New York: Psychology  
Press. Viitattu 29.3.2016  
<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/328.pdf>
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-  
työhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI- henkilöstölle. Turun ammattikor-  
keakoulu.
- Seppälä, P. 2013. Work Engament. Psychometrical, Psychosocial, and Psy-  
chophysiological Approach. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tie-  
dekuunta. Väitöskirja.
- Silvennoinen, M., Kauppinen R. 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alaistaidot  
käytännössä. Jyväskylä: Tammi.
- Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: Suomen Psykologinen Instituut-  
tiyhdistys.
- Sonnentag, S., Unger, D. & Nägel, I.J. 2013. Workplace conflict and employee  
well-being. The moderating role of detachment from work during off-job time.  
International Journal of Conflict Management; 24 (2013) 2.-s. 166-183. Viitat-  
tu 10.5.2016.  
[https://kops.unikonstanz.de/bitstream/handle/123456789/25176/Sonnentag\\_251768.pdf?sequence=2&isAllowed=n](https://kops.unikonstanz.de/bitstream/handle/123456789/25176/Sonnentag_251768.pdf?sequence=2&isAllowed=n)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 14.5.2016.  
<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Suomen mielenterveysseura. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Yhteinen etu. Viitattu 30.3.2016.  
[http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6paikalla.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf)
- Suomen mielenterveysseura. Mieli. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Viitattu 25.4.2016.  
<http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>
- Suomen mielenterveysseura. Mieli. Vuorovaikutustaitoja voi oppia. Viitattu 22.4.2016.  
<http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia>
- Suomen tehohoitoyhdistys. 1997. . Suomen tehohoitoyhdistyksen eettiset ohjeet. Viitattu 22.4.2016. <http://www.sthy.fi/system/files/sivut/eettiset.pdf>
- Sydänmaalakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum.
- Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Lahti: Meditak.
- Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio. Sosiaalipsykologian perusteita. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A: 15.
- Toppinen-Tanne, S., Vanhala, A., Puttonen, S., Larvi, T. & Vaaranen, H. 2015. Voimaa arkeen. Vantaa: Työterveyslaitos.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön työelämä 2020-hanke. Viitattu 27.2.2016.  
[http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)
- Työterveyslaitos. Hyvinvointi työpaikalla. Viitattu 15.5.2016.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx)
- Uusitalo- Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. Juva: PS-kustannus.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Tampere: Työterveyslaitos.
- Vesterinen, P-L. 2013. Kateus työelämässä. Juva: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Edita.
- Vivar, C.G.2006.Putting conflict management into practise: a nursung case study. Journal of Nursing Management. 14. Viitattu 6.5.2016.  
[https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Vivar/publication/7179782\\_Putti](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Vivar/publication/7179782_Putti)



[ng\\_conflict\\_management\\_into\\_practice\\_a\\_nursing\\_case\\_study/links/546d9a0f0cf2a7492c55bdd4.pdf](https://doi.org/10.1016/j.npr.2014.07.001)


Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Kauppakamari.

## LIITTEET

- Liite 1. Innokylä huoneen taulu Työyhteisössä taidolla - lomake
- Liite 2. TOP 10 lista
- Liite 3. Kuva kehittämistyön Ideataulusta
- Liite 4. Opinnäytetyön toimeksiantositoumus


## Liite 1. Innokylä huoneentaulu työyhteisössä taidolla lomake

**TYÖYHTEISÖSSÄ TAIDOLLA**



- Sitoudumme organisaation yhteisiin arvoihin ja toimimme niiden suuntaisesti
- Tiedämme organisaation tavoitteet ja päämäärät
- Mainostamme organisaatiota positiivisena ulkopuolisille
- Tuemme toisiamme avoimeen ja toimintaa rakentavaan keskusteluun
- Osallistumme työntekoa koskevaan päätöksentekoon, työmme suunnitteluun ja toteutukseen
- Noudatamme työpaikalla yhteisiä sääntöjä
- Parannamme aktiivisesti tiedonkulkua omalla työpaikalla ja muiden työyhteisöiden kanssa
- Olemme täsmällisiä ja luotettavia
- Huolehdimme työpaikkamme viihtyvyydestä ja turvallisuudesta
- Käytämme työaikamme tehokkaasti
- Olemme valmiita ottamaan työtehtäviä vapaaehtoisesti
- Innostamme toisiamme kokeilemaan ja työskentelyämme kehittävään toimintaan
- Teemme työtä ja olemme asiakkaita varten
- Kehitämme aktiivisesti vuorovaikutusta esimiehen ja toisten kanssa
- Pidämme esimiestä ja toisiamme ajan hermoilla
- Asioista saa puhua suoraan ja avoimesti
- Toimimme selkeästi, suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti
- Tunnumme toimintaamme säätelevät lait ja asetukset
- Keskustelemme tavoitteellisesti ja kannustavasti
- Luomme työpaikallamme positiivista ilmapiiriä

**TYÖYHTEISÖSSÄ TAIDOLLA**



- Tiedämme omat tehtävämme ja meillä on hyvät edellytykset toimia niissä
- Tiedämme tehtävämme vaikutuksen työn sujumiseen ja tuloksiin
- Käytämme resursseja järkevästi ja tehokkaasti
- Teemme yhteistyötä aktiivisesti eri työyhteisöiden kanssa
- Autamme työkavereita ja esimiestä menestymään tehtävässään
- Annamme riittävän tilan ja työrauhan toiselle
- Kohtelemme kaikkia tasapuolisesti
- Kiinnostumme muiden tehtävistä ja arvostamme niitä
- Annamme tilaa luovuudelle
- Arvostamme erilaisuutta ja erilaisia näkökulmia
- Ymmärrämme erehdyksiä
- Autamme toisiamme
- Olemme esille toimintaamme haittaavat tekijät
- Meillä on halua ja tahtoa ratkaista asioita
- Emme provosoi negatiivisia tunteita työpaikalla
- Kohdistamme puheen sille ketä asia koskee
- Puhumme asioista ja toiminnasta enemmän kuin henkilöistä
- Kun emme ymmärrä toisen viestiä, pyydämme tarkennusta tai varmistamme, että asia on ymmärretty oikein
- Olemme joustavia
- Arvioimme ja havainnoimme toimintaamme
- Annamme rakentavaa ja positiivista palautetta

## Liite 2. TOP 10 lista

## TYÖYHTEISÖSSÄ TAIDOLLA KYSELYN TULOKSET

## TOP 10 LISTA

1. Annamme rakentavaa ja positiivista palautetta (30)
2. Kohtelemme kaikkia tasapuolisesti (29)
3. Luomme työpaikallamme positiivista ilmapiiriä (29)
4. Osallistumme työntekoa koskevaan päätöksentekoon, työmme suunnitteluun ja toteutukseen (19)
5. Emme provosoi negatiivisia tunteita työpaikalla (19)
6. Noudatamme työpaikalla yhteisiä pelisääntöjä (18)
7. Autamme toisiamme (18)
8. Teemme työtä ja olemme asiakkaita varten (17)
9. Arvostamme erilaisuutta ja erilaisia näkökulmia (17)
10. Huolehdimme työpaikkamme viihtyvyydestä ja turvallisuudesta (16)





## Liite 4. Opinnäytetyön toimeksiantositous

## Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositous

## I Opinnäytetyön toimeksiantositous

Yritys/Työyhteisö	
Yrityksen/Työyhteisön nimi:	Länsi-Pohjan keskussairaala Teho-osasto
Yhteyshenkilö	Olla-Maija Kärki / Maritta Rissanen
Asema/ammattinimike:	Waston hoitaja / 40. hoitaja
Osoite	Kauppakatu 25, 94100 KEMI
Puhelin	
Sähköposti:	
Opinnäytetyö (mahdollinen tarkentava määrittely liitteenä)	
Opinnäytetyön aihe:	-Tää on meidän juttu - Työhyvinvointi projekti LPKS Rho-osasto, Pelisääntöjen laatiminen ja työyhteisötoimen kehittämisen
Opinnäytetyön suorittamista varten luovutettava tausta-aineisto:	- Valmis: 2015/2016
Opinnäytetyön ohjaus toimeksiantajan taholta. Kuka ohjaa ja miten?	U.-M. Kärki, H. Rissanen
Toimeksiantajan edustaja sitoutuu	
<input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan opinnäytetyösuunnitelman laadintaan <input checked="" type="checkbox"/> mahdollistamaan työn suorittamisen työyhteisössä <input checked="" type="checkbox"/> ohjaamaan opiskelijaa työhön liittyvissä ammatillisissa kysymyksissä <input checked="" type="checkbox"/> osallistumaan mahdollisuuksien mukaan opinnäytetyöseminaareihin, antamaan työstä palautetta sekä lausunnon työn arviointia varten <input checked="" type="checkbox"/> sopimaan tarvittaessa työn luottamuksellisista asioista opiskelijan ja ammattikorkeakoulun kanssa	
Allekirjoitus:	Maritta Rissanen Olla-Maija Kärki

## II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhän

Opiskelija	
Opiskelijan etu- ja sukunimi:	Aila Pyyry
Opiskelijan numero	1400932
Osoite	Kaivaniementie 986, 94430 TORNI
Puhelin	040 7485290
Sähköposti	
Koulutus ja suuntautumisvaihtoehto:	VAMK, Terveystieteiden edistäminen
Opiskelijan sitoumus	
<input checked="" type="checkbox"/> suorittamaan työn suunnitelmallisesti ja ammattikorkeakoulun ohjeistusta noudattaen, <input checked="" type="checkbox"/> käyttämään toimeksiantajalta saamaansa aineistoa vain opinnäytetyön tarkoitukseen, <input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vastuuvelvollisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen tausta-aineiston osalta sekä <input checked="" type="checkbox"/> toimittamaan valmiin opinnäytetyön toimeksiantajalle sovitulla tavalla ja tarvittaessa esittelemään työn tuloksia toimeksiantajalle.	
Allekirjoitus	Aila Pyyry

## Liite 1 (2/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

## III Opinnäytetyön ohjaus

Ohjaava Opettaja	
Ohjaavan opettajan nimi:	Reetta Saarnio
Koulutus ja toimipaikka:	Hyvinvointiosaamisala Lapin AMK Heikkinen
Sähköposti:	reetta.saarnio@lapinamk.fi
Ammattikorkeakoulun edustajat sitoutuvat	
<input checked="" type="checkbox"/> vastaamaan, että opinnäytetyön aihe ja tavoitteet vastaavat alan yleisimmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyölle asetettuja kriteerejä ja että opinnäytetyöprosessia ohjataan edistään työn valmistumista,	
<input checked="" type="checkbox"/> vastaamaan opinnäytetyön arvioinnista.	
<input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan kaikissa vaiheissa ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistusta sekä	
<input checked="" type="checkbox"/> noudattamaan vaihtoehtovallisuutta erikseen sovitun luottamuksellisen aineiston osalta.	
Allekirjoitus	Reetta Saarnio
Koulutuksen yliopettaja	
Koulutuksen yliopettajan nimi:	Airi Paloste
Puhelin:	040 7412905
Sähköposti:	airi.paloste@lapinamk.fi
Allekirjoitus:	Airi Paloste

Opinnäytetyöt ovat julkisia. Jos työ sisältää toimeksiantajan kannalta luottamuksellista tietoa, sitä ei sisällytetä julkaistavaan opinnäytetyöhön. Tätä sitoumusmallia käytetään toistaiseksi.