

Laura Perkiö

**ITSENSÄ ARVOSTAMISEN HYVE TYÖNTEKIJÄNÄKÖKULMASTA OSUUS-
KAUPPA ARINASSA**

ITSENSÄ ARVOSTAMISEN HYVE TYÖNTEKIJÄNÄKÖKULMASTA OSUUS- KAUPPA ARINASSA

Laura Perkiö
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä(t): Laura Perkiö

Opinnäytetyön nimi: Itsensä arvostamisen hyve työntekijänäkökulmasta Osuuskauppa Arinassa

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 71 + 6

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina. Arinan HR-osastolla on kehitteillä arinalaisille vielä lanseeraamaton hyve, itsensä arvostaminen. Arinassa hyveet kuvaavat toimintamalleja, joiden mukaista toimintaa arvostetaan ja mihin jokaisen arinalaisen tulisi pyrkiä. Itsensä arvostamisen hyveen kantavana ajatuksena on saada henkilöstö huolehtimaan hyvinvoinnistaan paremmin, jotta henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen pääpaino saataisiin muutettua entistä ennaltaehkäisevämpään suuntaan. Hyveen tavoitteena on tuottaa hyvinvoivan henkilöstön avulla myös yhä parempaa omistajahyötyä pohjoissuomalaisille.

Itsensä arvostamisen hyve koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat tasapainoinen minä, olosuhteet/ympäristö, tavoitteellinen ja innostava työyhteisö sekä johtaminen. Tässä työssä on tehty rajaus yksilönäkökulmaan eli tasapainoisen minän kokonaisuuteen. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa henkilöstön käsityksiä suunnittelusta kokonaisuudesta ja jalkauttamisen keinoista. Tämä opinnäytetyö toimii siten myös pilottina henkilöstön osallistamisesta hyveen suunnitteluun.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kahden pääteemaan ympärille, joita ovat itsensä johtaminen ja hyvinvoinnin johtaminen. Teoriaa pohjustetaan esittelemällä ensin lukijalle projekti kokonaisuudessaan. Työssä hyödynnetään lähteitä monipuolisesti keskeisestä ammattikirjallisuudesta kansainvälisiin tutkimustuloksiin, Arinan sisäisiin lähteisiin sekä internet-lähteisiin. Empiiriosiossa toteutetaan laadullinen tutkimus, jossa tutkimusmetodina käytetään kuuden hengen ryhmässä toteutettavaa teemahaastattelua. Haastattelun teemat valikoituvat tutkimustehtävästä käsin. Haastatteluaineiston analysoinnin metodina käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että arinalaiset suhtautuivat erittäin positiivisesti tasapainoisen minän kokonaisuuteen. Henkilöstö arvosti erityisesti tämän itsensä arvostamisen osa-alueen ennaltaehkäisevää otetta, kokonaisvaltaisuutta ja henkilökohtaisuuden vaikutelmaa. Lanseerauksen osalta arinalaisten tahtotilana oli henkilöstön osallistaminen hyveen suunnitteluun. Projektille kättiin myös vetäjää, joka innostaisi muita kiinnostumaan oman hyvinvointinsa tilasta ja sen kehittämisestä. Itsensä arvostamisen hyve nähtiin keskeisenä avaimena arinalaisuuden toteutumiseen arjessa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että Arinan on perusteltua aloittaa hyveen lanseeraus tasapainoisen minän kokonaisuudesta. Arinan on niin ikään kannattavaa panostaa projektissa henkilöstön osallistamiseen ja toteuttaa lanseeraus pieninä kokonaisuuksina vuosikellon mukaisesti.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, kokonaisvaltainen hyvinvointi, hyvinvoinnin johtaminen, strateginen hyvinvointi, projekti

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author(s): Laura Perkiö

Title of thesis: The Virtue of Self-Appreciation from Employee's Perspective at Osuuskauppa Arina
Supervisor(s): Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 71 + 6

The case company of this thesis is Osuuskauppa Arina. The Human Resources department of Arina is in process of launching a new virtue for the employees – self-appreciation. At Arina, these virtues are seen as symbols of daily operation models that are appreciated and seen as common goals for employees to pursue. The purpose behind choosing the self-appreciation virtue is to encourage the Arina employees to concentrate more on their own well-being. The idea is to shift the focus of personnel's well-being at work from reaction into prevention. The new virtue is also aimed to produce better ownership benefits for the people living in Northern Finland.

The self-appreciation virtue consists of four sectors: balanced me, circumstances/environment, goal-oriented and inspiring working environment and leadership. This thesis focuses on the individual perspective of self-appreciation – balanced me. The purpose of this thesis is to map the personnel's conceptions of the planned entity and the possibilities of carrying out the plan. This thesis is also an initial pilot for planning how the personnel could contribute in formulating the virtue.

The theoretical framework of this thesis is based on two key themes: self-leadership and welfare management. The framework starts with presenting the project as a whole. This thesis uses a wide range of resources and combines pivotal professional publications with international peer-reviewed articles, Arina's internal data/resources and internet resources. The empirical segment includes a qualitative research with a main implemented research method of six-person group theme interviews. The chosen themes for these group interviews were formulated based on the key research question. The method used for analyzing these group interviews is theory-based content analysis.

Based on the results of this thesis the following conclusions can be made: The personnel of Arina relate positively to the concept of balanced me. Especially the preventative, holistic and personal impression of self-appreciation resonate positively with the personnel. When it comes to launching the new virtue, the staff is hoping to be included in the planning phase. Moreover, the project was yet lacking an enthusiastic leader for the implementation phase – a person, who'd be able to encourage others to get actively involved in improving their own well-being, is clearly needed. In this thesis, the self-appreciation virtue was seen as a crucial factor in implementing what it means to be part of Arina from the staff's perspective. Based on the results it can be concluded that there's strong evidence supporting the fact that Arina should start the launching phase of the new virtue from the entity of balanced me. In addition, Arina should invest in encouraging the personnel to get involved in the project, and implement the launching phase in small portions throughout the year.

Keywords: Self-Leadership, Overall Well-Being, Welfare Management, Strategic Wellness, Project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	YLEISTÄ ARINASTA JA ARINALAISUUDESTA	9
	2.1 Arinalaisuus ja huipputyöpaikan elementit.....	9
	2.2 Keskeisiä lukuja ja tutkimustuloksia	11
3	ITSENSÄ ARVOSTAMINEN OSANA ARINALAISIA HYVEITÄ.....	16
4	TASAPAINOISEN MINÄN KOKONAISUUS ARINASSA	18
	4.1 Uni, lepo ja palautuminen	18
	4.2 Vapaa-aika, hyvä ravinto ja liikunta	19
	4.3 Kiitollisuus, armollisuus itselle, itseironia ja kyky rakentavasti kieltäytyä	20
	4.4 Vastoinkäymisten käsittely ja rehellisyys itseään kohtaan.....	21
	4.5 Käsiteltävän teorian suhde hyveeseen	22
5	ITSENSÄ JOHTAMINEN KOHTI HYVINVOINTIA	23
	5.1 Hyvinvointi on elämänhallintaa	23
	5.2 Kyky johtaa itseä	25
	5.3 Itsensä johtamisen haasteita	28
	5.4 Muutoksen läpikäyminen	29
6	HYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	33
	6.1 Johtaminen arvojen avulla.....	35
	6.2 Strategista hyvinvointia yhdessä	37
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
	7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	40
	7.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruutapa.....	41
	7.3 Aineiston hankinta	43
	7.4 Aineiston käsittely.....	46
	7.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	48
8	TUTKIMUSTULOKSET	50
	8.1 Taustakysymykset.....	50
	8.2 Unen merkityksestä palautumiseen ja taukokäytäntöihin	51
	8.3 Hyvän ravinnon ja liikunnan ryhmähengen merkitys.....	52
	8.4 Kiitollisuus arjessa ja tasapainottelu lisävuorojen kanssa.....	54
	8.5 Ajatuksia ja kehitysehdotuksia.....	55

8.6	Suunnittelusta kohti lanseerausta.....	56
8.7	Havainnointia haastattelusta	58
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
10	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

Nykypäivänä monilla työntekijöillä on ongelmia elämänhallinnassa. Ihmiset joutuvat pitkille sairaalomille ja pahimmillaan paluu takaisin työhön voi olla lähes mahdotonta. Yrityksillä menee valtavasti resursseja näiden asioiden setvimiseen ja tilanteiden kartoittamiseen. Aikaa ja rahaa kuluu jo olemassa olevien ongelmien selvittelyyn. Monille työntekijöille käy niin, etteivät he jaksaa työelämässä eläkeikään saakka. Töitä tehdään liikaa ja elämäntavat ovat retuperällä. Itsestä ei välitetä tarpeeksi, vaan kulutetaan keho ja mieli loppuun.

Joulukuussa 2014 sosiaali- ja terveysministeriössä julkaistiin laskelma menetetyn työpanoksen kustannuksista. Laskelma kertoo karua sanomaa: vuosittainen summa kohoaa 24 miljardiin euroon eli 2 miljardia euroa jokaista kuukautta kohti. Tämä summa aiheutuu siitä, kun ihmiset sairastavat työssä ja kotona, joutuvat työtapaturman uhriksi tai pahimmillaan työkyvyttömyyseläkkeelle. Kyse on merkittävästä menetyksestä jopa kansantalouden tasolla. (Ahonen 2015, viitattu 6.9.2016.) On siis enemmän kuin tarpeen kehitellä toimintamalleja, joilla pystytään muuttamaan negatiivista kehityskulkua toiseen suuntaan.

Osuuskauppa Arinassa ollaan tartuttu tähän ongelmaan yksilökeskeisestä näkökulmasta. Arinan HR-osastolla on alettu yhdessä pohtimaan, miten työntekijät saataisiin ymmärtämään oman hyvinvointinsa merkitys ja se, miten suuri rooli heillä itsellään on sen kehittämisessä ja ylläpidossa. Lisäksi on lähdetty miettimään, miten tämä ajatusmaailma tulisi saattaa jokaiselle arinalaiselle, ja mikä ylipäätään on työnantajan antaman tuen merkitys hyvinvoinnin edistämisessä. Arinassa kohdistetaan nyt resursseja siihen, että hyvinvointitoimenpiteiden pääpaino saataisiin siirrettyä ennaltaehkäisevään suuntaan. Ratkaisuna tähän on lähdetty suunnittelemaan koko henkilöstöä koskevaa itsensä arvostamisen hyvettä, joka perustuu kykyyn johtaa itseä kohti hyvinvointia. Kokonaisuutta, joka pohjautuu arinalaisiin arvoihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada tutkittavilta arinalaisilta mielipiteitä ja kehitysideoita uudesta hyveestä sekä työntekijänäkökulmasta toimivista viestimisen ja lanseerauksen keinoista, joista sitten raportoidaan tässä työssä. Työn tietoperusta muodostuu Arinan sisäisistä lähteistä sekä hyvinvointiin liittyvästä ammattikirjallisuudesta, jonka keskeisiä teemoja ovat itsensä johtaminen, hyvinvoinnin yksilönäkökulma sekä hyvinvoinnin johtaminen työpaikalla. Kirjallisuuden lisäksi

aiheeseen on pureuduttu myös tuoreiden tutkimustulosten valossa. Teoreettisen viitekehyksen teemat on valittu siten, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tarkoitusta.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa tehdään laadullinen tutkimus, jossa toteutetaan kuuden hengen teemapohjainen ryhmähaastattelu valikoidussa Arinan toimipaikassa. Ryhmälle esitellään tasapainoinen minä osa-alueineen, jonka jälkeen he saavat keskustella ajatuksistaan haastattelun teemojen mukaisesti. Keskeisinä teemoina toimivat viitekehyksen mukaisesti itsensä arvostamisen hyveen osa-alue, tasapainoinen minä, sekä hyveen viestimisen ja lanseerauksen keinot työntekijänäkökuilmasta.

Tämä työ etenee alusta asti teoriaa ja arinalaista käytäntöä yhdistellen. Teoreettisessa viitekehyyksessä annetaan teorian lomassa ehdotuksia siitä, miten Arinan tulisi kirjoittajan mukaan itsensä arvostamisen hyveen kanssa edetä. Näitä havaintoja tullaan johtopäätöksissä vertaamaan siihen, millaisia ajatuksia tutkittavilla arinalaisilla aiheesta on.

2 YLEISTÄ ARINASTA JA ARINALAISUUDESTA

Osuuskauppa Arina on vuonna 1917 perustettu osuuskunta, joka toimii Pohjois-Suomen alueella. Arinalla on tänä päivänä 160 toimipaikkaa ja yli 160 000 omistajaa eli osuuskaupan jäsentä (Osuuskauppa Arina 2016, viitattu 21.8.2016). Arina on osa S-ryhmää, johon kuuluu Arinan lisäksi 19 muuta alueosuuskauppaa sekä alueosuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK. Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluu myös kahdeksan pienempää paikallisosuuskauppaa. Arina tuottaa monipuolisia palveluja niin market- ja erikoisliikekaupassa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa kuin matkailu- ja ravitsemiskaupassa. Näistä toimialoista suurin on marketkauppa, jossa toimii kolme ketjubrändiä: Prisma, S-market ja Sale. (Osuuskauppa Arina 2015.) Vuonna 2016 näihin ketjubrändeihin tuli lisäyksenä Sokos Herkku, kun uusi Kauppakeskus Valkea avattiin Oulun keskustaan.

Arinan keskeisenä toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja hyötyjä kaikille omistajilleen. Tämän lisäksi Arinassa halutaan tietoisesti huolehtia myös Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Arina on kaikille avoin osuuskunta, jonka omistavat asiakkaat. Toiminnasta saatava hyöty jaetaan Pohjois-Suomeen. Arinaa koskeva päätös- ja vaikutusvalta on omistajilla. S-ryhmän toimipaikoista Arina on selkeästi maantieteellisesti suurin, sillä sen eteläisin toimipaikka sijaitsee Pyhännällä ja pohjoisin Ivalossa. (Osuuskauppa Arina 2015.)

2.1 Arinalaisuus ja huipputyöpaikan elementit

Ennen kuin tässä opinnäytetyössä perehdytään itsensä arvostamisen hyveeseen, esitellään Arinalle tyypillisiä toimintamalleja sekä keskeisiä lukuja ja tutkimustuloksia. Nämä linkittyvät olennaisesti myös suunnitteilla olevaan kokonaisuuteen.

Arina on iso työnantaja, jonka palveluksessa oli vuonna 2015 yhteensä 2451 työntekijää (Puutio, 2016). Tällaisen ison ja 160 toimipaikkaan jakautuneen joukon sitouttaminen yritykseen ja sen toimintaan voi olla haasteellista. Arinalaisille tuttua yrityskulttuurin ja strategian jalkauttamisen välineenä toimiikin Arinapuu, jota hyödynnetään aktiivisesti jokaisessa toimipaikassa niin tiimeittäin kuin yksilöinä. Arinapuu on käytössä koko Arinassa aina kentältä johtoportaan saakka. (Osuuskauppa Arina 2015.)

Arinapuun tarkoitus on toimia tahtotilan toteutuksen suunnittelun välineenä. Arinapuun juurina toimivat arinalaiset arvot ja puun keskiössä toimii visio, jota kohti pyritään. Tämän lisäksi puussa on tulokortti, jossa on näkökulmina omistaja, henkilöstö, prosessit ja talous. Arinapuussa on myös vaihteleva määrä hedelmiä, jotka kirjataan puuhun itse. Niiden tehtävä on kuvata tekemisiä, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä. Nämä tekemiset ovat niitä asioita, mitä jokainen on valmis ja halukas tekemään, jotta visio voidaan saavuttaa. Arinapuu havainnollistaa siis konkreettisesti tien kohti tavoitteita. (Osuuskauppa Arina 2015.)

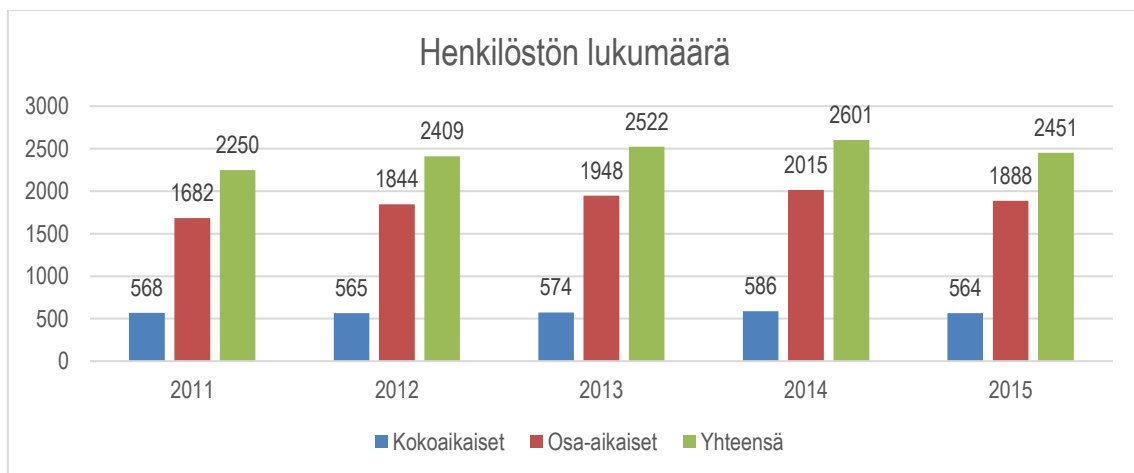
Arinassa pyritään luomaan jokaiselle arinalaiselle mahdollisuus huipputyöpaikkaan. Luomalla työntekijöille huippukokemuksia, pyritään mahdollistamaan mahdollisimman hyvä palvelu omistajille eli tuottamaan hyötyä omistajille parhaalla mahdollisella tavalla. Näitä huipputyöpaikan elementtejä ovat ensinnäkin se, että arinalaiselle oma rooli työssä sekä tavoitteet olisivat selkeitä. Huipputyöpaikassa arinalaiset voivat kokea yhteisöllisyyden ja ylpeyden sekä työn merkityksellisyyden ja aikaansaamisen tunteita. Keskeistä on myös kokemus työn hallinnasta sekä siitä, että voi itse vaikuttaa omaan työhönsä. Näiden lisäksi Arinassa halutaan panostaa turvallisuuden tunteeseen, vuorovaikutteisuuteen, positiivisuuteen, keskinäiseen luottamukseen, unohtamatta aina tärkeää palautteen antamista ja saamista sekä kehittymistä, moniosaamista ja päivittäistä innostuneisuutta. (Osuuskauppa Arina 2015.)

Kokemus huipputyöpaikasta on selkeä esimerkki Järvisen kirjassaan esiin tuomasta positiivisesta koulukunnasta. Hän kirjoittaa työstä syntyneen kaksi koulukuntaa, joista toinen keskittyy työn kurjaan puoleen ja sen aiheuttamaan yleiseen uupumukseen. Toinen luo ja myös ylläpitää mielikuvaa siitä, että työ voi synnyttää huippukokemuksia. Järvinen kuitenkin huomauttaa, ettei työelämää tule jakaa mustavalkoisesti kahteen eri leiriin, sillä jokaiselle tulee vastaan työssä niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Siihen, miten ihminen kokee työnsä, vaikuttaa olennaisesti niin kokemukset, koulutus, ikä kuin oma elämäntilanne. Näiden lisäksi henkilön persoonalla on vaikutusta siihen, minkälaisen lasien läpi niin työtään kuin elämää ylipäätäänkin katselee. (2008, 22–23.)

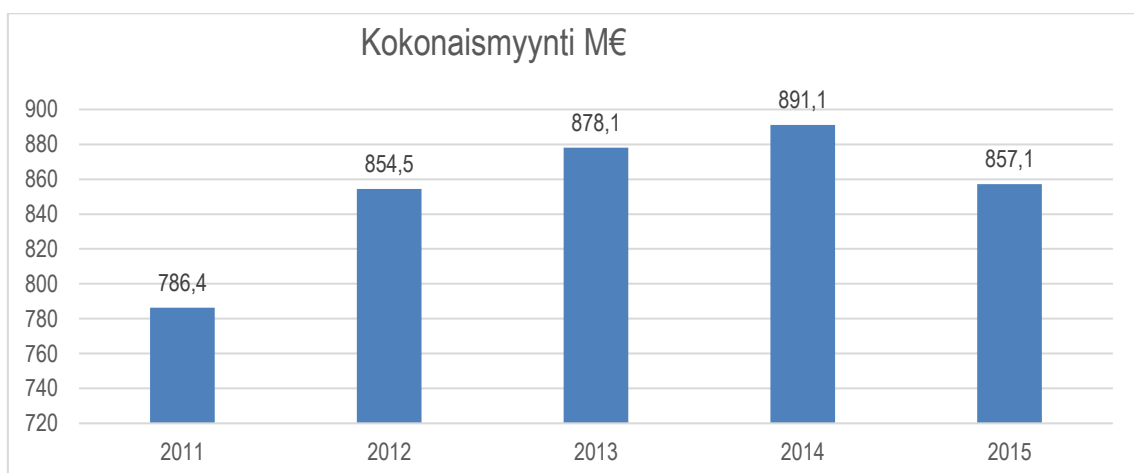
2.2 Keskeisiä lukuja ja tutkimustuloksia

Osuuskauppa Arinassa tehdään erilaisia kartoituksia pitkin vuotta vuosikellon mukaisesti. Tässä luvussa esitellään arinalaisten hyvinvointiin liittyviä keskeisiä lukuja sekä aiempia tutkimustuloksia ja etsitään niiden yhteyksiä siihen, miksi itsensä arvostamisen projekti on tärkeä juuri nyt.

Jos tarkastellaan Arinan myynnin kehitystä suhteessa henkilöstön lukumäärään, voidaan kuvioista 1 ja 2 havaita, että myynti mukalee pitkälti henkilöstön määrän kehitystä. Kokoaikaisten työntekijöiden määrä on pysynyt viimeisen viiden vuoden aikana melko vakiona. Suuremmat muutokset ovat tapahtuneet osa-aikaisten työntekijöiden määrässä.



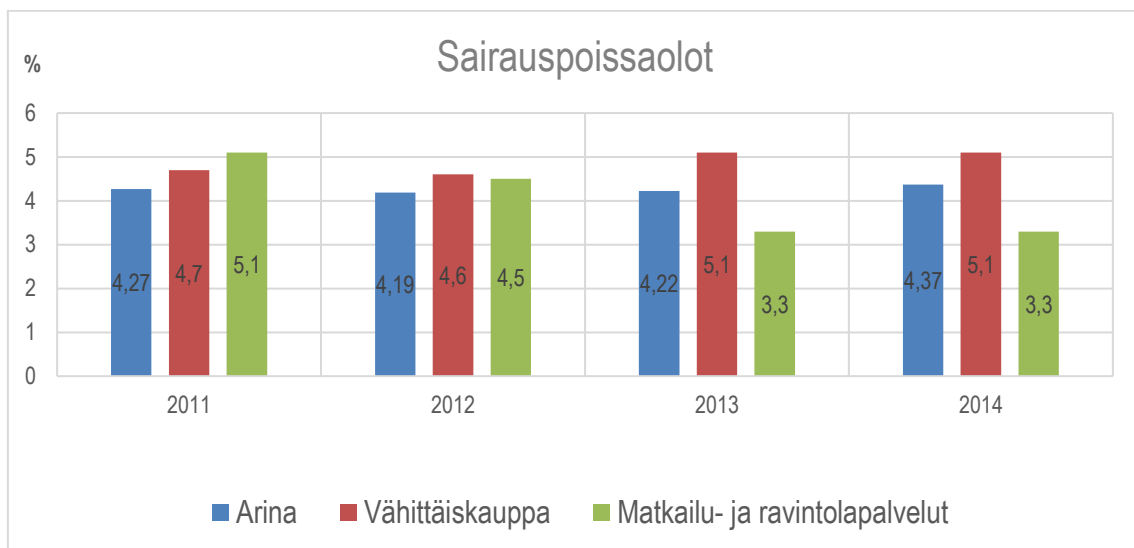
KUVIO 1. Henkilöstön lukumäärän kehitys vuosina 2011–2015. (Mukaillen Puutio 2016.)



KUVIO 2. Arinan kokonaismyynti M€ vuosina 2011–2015. (Mukaillen Puutio 2016.)

Tämä tulos ei sinänsä yllätä, sillä on luontevaa, että isommalla henkilöstöllä pystytään yleensä tekemään piirun verran parempaa myyntiä. Nykypäivänä joudutaan kuitenkin hakemaan säästöjä kaikesta ja henkilöstön lukumäärä on asia, joka tulee pitää järkevällä tasolla. Kun henkilöstöä on tarpeeksi suhteessa tehtävien työtuntien ja palveltavien omistajien määrään, ollaan taloudellisesti lähellä oikeaa. Henkilöstön jaksamisen kannalta on keskeistä kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, millainen työkuorma yksilölle koituu siitä, jos henkilöstön määrää vähennetään ja tulostavoitteet pysyvät samoina tai niitä jopa kiristetään. Arinassa pyritään huipputyöpaikan ominaisuuksien ja hyveiden kautta edesauttamaan henkilöstön hyvinvointia muuttuvassa toimintakentässä. Etenkin itsensä arvostamisen hyveen kokonaisuus todennäköisesti vastaa tähän haasteeseen. Sopeutuminen muutokseen ja kyky johtaa itseään ja tunnistaa omia tuntemuksiaan on olennainen osa kokonaisvaltaista hyvinvointia.

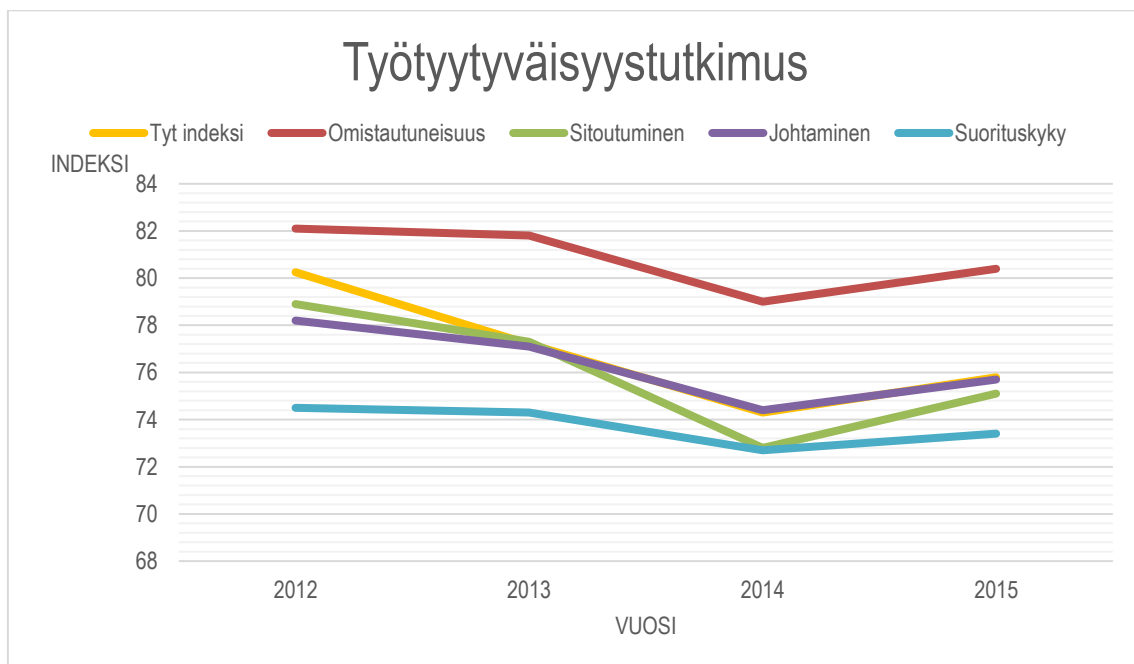
Arinassa seurataan säännöllisesti sairauspoissaolojen määrää, joka korreloi työssä jaksamisen kanssa (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016a). Elinkeinoelämän keskusliitto niin ikään teettää jäsenyrityksillään vuosittain työaikatiedustelun, josta saadaan muun muassa sairaspoissaolojen määrät vuositasolla suhteessa teoreettiseen säännölliseen työaikaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016, viitattu 20.11.2016).



KUVIO 3. Sairauspoissaolojen määrä suhteessa vuosityöaikaan Arinassa ja EK:n jäsenyrityksissä vähittäiskaupan ja matkailu- ja ravintolapalveluiden alalla vuosina 2011–2014. (Mukailten Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016a; Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 2013, 2015 & 2016.)

Kuviosta 3 voidaan nähdä, että vuosina 2011–2014 sairauspoissaolot ovat Arinan keskiarvona pysyneet reilussa neljässä prosentissa, vaihteluvälin ollessa 4,19–4,37 %. Luku kuvaa sairauspoissaolotuntien määrää suhteessa tehtyihin työtunteihin koko Arinan tasolla. Arinan vuosien 2011–2014 sairauspoissaoloprosentit ovat jonkun verran alle Elinkeinoelämän keskusliiton vähittäiskaupan jäsenyritysten keskiarvon, mutta ovat samalla suuruudeltaan sitä luokkaa, että tarkempi syiden tarkastelu voidaan nähdä tarpeellisena.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaolojen osuuden ollessa 2–3 %, voidaan niitä karkeasti arvioituna pitää tavallisina. Jos sairauspoissaoloprosentti on jatkuvasti yli 4–5 %, on syytä tutkia tarkemmin, mistä se johtuu. Yritysten tai henkilöstöryhmien välisessä vertailussa on kuitenkin hyvä huomioida erot henkilöstön ikä- ja sukupuolijakaumassa sekä työnkuvassa. (2016, viitattu 20.11.2016.)



KUVIO 4. Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset vuosina 2012–2015. (Mukaillen Puutio 2016.)

Sairauspoissaolojen lisäksi Arinassa tutkitaan myös työtyytyväisyyttä kerran vuodessa. Kuviossa 4 on kuvattu Arinan työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia vuosina 2012–2015. Työtyytyväisyystutkimukseen sisältyvät indeksit on laskettu siten, että indeksiin kuuluvista kysymyksistä on laskettu kysymysten keskiarvojen keskiarvo, joka on muunnettu alkuperäiseltä kysymysasteikolta 1–4 asteikolle 0–100. Työtyytyväisyysindeksi kuvastaa organisaation sisäistä tilaa kokonaisuudessaan ja

kertoo siitä, mikä on organisaation kyky vastata niin sisäisiin kuin ulkoisiin haasteisiin. (Puutio 2016.)

Työtyytyväisyystutkimuksen vastausprosentti on ollut kaikkina tarkasteltavina vuosina korkea: vuonna 2012 95 %, vuosina 2013–2014 96 % ja vuonna 2015 97 %. Kuten kuviosta 4 näkee, arinalaisten TYT-indeksi on pysynyt viime vuosina melko vakaana ja suhteellisen korkeana, mikä kertoo siitä, että Arinassa tehdään todennäköisesti oikeasuuntaisia asioita henkilöstön työskentelyolosuhteiden ja hyvinvoinnin eteen. Varsinaisen TYT-indeksin lisäksi tutkimuksesta saadaan muitakin indeksejä. Omistautuneisuusindeksi kertoo siitä, miten myönteisesti ja horjumattomasti arinalaiset suhtautuvat omaan työhönsä, organisaatioon ja sen arvoihin. Omistautuneisuus kuvaa myös sitä, miten herkästi arinalaiset ovat valmiita ponnistelemaan jopa ylimääräistä, jotta organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Sitoutumisindeksi puolestaan kertoo siitä, miten vallitsevassa työmarkkinatilanteessa oma työ, lähiyhteisö, käsitys omasta organisaatioista ja sen tulevaisuuden näkymistä vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016b.) Omistautuneisuusindeksi on tarkasteltavina vuosina indekseistä kaikkein korkein, mistä voi päätellä, että arinalaiset ovat hyvin uskollisia työnantajalleen ja haluavat antaa parastaan.

Näiden lisäksi työtyytyväisyystutkimuksessa tarkastellaan myös johtamis- ja suorituskyykyindeksiä. Johtamisindeksi kertoo siitä, miten arinalainen kokee arvostuksen, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteita työssään osana työyhteisöä. Se kuvastaa siis johtamisen laatua työntekijänäkökulmasta. Suorituskyykyindeksi puolestaan kuvaa sitä, millaiset edellytykset työntekijöillä on tehokkaaseen toimintaan käytettävissä olevan tiedon ja työvälineiden, toiminnan organisoinnin ja arkipäivän käytäntöjen puitteissa. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016b.) Kumpikin näistä indekseistä on pysytellyt hyvällä tasolla pienin vaihteluin.

Kuviosta 4 nähdään, että kaiken kaikkiaan työtyytyväisyystutkimuksien indeksit noudattavat selkeästi samaa linjaa keskenään. Vuonna 2012 kaikki indeksit ovat olleet korkeimmillaan ja siitä laskeutuneet pienesti vuosina 2013–2014. Lasku on saatu kuitenkin kääntymään takaisin nousuun vuonna 2015 kaikkien indeksien osalta. Pidemmällä tarkasteluvälillä voisi tutkia, onko nousu pysyvämpää vai hetkellistä. Erityisesti tyt-indeksi ja johtamisindeksi näyttävät korreloivan keskenään kaikkein selkeimmin. Tämä vahvistaa olettamusta siitä, että myös hyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös tulokseen. Kuitenkin se, mikä tekee näistä tuloksista erityisen mielenkiintoiset, on se, että huolimatta korkeahkosta työtyytyväisyydestä, on Arinassa huomattu työn-

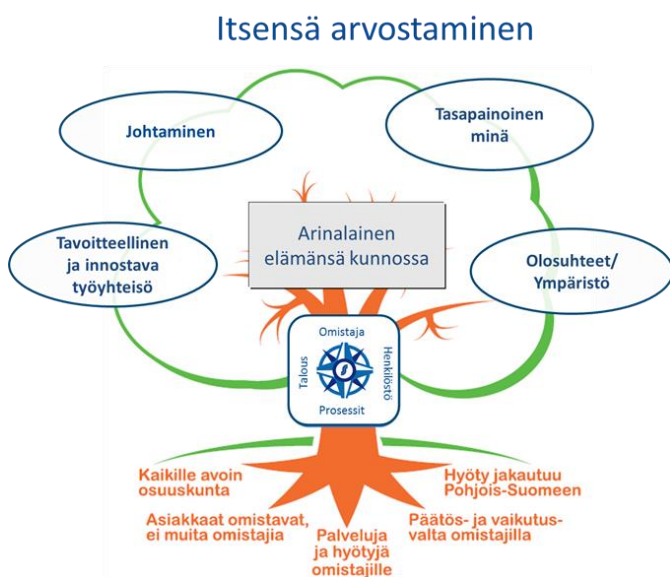
tekijöiden kyvyssä ja halukkuudessa huolehtia omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan selkeitä aukkoja. Nämä huomiot ovat linjassa Arinan viime vuosien sairauspoissaoloprosenttien kanssa, jotka voisivat niin ikään olla pienempiä. Tehdyt kartoitukset ja tutkimukset eivät aina kerro koko totuutta.

Tämän saman asian on todennut myös Järvinen kirjassaan. Hän kirjoittaa, että ihmiset suhtautuvat hyvin yleisesti työhönsä kaksijakoisesti. Työ koetaan yhtä aikaa toisaalta rasittavana ja voimia vievänä ja toisaalta sen koetaan myös antavan paljon. Se, että työtyytyväisyys on työpaikalla tehdyn tutkimuksen mukaan korkea, ei siis vielä tarkoita sitä, että työntekijöiden työssä jaksaminen olisi varmasti oikeasti hyvällä tasolla. (2008, 17–18.) Arinassa ei ole erikseen tutkittu henkilöstön kokemuksia työhön liittyvistä ongelmista, mutta Järvisen mukaan on hyvin yleistä, että myös tällaisen tutkimuksen tulokset voivat yhtä lailla olla korkeita huolimatta hyvistä työtyytyväisyystuloksista. Kirjoittaja kuvaileekin miten työ aiheuttaa ihmisissä hyvin vastakkaisia ja keskenään ristiriitaisia tunteita. Tähän liittyy keskeisesti työntöä aiheuttavat kokemukset kuten epämieluisat työtehtävät sekä toisaalta työn imu, jota työssään voi parhaimmillaan tuntea silloin, kun työ on sopiva itselle. (2008, 17–19.) Työn imussa on kyse työperäisestä ilon tunteesta. Kun ihminen kokee työn imua, hän on tarmokas ja uppoutuu tehtäväänsä omistautuneesti. Työn imun kokemuksella on taloudellisten vaikutusten lisäksi myös positiivisia vaikutuksia ihmisen terveyteen. (Työterveyslaitos 2016, viitattu 20.11.2016.)

3 ITSENSÄ ARVOSTAMINEN OSANA ARINALAISIA HYVEITÄ

Tässä luvussa esitellään itsensä arvostaminen terminä sekä kerrotaan, mistä kaikesta tämä arinalainen kokonaisuus koostuu. Lisäksi annetaan perustelua sille, miksi itsensä arvostamisen hyveeseen tulee panostaa sekä kerrotaan niistä tavoitteista, joita tälle kokonaisuudelle on asetettu.

Arinassa on käytössä hyveitä, jotka perustuvat arinalaisiin arvoihin. Nämä hyveet koskevat koko henkilöstöä. Hyveet kertovat minkälaista käyttäytymistä Arinassa arvostetaan ja mihin jokaisen arinalaisen tulisi toiminnassaan määrätietoisesti pyrkiä. Arinalaisia hyveitä ovat omistajälähtöisyys, tavoitteellisuus, aktiivisuus, rohkeus, vastuullinen joukkuepelaaminen sekä ammattiosaaminen. (Osuuskauppa Arina 2015.) Arinan HR-osaston yhteistyön tuloksena on syksyn 2015 aikana syntynyt henkilöstölle vielä lanseeraamaton seitsemäs hyve, joka kantaa nimeä itsensä arvostaminen. Kuten kaikille muillekin hyveille, myös itsensä arvostamiselle on luotu oma Arinapuu (kuvio 5). Itsensä arvostaminen tarkoittaa sitä, että jokainen arinalainen haluaa huolehtia itsestään, työympäristöstään ja työtovereistaan siten, että työkyky säilyy mahdollisimman hyvänä pitkään. Itsensä arvostaminen muodostuu neljästä kokonaisuudesta, joita ovat johtaminen, tasapainoinen minä, olosuhteet/ympäristö sekä tavoitteellinen ja innostava työyhteisö. Nämä kaikki ovat niitä tekemisiä, joiden avulla jokaiselle arinalaiselle luodaan mahdollisuus panostaa omaan hyvinvointiinsa. Hyveen tavoitetilana on arinalainen elämänsä kunnossa, mitä kohti yhteisellä innostuksella pyritään. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)



KUVIO 5. Itsensä arvostamisen Arinapuu. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Kuten johdannossa kerrottiin, niin Arinassa kuin työmarkkinoilla ylipäätään, on pantu merkille ihmisten yhä enenevä väsyminen työssä jo nuorena. Liika kuormittuminen johtaa turhiin sairauspoissaoloihin, jotka olisi ehkä voitu välttää reagoimalla ajoissa. Reagoinniksi ei kuitenkaan riitä vain esimiehen tai työterveyshoitajan huomiot, vaan jokaisen arinalaisen tulisi oppia tarkkailemaan omaa jaksamistaan paremmin ja tekemään asioita, jotka edesauttavat elämän mielekkyyden ylläpitämistä. Myös Sydänmaanlakka kirjoittaa teoksessaan, että työelämä on yhä enemmän joustavuutta ja uudistumiskykyä vaativaa. Uupumus on yleistymään päin ja siksi kirjoittaja näkeekin itsensä johtamisen taidon keskeisessä asemassa työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (2008, 16.)

Itsensä arvostamisen kokonaisuus on luotu, koska arinalaisten elämänhallinnan taidot sekä ylipäätään työssä jaksaminen on viime vuosina huonontunut. Näyttää siltä, että työelämän kovenevat tavoitteet ja löyhä ote omasta elämästä eivät kulje käsi kädessä. Arinassa halutaan työnantajana tukea työntekijöitä ennaltaehkäisevin toimenpitein, jotta voidaan paremmin taata arinalaisten kestävä hyvinvointi niin työssä, kuin elämässä ylipäätäänkin. Kyseessä ei ole kampanjaluontoinen toimenpide, vaan itsensä arvostamisella haetaan kestävää, koko elinkaareen vaikuttavaa hyvinvointia. Itsensä arvostamisen kokonaisuuden tavoitteena on pystyä säästämään merkittäviä summia henkilöstökuluissa, vähentämään liian myöhään havaittujen ongelmia ratkomista sekä parantamaan arinalaisten hyvinvointia. Tämän Arinan seitsemännen hyveen tavoitteena on niin ikään väkivallattomasti tuoda myös laatua omistajien palveluun. Tasapainoisella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä varmistetaan laadukkaat omistajakohtaamiset. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Tällä hetkellä arinalaisten hyvinvointi ovat vielä näennäisesti hyvällä tasolla, mutta mitä tapahtuu lähitulevaisuudessa, jollei hyvinvointitoimenpiteisiin panosteta riittävästi ja siten, että ne kohdistuvat sinne, missä apua eniten tarvitaan. Itsensä arvostamisen projekti on ennen kaikkea ennaltaehkäisevää heräämistä ja reagointia työnantajana ja tätäkin enemmän arinalaisten ymmärryksen lisäämistä, jotta jokainen kykenisi johtamaan itseään hyvinvointia ylläpitävästi ja vahvistavasti, nyt ja tulevaisuudessa.

4 TASAPAINOISEN MINÄN KOKONAISUUS ARINASSA

Tässä opinnäytetyössä rajataan itsensä arvostamisen kokonaisuuden laajuuden vuoksi näkökulmaksi tasapainoinen minä, jonka osa-alueita ovat uni, lepo, palautuminen, vapaa-aika, hyvä ravinto, liikunta, kiitollisuus, armollisuus itselle, itseironia, kyky rakentavasti kieltäytyä, vastoinkäymisten käsittely sekä rehellisyys itseään kohtaan siitä, onko oikeassa työssä. Tämä rajaus on valittu siksi, että itsensä arvostaminen lähtee pohjimmiltaan jokaisesta itsestään, halusta voida paremmin. Selvittämällä tutkittavien arinalaisten ajatuksia tasapainoisen minän kokonaisuuden sisällöstä sekä lanseerauksen ja viestimisen keinoista, saadaan työntekijänäkökulmaa suhteessa suunniteltuihin hyvinvointia tukeviin toimenpiteisiin. Minä-näkökulma on keskeinen osa koko itsensä arvostamisen hyvettä, sillä lopulta kaikki perustuu siihen, että arinalainen osaa johtaa itseään kohti hyvinvoivaa minuutta.

Rajauksesta huolimatta tulee kuitenkin muistaa, ettei tasapainoinen minä ole erillinen kokonaisuus, vaan se liittyy keskeisesti muihin itsensä arvostamisen osa-alueisiin. Itsensä arvostamisen kokonaisuudessa kaikki osa-alueet linkittyvät toisiinsa vahvasti ja luovat keskinäisessä suhteessaan potentiaalisen kokonaisuuden henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseksi. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tarkemmin, millaisia hyvinvointitoimenpiteitä Arinan HR-osastolla on ideoitu tasapainoisen minän kokonaisuuteen.

4.1 Uni, lepo ja palautuminen

Hyvään uneen liittyy keskeisesti kyky johtaa itseään, sillä jokainen määrittelee itselleen oman tansa huolehtia riittävästi unesta. Arinassa on suunniteltu uniryhmien järjestämistä ja muutenkin tiedon lisäämistä riittävän unen merkityksestä. Myös esimerkin ja tarinan voimaan halutaan uskoa, ja niinpä henkilöstön Tarina-nimisessä lehdessä on tarkoituksena julkaista juttuja onnistuneen unirytmin löytäneistä arinalaisista. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.) Hyvä uni on perustavanlaatuinen asia, sillä fyysisistä työtä tehdessä riittämätön uni esimerkiksi nostaa työtapatumariskiä.

Myös levolla on keskeinen merkitys yksilön jaksamiselle. Arinassa halutaan lisätä ihmisten tietämystä levon yhteydestä työn tuottavuudelle. Työn taukojen kunnioitukseen halutaan myös kiinnittää entistä enemmän huomiota. Arinalaisia halutaan kannustaa pitämään tauot myös ravintola-

alalla ja antamaan toiselle rauhan tauon aikana. Tämä tarkoittaa sitä, ettei tauoilla puhuttaisi työasioita. Näinkin pienellä asialla voi olla olennainen merkitys. Tauon kun on tarkoitus olla lepoa työstä, jota se ei ole, jos ajatukset pysyvät kiinni työasioissa. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Palautumisen merkitystä ei myöskään voida sivuuttaa. Yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi Arinassa on tarkoitus ottaa optimaalinen työvuorosunnittelu, jossa kunnioitetaan riittäviä lepoaikoja pyrkimällä järjestämään mahdollisuuksien mukaan vapaapäivät peräkkäin, jolloin mahdollistetaan kunnollinen palautuminen työstä. Vastuu on yhtä lailla myös jokaisella arinalaisella itsellään. Jokaisen tulee huolehtia siitä, ettei ahnehdi itselleen liikaa lisävuoroja, vaan osaa vetää rajan siten, että vielä töiden jälkeen jaksaa tehdä muutakin. Arinalaisia halutaan kannustaa entistä paremmin jakamaan asioita ja antamaan vertaistukea toisilleen haastavissa tilanteissa. Myös tiedon lisääminen palautumista otetaan yhdeksi toimenpiteeksi. Ymmärrys siitä, että muillakin on samoja haasteita kuin itsellä, tukee tasapanoisen minuuden kehittymistä. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

4.2 Vapaa-aika, hyvä ravinto ja liikunta

Laadukas vapaa-aika on työssä jaksamisen vastakappale. Koska Arinassa on huomattu etenkin nuorilla vaikeuksia elämän hallinnassa, halutaan heille kohdistaa oma ohjelma, jossa pureudutaan vuorotyöläisen haasteisiin. Arina tukee tällä hetkellä työntekijöitään vuosittaisella 100 euron arvoisella Smartum-edulla, kun työsuhde on kestänyt vähintään neljä kuukautta. Smartumin käyttöä halutaan tehostaa pitämällä infoja mahdollisista käyttöpaikoista. Kaikki eivät välttämättä tiedä, miten monissa paikoissa Smartum on käypä maksuväline. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Arinassa halutaan myös kannustaa henkilöstöä terveelliseen ruokailuun, sillä se vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Ruoan osalta ollaankin suunniteltu yhteistyötä Mehiläisen kanssa, joka vastaa Arinan työterveyshuollosta. Suunnitteilla on ravinto-opastusta esimerkiksi ravintoterapeutin toimesta. Yhtenä ideana on linkittää Arinan sisäiseen verkkoon Sintraan terveellisten ruokien reseptejä, mistä niitä on kätevä poimia talteen oman työn lomassa. Taukutiloihin on myös mietitty ruoka-aiheisia julisteita, jotka noudattaisivat satokausituotteiden vuosikelloa. Tällä tavoin kannustettaisiin syömään hedelmiä ja vihanneksia silloin, kun ne ovat parhaimmillaan. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Koska monilla ihmisillä on kilpailuviettä, on yhtenä kannustimena suunniteltu painonpudotuskisailua ja palkitsemista tuotetasolla henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Yhtenä palkintona on mietitty mahdollisuutta tarjota työnantajana runsas ja terveellinen aamiainen kisassa menestyville. Sintraan on myös suunniteltu lisättävän erilaisia testejä, kuten alkoholin suurkulutuksen ja siihen liittyvien riskien tunnistamiseen tarkoitettu audit-testi, diabetes-kartoitus sekä oman painoindeksin laskeminen. Näillä halutaan kannustaa henkilöstöä kiinnittämään huomiota omaan terveyteensä ja seuraamaan sen tilaa jo ennaltaehkäisevästi. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Oikeanlaisen ravinnon lisäksi Arinassa on tahtotilana myös tukea työntekijöiden liikkumista entistä enemmän ja tällä tavoin kannustaa säännölliseen liikuntaan. Suunnittelun alla olevia kokonaisuuksia ovat erilaiset liikuntakampanjat, liikuntaopastus esimerkiksi paikoista, joissa Smartum käy maksuvälineenä, henkilökohtaisten harjoitusohjeiden jakaminen, mahdollisuus testata omaa kuntoa esimerkiksi UKK-kävelytestillä sekä kilpailut, joissa hyödynnettäisiin sosiaalisen median sovelluksia tulosten kirjaamiseksi. Arinassa on lisäksi pohdittu mahdollisuutta nimetä jokaiseen toimipaikkaan liikunnan vastuuhenkilö, joka ottaisi vetovastuun yhteisen innostuksen luomisesta näyttämällä omaa esimerkkiä. Yksi kehittämiskohde on myös vaihtoehtoiset palaverit. Pilottina voitaisiin kokeilla kävelykokouksia ja -kehityskeskusteluita ja raportoida niiden toimivuudesta. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

4.3 Kiitollisuus, armollisuus itselle, itseironia ja kyky rakentavasti kieltäytyä

Arinassa halutaan oivalluttaa ihmisiä ymmärtämään arjen pienten asioiden merkitys ja opettaa kiitollisuutta niistä. Keskeisenä ideologiana on ”Sitä saa, mitä kiittää”. Tätä ajatusta pyritään tuomaan toimipaikkoihin tarinoiden avulla sekä kannustamalla arinalaisia esimerkiksi palavereissa kertomaan avoimesta niistä asioista, joista on juuri tänään kiitollinen. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Oman jaksamisen kannalta on keskeistä myös oppia olemaan armollinen itselleen sekä ymmärtää itseironian puhdistava voima. Aina ei myöskään tarvitse venyä joka paikkaan, vaan ihmisten tulisi ymmärtää ne hetket, jolloin kieltäytyminen on hyvä ratkaisu. Arinalaisten halutaan oppivan, ettei aina tarvitse olla täydellinen ja kannustaa toimipaikkoja sallivan kulttuurin viljelyyn. Tässä on itsensä johtamisen taito hyvin keskeinen, jotta oppii tunnistamaan itsessään, missä menee omat

rajat. Arinan tahtotilana on luoda hyväksyvä ajatusmallia, jonka avulla opitaan sietämään epäonnistumisia paremmin ja otetaan opiksi virheistä. Keskeisenä elementtinä on taito kääntää tarvittaessa perspektiiviä toiseen suuntaan ja hyödyntää huumoria haastavissa tilanteissa. Arinasta halutaan kitkeä pois niin sanotut väärät sankaritarinat eli ei haluta ihannoida ja palkita äärimmilleen venymisestä, vaan kannustetaan järkevöittämään työkuormaa. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.) Myös Järvinen painottaa teoksessaan, että yhteiskuntamme ruokkii ihan liikaa tällaisten työn sankareiden ja uraohjusten arvostusta ja ihannointia. Hän huomauttaa, että tällainen ihannointi voi vääristää ihmisen suhdetta työhön ja lisätä itsen määrittelyä vahvasti työn kautta, mikä ei ole tervettä. (2008, 34.)

4.4 Vastoinkäymisten käsittely ja rehellisyys itseään kohtaan

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta on hyvin merkityksellistä taito käsitellä vastoinkäymisiä, sillä niitä tulee jokaiselle vastaan. Arinassa pyritään jalkauttamaan kannustamisen ja oppimisen kulttuuria, johon liittyy olennaisesti riittävän ajan anto itselle palautua kohti normaalia arkea. Se, mitä työnantaja voi tehdä, on antaa tukea tarvittaessa ja luoda sallivaa kulttuuria. Tähän liittyen arinalaisten toivotaan käsittelevän asioita hyveiden kautta, sillä ne edustavat juuri sitä toimintaa, jota arinalaisilta odotetaan. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

Viimeisenä osa-alueena on rehellisyys itseään kohtaan siitä, onko oikeassa työssä vai ei. Oman ja muiden työviihtyvyyden kannalta on olennaista oppia tunnistamaan, milloin työ ei tunnu omalta. Kuten itsensä johtamisen teorioissa myöhemmin tuodaan esille, työroolin selkeys on keskeinen osa tasapainoista minuutta. Tätä ajatusta halutaan työnantajan puolelta tukea keskustelemalla työntekijöiden kanssa, jos näyttää siltä, että työ ei suju tai vie liiaksi voimia. Arinalaisen tulisi tunnistaa työnsä vaativuuden sopivuus itselle sekä olla aktiivinen vaihtomahdollisuuksista. Arina on iso työnantaja, joten vaihtoehtoja on monia sisäisestikin, kun niihin vain uskaltaa tarttua. Tässäkin asiassa halutaan kokeilla tarinan voimaa, sillä ihmiselle on luontevaa samaistua muiden kokemuksiin. Tarina-lehteen on tarkoitus julkaista juttuja sellaisista arinalaisista, jotka ovat löytäneet oman paikkansa vaihtamalla työpaikkaa. Myös Sintraan on suunnitteilla materiaalia tähän liittyen, kuten soveltuvuustestejä, jotka antavat suuntaa omalle päätöksenteolle. Testejä tärkeämpää on kuitenkin hyvä itsetuntemus, joka on kaiken pohja. Keskeisintä on tunnistaa omat vahvuudet ja kehittämis-kohteet ja suunnata uransa niiden mukaisesti. (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c.)

4.5 Käsiteltävän teorian suhde hyveeseen

Niin fyysisestä kuin henkisestäkin hyvinvoinnista löytyy paljon teoriatietoa, mutta se ei varsinaisesti palvele toimeksiantajan pohjimmaista tarkoitusta. Seuraavissa kahdessa luvussa keskitytäänkin selvittämään sitä, miten ihminen voi johtaa itseään kohti hyvinvointia ja miten työnantajan tulisi tukea tätä hyvinvointiin tähtäävää prosessia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia ajatuksia tasapainoisen minä arinalaisissa herättää, miten tästä kokonaisuudesta tulisi viestiä ja miten se tulisi arinalaisille lanseerata. Tämän vuoksi työn ulkopuolelle jäävät sellaiset teoriat, joilla ei ole varsinaista yhteyttä itsensä arvostamisen perimmäiseen ideologiaan tai hyvinvoinnin johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä ei siis tulla käsittelemään tarkemmalla tasolla työhyvinvoinnin kokonaisuutta tai työn imua, sillä ne liittyvät enemmän siihen, että ihminen voi työssään hyvin. Lisäksi Arinassa on pitkät perinteet työhyvinvoinnin prosesseista, joten toimeksiantajan kannalta ei ole olennaista kuvata, mistä työhyvinvointi koostuu.

Tässä työssä halutaan tietoisesti laajentaa tarkastelunäkökulmaa koskemaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia yksilönäkökulmasta. Siksi teorian keskiössä ovat itsensä johtamisen taito ja siihen liittyvä prosessi sekä hyvinvoinnin strategialähtöinen johtaminen. Minä-näkökulman lisäksi käsitellään sitä, miten itseään johtavaa yksilöä tulisi työnantajan puolesta tukea. Arinassa toiminta on arvoperusteita, ja niinpä työssä käsitellään arvojohtamista osana tätä kokonaisuutta.

5 ITSENSÄ JOHTAMINEN KOHTI HYVINVOINTIA

”Tie hyvinvointiin ei ole pelkkää suorittamista vaan ennemminkin itsensä arvostamisen kautta kumpuavaa huolenpitoa ja armollisuutta” (Leskinen & Hult 2010, 75).

Tänä päivänä yrityksen menestyksen kulmakiviä on hyvinvoiva henkilöstö. Koska ihminen on kokonaisuus, ei hyvinvointia työelämässä ja hyvinvointia vapaa-ajalla voida Leskisen ja Hultin mukaan erottaa toisistaan. Kirjoittajat huomauttavat, ettei ole järkevää rajata hyvinvointia pelkästään työn ympärille, sillä hyvinvoinnin edistämistoimenpiteet vapaa-ajalla vaikuttavat työhön ja toisin päin. (2010, 79–80.)

Järvinen puolestaan toteaa teoksessaan, että halu ja kyky huolehtia omasta hyvinvoinnista on riittävän osaamisen lisäksi avaintekijöitä työelämän ristipaineessa selviämiseen. Hän tuo esille, ettei ole ollenkaan ennenkuulumatonta, että työelämästä löytyy lukuisia esimerkkejä sellaisista työntekijöistä, jotka eivät lainkaan itse huolehdi hyvinvoinnistaan. Järvinen huomauttaa, ettei läheskään kaikki uupuminen työpaikalla johdu työstä, vaan siitä, että elämäntavat ovat retuperällä. Hän peräänkuuluttaakin työelämän paineiden ja jatkuvan muutoksen alla ihmisen lisääntyvää vastuuta huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. (2008, 147.)

Aarnikoivu niin ikään herättelee teoksessaan miettimään, voiko elämänlaadusta puhua ilman että puhutaan myös työelämän laadusta. Hän näkee, että työllä on nykyään niin suuri rooli ihmisen elämässä, että työssä viihtyminen vaikuttaa olennaisesti ihmisen hyvinvointiin. Hän painottaa, että työyhteisön menestyksen kannalta olisi keskeistä entistä enemmän keskustella siitä, mitä yksilö voi tehdä oman hyvinvointinsa eteen. (2010, 11–12.) Niin Leskisen ja Hultin, Järvisen kuin Aarnikoivunkin ajatusmaailmassa on selkeää yhtäläisyyttä itsensä arvostamisen hyveeseen, sillä myös Arinassa uskotaan itseohjautuvan ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, ei pelkästään työhyvinvoinnin, edistämisen voimaan.

5.1 Hyvinvointi on elämänhallintaa

Ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat hyvin monet asiat. Leskinen ja Hult määrittelevät kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elämän mielekkyyden ylläpitämiseksi, mikä tapahtuu omaa toimintaa ohjaamalla.

Jotta ihminen voi ohjata omaa toimintaansa, hänen tulee tunnistaa voimavaransa ja kehittää niitä aktiivisesti. Näitä voimavaroja ovat henkinen ja fyysinen hyvinvointi, ravitseminen, lepo ja palautuminen sekä työ, joka soveltuu itselle. (2010, 13.) Salmimies niin ikään käyttää termiä kokonaiskuntoisuus. Se tarkoittaa, että elämän eri osa-alueet ovat keskenään tasapainossa. Näitä osa-alueita ovat psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Näiden lisäksi kokonaiskuntoisuuteen voidaan nähdä kuuluvan myös ammatillinen osaaminen, henkinen hyvinvointi sekä taloudellinen tasapaino. Salmimies painottaa tasapainon merkitystä kestävässä hyvinvoinnissa, sillä on olemassa vaara, että ihminen kallistuu liian voimakkaasti tiettyyn osa-alueeseen, jolloin kokonaisuus kärsii. Hyvinvointi on hänen mukaansa konkreettisia tekoja, joiden avulla ihminen voi saavuttaa mielihyvää ja hyvän elämän. (2008, 60–62.)

Työn kannalta on merkityksellistä tunnistaa oma osaaminen suhteessa työhön ja pysähtyä miettimään työn mielekkyyttä itselle. Oman osaamisen tunnistaminen on keskeinen osa ammatti-identiteettiä eli suhdetta omaan työkenttään, rooliin ja tehtäviin. Jotta työssään voi onnistua pitkällä tähtäimellä, tulee olla soveltuva siihen työhön, mitä tekee. On hyvä miettiä, ovatko roolin perustehtävät itselle luontaisia vai eivät. Kun työ tuntuu omalta, se vapauttaa resursseja kehitymiselle ja innovatiivisuudelle. Tämä myös mahdollistaa sen, että energiaa jää muihinkin asioihin elämässä. (Leskinen & Hult 2010, 66–68.)

Manka puolestaan kirjoittaa, että elämönhallinnan tunteella on ratkaiseva merkitys yksilön hyvinvoinnissa. Hän perustelee tätä sillä, että mitä enemmän ihminen kokee voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, sitä paremmin ihminen jaksaa. Jos hallinnan tunne puuttuu, ihminen kokee olevansa ulkoapäin ohjailtava, millä on usein yhteys korkeampaan sairastavuuteen, työn hallinnan kokemuksen menettämiseen ja ylipäätään tyytymättömyyteen omaa työtä ja elämää kohtaan. (2008, 154.) Myös Salmimies painottaa elämönhallintakyvyn yhteyttä terveyteen, itsearvostukseen, motivaatioon sekä yleiseen tyytyväisyyteen elämässä. Hän näkee elämönhallinnan kykynä tehdä järkeviä suunnitelmia tulevaisuuteen, vastuunottamisena omasta elämästä ja valintojen seurauksien ennakoimisena sekä ylipäätään päättäväisyytenä tarttua itseä koskeviin asioihin. Se myös auttaa ihmistä suhtautumaan luottavaisesti omaa elämää kohtaan vaikeissa ja stressaavissa tilanteissa. (2008, 96.)

Mankan mukaan elämönhallinnan taito on ennen kaikkea keino pärjätä arjessa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tätä taitoa voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Se voidaan nähdä persoonallisuuden osana, jolloin kyse on siitä, onko hallinnan tunne sisäinen vai ulkoinen. Kun se on

sisäinen, ihminen tuntee hallitsevansa elämäänsä. Tähän liittyy keskeisesti hyvä itseluottamus. Ulkoinen hallinnan tunne puolestaan tarkoittaa, että ihminen ei juuri näe omien ponnistusten yhteyttä onnistumiselle, vaan uskoo kohtalon ja muiden tekijöiden vaikuttavan enemmän. Tällöin yksilö suhtautuu epäilevästi uusiin asioihin ja ajattelua hallitsee kielteisyys: ei joko usko omiin kykyihin tai leimaa uudet asiat turhanpäiväisiksi. Tämän lisäksi elämänhallinta on ajattelu- ja tulkintatapa, eli haluaako ihminen nähdä asiat positiivisessa vai negatiivisessa valossa. Kolmantena ulottuvuutena se on koherenssin tunnetta eli minän eheyttä. Tällainen eheys auttaa ihmistä selviytymään tilanteista, jotka hän kokee kuormittavina. (2008, 154–155.)

Myös Salmimies yhdistää koherenssin tunteen kestävään hyvinvointiin ja minä-lähtöiseen itsestä huolehtimiseen. Hän määrittelee koherenssin tunteen kyvyksi kokea ympärillä tapahtuvat asiat ymmärrettävinä, hallittavina sekä mielekkäinä. Vahva koherenssin tunne korreloikin Salmimiehen mukaan ihmisen koetun terveyden kanssa. Koherenssi auttaa suhtautumaan ympäristön muutoksiin positiivisina haasteina, mikä vähentää ahdistuneisuutta muuttuvassa tilanteessa. (2008, 60.)

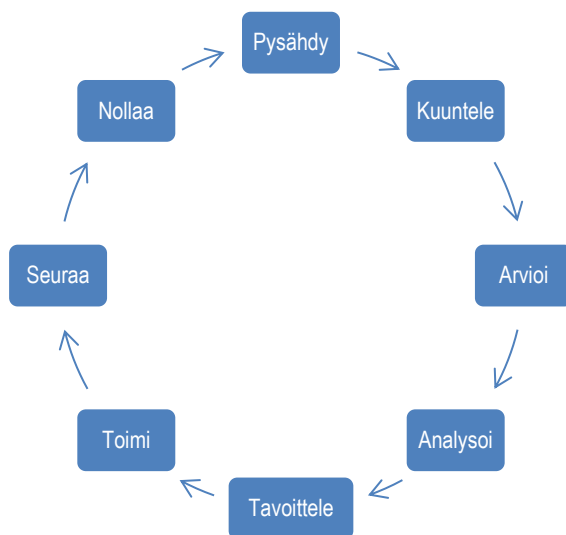
5.2 Kyky johtaa itseä

Koska hyvinvointi lähtee lopulta meistä jokaisesta itsestä, on itsensä johtamisella keskeinen sija hyvinvoinnin edistämiseksi. Itsensä johtaminen on hyvin laaja käsite, ja kuten Sydänmaanlakka toteaa, se vaatii monitieteellistä lähestymistapaa. Hän on kehittänyt itsensä johtamisesta Oy Minä Ab -mallin, jonka toimitusjohtajana toimii jokainen itse omalla tietoisuudellaan. Tämän mallin mukaan itsensä johtaminen koostuu kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä sekä näiden vaikutuksesta yksilön hyvinvointiin. (2008, 28–31.)

Itsensä johtaminen on vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa itsereflektion eli itsetutkiskelun kautta ohjataan kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja haluttuun suuntaan. Myös työ lukeutuu itsensä johtamiseen, sillä työ on merkittävä osa ihmisten elämää. Parhaimmillaan se on kutsumus tai elämäntehtävä. Työn osalta tulisi huolehtia omasta ammatillisesta kunnosta: siitä, että työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä, suoriutumista saa palautetta ja että kehittää itseään jatkuvasti. Työroolin ja muiden elämän roolien tasapaino on myös osa ammatillista kuntoa. Itsensä johtamisessa on keskeistä uudistuminen eli kasvu ja kehitys, jota tulisi tapahtua kaikkien osa-alueiden osalta. Hyvä itsensä

johtaminen vaatii myös etäisyyden ottoa itseän, kykyä katsoa omaa toimintaansa ulkopuolisen silmin. Tämä tarkoittaa sitä, että omaa toimintaa tulisi pystyä arvioimaan mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2008, 32-34.)

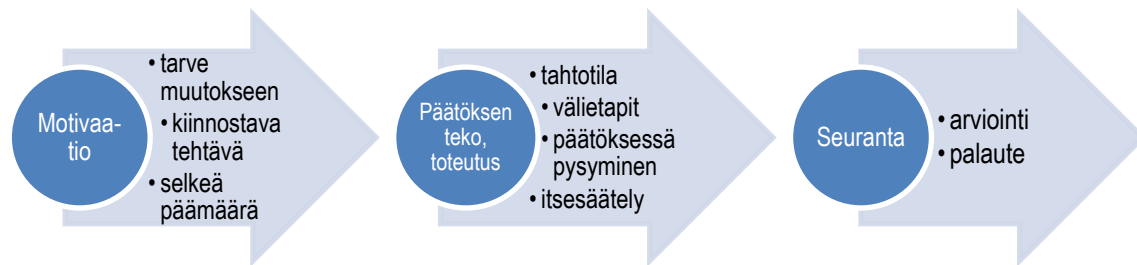
Aarnikoivu puolestaan jakaa itsensä johtamisen kolmeen painopisteeseen: ajatteluun, sisäiseen motivaatioon ja toimintaan. Ihminen johtaa itseään jatkuvasti sekä tiedostamattaan että tietoisesti. Aarnikoivu näkee itsensä johtamisen kyvyn keskeiseksi työelämässä menestymisen kannalta. Kyky johtaa itseään vähentää stressiä ja lisää elämänhallinnan tunnetta, jolloin on helpompi löytää paikkansa työelämässä. Ajattelun kannalta itsensä johtaminen tarkoittaa omien mielenliikkeiden tiedostamista ja hallintaa sekä sisäisen motivaation tunnistamista. Toiminnassa se puolestaan näkyy sellaisina tietoisina toimintamalleina, jotka helpottavat omaa arkea. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä jotta voi johtaa itseään, tarvitaan selkeä visio, jota kohti ollaan menossa. Motivaation kannalta on olennaista, että tietää, mitä haluaa elämältään. Tähän liittyy keskeisesti omien arvojen ja tarpeiden tunnistaminen. Itsensä johtaminen vaatiikin ensinnäkin pysähtymistä ja itsensä kuuntelua, tilanteiden ja omien tunteiden arviointia ja analysointia sekä tavoitteiden asettamista ja toimintaa niiden mukaisesti unohtamatta tavoitteiden etenemisen seuraamista, kuten kuviossa 6 on esitetty. (2010, 99–100.)



KUVIO 6. Itsensä johtaminen jatkuvana prosessina. (Mukaillen Aarnikoivu 2010, 100.)

Salmimies niin ikään määrittelee itsensä johtamisen itsen kohdistuvaksi kokonaisvaltaiseksi vaikuttamiseksi ja vastuunottamiseksi, jossa on käytössä erilaisia keinoja. Hän näkee itsensä johtamisen päämääränä onnellisen ja tasapainoisen elämän. Juurikin päämäärätietoisuus ohjaa Salmimiehen mukaan itseään johtavaa ihmistä. Päämäärätietoisuus on kykyä tarttua ja tehdä oikeita

asioita oman hyvinvoinnin eteen, jotta se pysyy yllä ja paranee. Päämäärätietoisuus auttaa ihmistä asettamaan itselleen tavoitteita sekä helpottaa niiden toimenpiteiden hahmottamista, joiden avulla hyvinvointi voidaan saavuttaa ja ennen kaikkea ylläpitää. (2008, 59, 67.)



KUVIO 7. Ihmisen motivaatiopolku. (Mukaien Salmimies 2008, 80.)

Jotta ihminen jaksaa ponnistella oman hyvinvointinsa eteen, tulee hänelle ensin muodostua tarve muutokselle, kuten kuviossa 7 on esitetty. Salmimiehen mukaan vain tyydyttämätön tarve saa ihmisen motivoitumaan. Ihminen tarvitsee myös henkisiä voimavaroja eli psyykkistä energiaa jaksakseen tähdätä kohti tavoitteitaan. Jotta motivaatio pysyy yllä, tarvitaan onnistumisen kokemuksia säännöllisin väliajoin. Pelkkä mielessä siintävä iso tavoite ei ole riittävä motivaation kestävään ylläpitoon, ja siksi on järkevää luoda itselleen kuvion 7 mukaisia välitavoitteita. Onnistumisen kokemukset välietapeilla kohti varsinaista tavoitetta lisäävät uskoa itseän ja antavat energiaa ponnistella seuraavaa välitavoitetta kohti. Välitavoitteiden ei kuitenkaan tule olla liian helposti saavutettavissa, vaan niiden tulee haastaa itseä sopivasti. 80/20-mallin mukaan välitavoitteen tulisi antaa onnistumisen kokemuksia 80 prosenttisesti, jolloin ihmiselle jää tavoitteen nälkää seuraavaan välitavoitteeseen 20 prosenttisesti. Tämän mallin mukaisesti asetetut tavoitteet palvelevat pitkäjänteistä itsensä kehittämistä. (2008, 76–77.)

Myös Leskisen ja Hultin mukaan oman hyvinvoinnin johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää luoda kaikelle toiminnalle selkeä kiintopiste, henkilökohtainen tavoite. Tämä tavoite on ihmisen itse luoma määritelmä siitä, millaista hänen mielestään on hyvä elämä, jonka hän haluaisi saavuttaa. Tavoitteen tulee siis olla yksilölle itselleen merkityksellinen, mutta myös konkreettinen ja mitattava, jotta sen toteutumista on mahdollisuus seurata. Kun tavoite tuntuu löytyneen, on hyvä kartoittaa lähtötilanne tarkastelemalla oman hyvinvoinnin nykytilaa. Koska kaikkea ei voi saavuttaa kerralla, on tärkeää kyetä priorisoinnin avulla valitsemaan se hyvinvoinnin osa-alue, johon kokee tärkeimmäksi kohdistaa ensimmäiset toimenpiteet. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi lomakepohjaa, johon kirjaa vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan jokaiselta hyvinvoinnin osa-alueelta. Näitä voi vertailla

keskenään ja vielä kertaalleen kiteyttää itselleen tärkeimmät hyvinvoinninedistämistoimenpiteet. Kirjoittavat kuvaavat tätä oman tavoitteen kristallisoinniksi. (2010, 117, 123, 138.) Tätä prosessia voidaan kutsua myös henkilökohtaisen hyvinvointistrategian luomiseksi.

Salmimies toteaa, että itsensä johtamisen perustana toimii myös lisääntyvä itsetuntemus. Itseään on vaikea johtaa, jos ei tunne itseä kunnolla. Mitä paremmin tuntee itsensä, sitä helpompi on tehdä valintoja, jotka ovat hyväksi itselle. Itsetuntemuksen lisäksi kirjoittaja pitää tärkeänä empatiakykyä, omien tunteiden tunnistamista ja säätelyä, aloitekykyä, sinnikkyyttä ja itsekuria sekä kykyä asettaa itselleen sopivan haastavia tavoitteita. Kyky luovia ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin sietäen myös epävarmuutta ovat niin ikään keskeisiä itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. (2008, 22, 26–27.)

Dolbier, Soderstrom ja Steinhardt ovat tutkineet itsensä johtamisen yhteyttä ihmisen hyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa valossa itsensä johtamisen kyky korreloi selkeästi koetun hyvinvoinnin kanssa sekä myös sen kanssa, miten ihminen kokee työnsä ja työympäristönsä. He tutkivat kahta joukkoa, yliopisto-opiskelijoita sekä työryhmää. (2001, 482.) Koska opinnäytetyön toimeksiantaja on yritys, avataan tässä Dolbierin ym. saamia tuloksia työympäristössä. Tutkimuksen mukaan itsensä johtamisella on positiivinen yhteys muun muassa työtyytyväisyyden kokemukseen, näkemykseen viestinnästä työpaikalla sekä organisaatiokulttuuriin. Tätäkin vahvempi yhteys itsensä johtamisella kuitenkin on ihmisen psyykkeeseen ja terveyteen. Tutkijat toteavat itsensä johtamisella olevan epäsuora vaikutus työympäristöön, sillä sen vaikutus näyttäytyy ihmisten havaintojen ja käsitysten kautta. Tästä päästään siihen, että itsensä johtamisen kyky muovaa nimenomaan ihmisten sisäistä maailmaa, ei niinkään ulkoista. (2001, 483.) Juuri tämän vuoksi itsensä arvostamisen hyveen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että arinalaisia kyetään herättelemään johtamaan itseään. Itseään johtava työntekijä vaikuttaa myös ympäristöönsä positiivisesti, sillä kuten Dolbier ym. ovat tutkineet, kun ihminen kokee voivansa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin, hän näkee myös ympäristönsä positiivisemmassa valossa.

5.3 Itsensä johtamisen haasteita

Itsensä arvostamisen kokonaisuuden lanseeraamisessa ja toteutumisen seurannassa on tärkeää huomioida yksilölliset erot kyvykkyudessa johtaa itseään. Salmimiehen mukaan ihmisillä voi olla henkisiä esteitä, jotka hankaloittavat itsensä johtamista. Joku saattaa takertua menneisiin tapahtumiin ja pettymyksiin ja siksi ei jaksa uskoa onnistuvansa tälläkään kerralla. Toisella taas voi olla

vääriä, kärkkäitäkin asenteita ja uskomuksia tiettyjä asioita kohtaan. On tyypillistä esimerkiksi ajatella omasta tilanteestaan, ettei kukaan voi auttaa. Todellisuudessa apua voi olla saatavilla runsaasti, jos sen vain suostuisi ottamaan vastaan. (2008, 77–78.)

Ihmisen sisäisessä puheessa voi myös olla kehittämisen varaa. Sisäinen puhe tarkoittaa sitä, miten ihminen puhuu itselleen. Se on tietynlaista asennoitumista asioihin ja sitä voidaan pitää ajattelutapana. Se, millainen sävy sisäisessä puheessa on, saa asiat näyttäytymään joko myönteisessä tai kielteisessä valossa. Sisäinen puhe vaikuttaa käyttäytymiseen olennaisesti, vaikka sitä ei välttämättä itse tiedosta. Itseään johtava ihminen oppiikin tunnistamaan näitä omia ajatusmalleja ja ymmärtää negatiivisten ajatusten yhteyden siihen, miten näkee asiat ympärillään. On todettu, että iso tekijä ihmisten pahoinvoinnissa on vääristynyt tapa katsoa ja ymmärtää erilaisia tilanteita ja ylipäättään omaa elämää. Jotta ihminen voi muuttaa ajatuksiaan, tulee ne kuitenkin ensin tunnistaa. (Aarnikoivu 2010, 103–104.)

Henkisistä ja muista esteistä ylipääsyyn tarvitaan itsesäätelykykyä (kuvio 6). Sen avulla ihminen voi hallita ja kontrolloida omaa käyttäytymistään. Itsesäätelykyky onkin avain itsensä johtamiselle. Se kohdistuu niin toimintaan, motivaatioon, tahtoon kuin ajatteluun ja tunteisiin. Itsesäätelyyn liittyy kyky tutkiskella omia uskomuksia ja olettamuksia, omaa sisäistä puhetta ja omia mielikuvia. Tällä tavoin voi parantaa omaa itsetuntemustaan ja oppia käyttämään omia kykyjään paremmin hyödyksi, jotta voi saavuttaa ne tavoitteet, jotka on itselleen asettanut. (Salmimies 2008, 77–80.) Myös Aarnikoivu kirjoittaa vastaavasta toimintamallista. Hänen mukaansa itseään johtava ihminen osaa kyseenalaistaa niitä asenteita ja uskomuksia, jotka ohjaavat hänen toimintaansa. Itsensä johtamiseen kuuluu taito tunnistaa ne tilanteet, joissa omat kielteiset asenteet ja ajatukset jylläävät sekä katkaista niiden vaikutus syöttämällä itselleen pikkuhiljaa näissä tilanteissa uusia, positiivisempia ajatusmalleja. Ajatusten voima voi olla valtava, sillä ihminen on kuitenkin lopulta, mitä ajattelee. (2010, 105.)

5.4 Muutoksen läpikäyminen

Itsensä arvostamisen kokonaisuus tarkoittaa jokaisen arinalaisen kohdalla enemmän tai vähemmän muutosta. Jotta voi oppia arvostamaan itseään arinalaisittain, on haluttava muuttaa omaa toimintaa ja ymmärrettävä muutoksen merkitys oman hyvinvoinnin kannalta.

Salmimies määrittelee muutoksen prosessiksi, joka etenee vaiheittain. Kun ihminen muuttaa käyttäytymistään tiettyyn suuntaan, hän läpikäy monia kokemukseräisiä ja toiminnallisia prosesseja. Kokemukseräisyyteen liittyy ajattelu, tuntemukset ja kokemukset. Toiminnallista on puolestaan itse tekeminen. Salmimies painottaakin, ettei muutostarpeen esilletulo ole vielä merkki siitä, että ihminen olisi valmis muutokseen. Itsensä johtamisen kannalta on merkityksellistä hahmottaa ne ajattelu- ja toimintatapojen muutokset, jotka liittyvät kuhunkin vaiheeseen. Ihmisten välillä on myös isoja eroja siinä, millaisella vauhdilla muutosprosessi etenee ja miten vaiheet kenelläkin näyttäytyvät. Kirjoittajan mukaan muutosprosessi voidaan kuvata janalla, jossa on yleensä seitsemän eri vaihetta, jotka on havainnollistettu kuviossa 8. (2008, 132.)



KUVIO 8. Muutosprosessi vaihe vaiheelta. (Mukaillen Salmimies 2008, 132.)

Esiharkintavaiheessa ihminen ei vielä välttämättä havaitse muutostarvettaan tai ei ainakaan myönnä sitä. Tälle vaiheelle on tyypillistä haluttomuus muuttua eikä ihminen välttämättä usko pystyvänsä muutokseen. Esiharkintavaiheen jälkeen tullaan varsinaiseen harkintavaiheeseen, jolloin muutostarve tulee tietoiseksi. Tällöin ihminen haluaa päästä eroon jostain omasta käyttäytymisestäään ja pohtii, mitä hyötyä muutoksesta olisi. Hän myös arvioi omaa kyvykkyyttään muutokseen. Tästä vaiheesta varsinaisen muutoksen toimeenpanoon on arvioitu kuluvan aikaa jopa puoli vuotta. Elinympäristö ja oma elämänvaihe ylipäätään voi joko nopeuttaa tai hidastaa tätä vaihetta. Kun harkintaa on tehty tarpeeksi, siirrytään yleensä suunnitteluvaiheeseen. Tässä vaiheessa ihminen on valmis muutoksen jopa muutaman viikon sisällä. Suunnittelulle on tyypillistä erilaisten vaihtoehtojen läpikäyminen. Suunnitteluvaihe voi toimia kompastuskivenä, sillä moni elää tässä vaiheessa mielessään jo muutoksen jälkeistä aikaa haaveillen. Motivaatio ei kuitenkaan kaikilla riitä pitkäjänteiseen toimintaan, jolla kestävä muutos saataisiin aikaan. Suunnitteluvaiheessa onkin keskeistä keskittyä olennaiseen, jotta saisi tärkeimmät perusasiat saavutettua. (Salmimies 2008, 132–134.)

Myös Leskinen ja Hult toteavat, ettei kannata tukahduttaa omaa muutostarvettaan ajattelemalla, ettei esimerkiksi ole aikaa muutokselle. Ihmisen tuleekin konkretisoida itselleen, minkä muutoksen haluaa ja miettiä, mikä olisi alussa riittävä muutos, jos esimerkiksi elämäntilanne luo haasteita isommalle muutokselle. On hyvä myös määritellä itselleen, mikä on pienin mahdollinen muutos, jonka vähintään kykenee toteuttamaan. (2010, 128.)

Kun suunnitelma on toimiva, ihminen kykenee siirtymään muutosprosessissaan varsinaiseen toimintavaiheeseen. Tämä vaihe vaatii ihmiseltä pitkäjänteistä suhtautumista, sillä alku on yleensä hankalin ja muutos voi tuntua hetkittäin jopa epämiellyttävältä. Oma käsitys muutoksesta ja todellisuus voivat olla kaukana toisistaan, mikä johtaa helposti luovuttamiseen. Siksi on järkevää aloittaa pienin askelin eikä odottaa tai vaatia liikoja itseltään. Jos on esimerkiksi vuosien tauon jälkeen päättynyt tehdä ryhtiliikkeen liikunnan harrastamisessa, voivat kovat lihaskivut saada herkästi palaamaan takaisin sohvalle. (Salmimies 2008, 134.)

Ihmiselle on tyypillistä lähteä innokkaana tekemään uusia asioita, joihin kylläännyään ja turhaudutaan monesti ennen kuin voidaan edes puhua pysyvästä muutoksesta. Olennaista onkin kyetä pitämään uutta elämäntapaa yllä. Ylläpitovaiheeseen kuuluu muutoksen hyväksyntä, jolloin uudesta toimintamallista voi tulla elämäntapa ja osa ihmisen arvomaailmaa. On kuitenkin täysin normaalia, että toisinaan sattuu repsahduksia. Ne voivat sattua missä vaiheessa prosessia tahansa ja ne voivat olla joko väliaikaisia tai joskus pysyviä, jolloin kaikki alkaa taas alusta. Repsahduksia ei tule kuitenkaan pelätä ja pitää muutoksen estävänä asiana, vaan ajatella, että niiden avulla oppii tunnistamaan ne itselleen vaikeat tilanteet, joissa on heikkona. Keskeistä onkin juuri se, miten tulkitsee repsahduksen. Kestävän elämäntapamuutoksen kannalta on hyvä ajatella, mitä voi epäonnistumisistaan oppia, jotta oma tilannekontrolli ei pettäisi seuraavalla kerralla. (Salmimies 2008, 135–136.)

Leskinen ja Hult kirjoittajat epäonnistumisista oppimiskokemuksina. Heidän mukaansa on keskeistä konkretisoida itselleen ne asiat, jotka johtivat epäonnistumiseen ja miettiä, oliko epäonnistuminen itseaiheutettua vai johtuiko se ulkoapäin tulevista asioista. Epäonnistumisen hyväksyminen voi parhaimmillaan avata uusia näkökulmia. Ihminen saattaa esimerkiksi ymmärtää lähteneensä tavoittelemaan muutosta väärin keinoin. Vaikka muutoksen aikataulu kärsii epäonnistumisesta ja prosessi ehkä palaa juurilleen, rakentavalla suhtautumisella tekemisessä säilyy silti mielekkyys. (2010, 152.)

Jotta muutoksella saavuttaa uudenlaisen elämäntavan, tulee edistymistään seurata ja arvioida aktiivisesti. Koska hyvinvointi on kokonaisuutena hyvin laaja, on järkevää pilkkoa sitä pienempiin osaluokkiin ja tarkastella niitä omina palasinaan. Kun muuttaa yhden asian elämässään kerrallaan, takaa itselleen paremmin kestävästi hyvinvoinnin. Jotta muutoksesta saisi mahdollisimman paljon irti, kannattaa aloittaa siitä osa-alueesta, joka kipeiten kaipaa muutosta. (Salmimies 2008, 136.)

Järvisen mukaan muutoksessa on erityisen tärkeää ymmärrys muutoksen hyödystä ja tarkoituksesta. Vain sitä kautta ihminen voi motivoitua muuttumaan. Muutoksen läpivieminen vaatii myös itseluottamusta ja uskoa omaan kykyihinsä. (2008, 143, 145.) Myös Sydänmaanlakka yhdistää muutokseen hyvän itseluottamuksen. Hän näkee huonon itseluottamuksen esteenä muutokselle, sillä se estää ihmistä toteuttamasta itseään. Sydänmaanlakka toteaa kuitenkin, että onnistuneeseen muutosprosessiin liittyy olennaisesti myös muita kykyjä, joita ovat ihmettely, innostus, itsetuntemus ja itsepohtiskelu. Näiden avulla ihminen pystyy poistumaan mukavuusalueeltaan, joka tarkoittaa aluetta jossa asiat ovat tuttuja ja hyvin hallittavissa. Kun ihminen oppii uusia asioita, hän laajentaa samalla mukavuusalueitaan. (2008, 76–77.) Jotta muutoksen kohteesta tulee uusi elämäntapa, tulee se siis ajansaatossa saada osaksi omaa mukavuusaluetta. Tällöin esimerkiksi terveellisempi ruokavalio ei tunnu pakkopullalta, vaan se muuttuu luontevaksi osaksi omaa arkea.

Arinan tulee huomioida itsensä arvostamisen kokonaisuuden lanseerauksessa ihmisten yksilöllisyys muutosprosessin eri vaiheissa. Keskeistä on hakea ratkaisua siihen, miten saadaan purettua muutosvastarinta erityisesti esiharkintavaiheessa, kun jokainen punnitsee, mitä itsensä arvostaminen tarkoittaa omalla kohdalla, koskettaako se itseä vai ei. On tärkeää saada henkilöstö näkemään muutos tarpeellisena ja positiivisena asiana niin oman, kuin organisaationkin hyvinvoinnin kannalta.

6 HYVINVOINNIN JOHTAMINEN

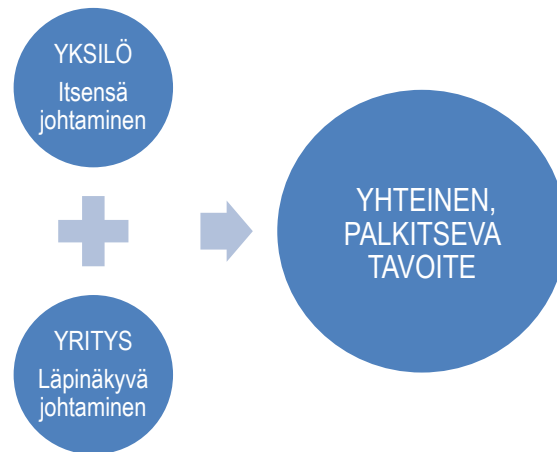
Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että ihmisen hyvinvointi vaikuttaa niin olennaisesti myös ympäristöön, ettei sitä voida pitää vain yksilön omana asiana. Toisaalta herää kysymys, täytyykö työnantajan puuttua yksilön hyvinvointiin. (Leskinen & Hult 2010, 19–20.) Aarnikoivu on sitä mieltä, että oman hyvinvoinnin saavuttamisen edellytyksenä on vastuunkanto omista tekemisistä ja valinnoista. Vastuunotto sisältää tavoiteasetannan, mikä saa ihmisen myös pyrkimään kohti tavoitettaan. Se, että työntekijä ottaa vastuun oman hyvinvointinsa johtamisesta ja näkee vaivaa hyvinvointinsa lisäämiseen, ei vielä riitä, vaan on tärkeää, että myös työnantaja tulee vastaan toimimalla vastuullisesti ja välittäen. (2010, 16.)

Työnantajan on tärkeää ymmärtää hyvinvoinnin kokonaisuuden laajuus. Se, että työntekijä on fyysisesti kunnossa, ei vielä tarkoita, että hänen kokonaiskuntoisuutensa olisi hyvä. Olsen kirjoittaa, että työnantajat huomioivat kyllä työntekijöidensä fyysisen hyvinvoinnin puolen, mutta henkisen hyvinvoinnin tukemisen merkitystä ei aina ymmärretä. Fyysistenkin oireiden takana saattaa nimittäin lopulta vaikuttaa henkinen tasapainottomuus, masennus ja ahdistus. (2016, 16.)

Olsenin mukaan Maailman terveysjärjestö on laskenut, että vuoteen 2030 mennessä ihmisten henkiset ongelmat ovat aiheuttaneet 12 miljardin työpäivän vajeen, mikä tarkoittaa 50 miljoonaa työvotta. Vuosittainen rahallinen menetys kohoaa niinkin korkeaksi kuin 925 miljardia. Työntekijöiden henkistä hyvinvointia tukeviin toimenpiteisiin kannattaa panostaa, sillä ne selvästi lisäävät tuottavuutta sekä vähentävät sairaslomien tarvetta. Tämän lisäksi niiden voidaan nähdä myös kasvattavan ja ylläpitävän ihmisten taidokkuutta työelämässä. Seniorihyvinvointikonsultti Schmidt painottaa Olsenin artikkelissa erityisesti yhteisöllisyyttä tukevien harjoitusten merkitystä, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa ihmisten sairastavuuden vähenemiseen. Kun jokainen työntekijä voi kokea olonsa kallisarvoinen osa työyhteisöä, se tukee työelämän mielekkyyttä ja tasapainoa. (2016, 16.)

Niin ikään toiminnallisia terveystalvueluita tarjoavan Interactive Healthin johtaja Fairbanks kertoo Olsenin artikkelissa, että jos työnantaja todella haluaa edesauttaa henkilöstönsä hyvinvoinnin tasapainoa, tulee henkinen hyvinvointi nähdä tismalleen yhtä tärkeänä kuin fyysinen hyvinvointi. (2016, 16.) Arinan itsensä arvostamisen hyve sekä tasapainoisen minän kokonaisuus on rakennettu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta, joten niissä on huomioitu myös henkisen hyvinvoinnin elementtejä.

Leskinen ja Hult esittävät, että ideaalitalanteessa yksilöllä ja yrityksellä on yhteinen tavoite (kuvio 9). Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii yksilöltä kykyä johtaa itseään ja yritykseltä kykyä johtaa läpinäkyvästi. Tuloksena on yhteinen, palkitseva tavoite. Työntekijällä ja työnantajalla on siis yhteisvastuu siitä, että organisaation jäsenet voivat hyvin. Työnantajan tehtävä onkin ennen kaikkea tehdä työntekijöilleen mahdolliseksi kestävä hyvinvoinnin ylläpito, mikä lisää työssä onnistumista. Työnantaja toimii ikään kuin fasilitaattorina eli mahdollistajana yksilön hyvinvoinnin edistämisessä. Kyse on ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin huomioimisesta ja siitä, miten mahdollistetaan jokaiselle hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Kirjoittajien mukaan tämän vuoksi enää ei pitäisi puhua työhyvinvoinnista vaan hyvinvoinnista työssä. (2010, 20–21, 79–80.)



KUVIO 9. Yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii panostusta sekä yksilö- että yritystasolla. (Mukaillen Leskinen & Hult 2010, 20.)

Keskeisenä avaimena hyvinvointitoimenpiteiden onnistumiselle voidaan pitää niiden selkeää yhteyttä strategiaan. Jos henkilöstö ei osaa hahmottaa toimenpiteiden yhteyttä visioon ja strategiaan, on niihin vaikea motivoitua pitkäjänteisesti. (Leskinen & Hult 2010, 22.) Myös Järvinen painottaa teoksessaan ymmärryksen ja yhdessä tekemisen merkitystä. Ihmisen on vaikeaa innostua ja jopa mahdotonta sitoutua asioihin, joiden merkitystä ei ymmärrä. (2008, 149.)

Arinan tuleekin lanseerausvaiheessa osata kertoa henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla syyt itsensä arvostamisen projektin takana ja perustella, miksi tämä kokonaisuus halutaan arvoksi koko henkilökunnalle. Vielä parempi olisi, jos henkilöstöä voitaisiin mahdollisimman hyvin osallistaa tämän projektin suunnitteluun jo ennen lanseerausta. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa

itsensä arvostamisen kokonaisuutta lähdetään avaamaan henkilökunnalle, mikä toimii hyvänä pi-lottina siitä, onko kokonaisuus ymmärrettävä ja mitä ajatuksia ja kehitysideoita se saa aikaan. Pi-lotin tavoitteena on saada tarttumapintaa siitä, mitä kokonaisuuden olisi hyvä pitää sisällään ja ennen kaikkea, miten se viedään henkilökunnalle, jotta edesautettaisiin henkilöstön ymmärrystä ja motivaatiota ponnistella yhteisen tavoitteen eteen.

6.1 Johtaminen arvojen avulla

Koska Arinassa halutaan toimia arvoperusteisesti, käsitellään tässä luvussa hyvinvoinnin johta-mista arvojen avulla. Itsensä arvostaminen on yksi arinalainen hyve, joka perustuu yhteisiin arvoihin. Se on siis tapa toimia, jota Arinassa arvostetaan. Itsensä arvostamisen kokonaisuus ei siis itsessään varsinaisesti ole arvo, mutta arinalaisena hyveenä se kiteytyy vahvasti Arinan arvoihin ja sen vuoksi tässä luvussa avataan myös arvojen jalkauttamisprosessi. Tämä prosessi voidaan yhtä lailla soveltaa myös uuden hyveen jalkauttamiseen.

Mankan mukaan arvojen voidaan ajatella olevan ihmisen kompassi. Ne antavat vastauksen siihen, miksi jokin asia tehdään ja toista ei. Ne myös helpottavat valintojen tekoa kertomalla suunnan. Kirjoittaja toteaa monien yritysten arvojen olevan hyvin samankaltaisia, mutta huomauttaa arvojen luontitavalla olevan selkeä merkitys siinä, miten hyvin ne ymmärretään ja otetaan omaksi. Arvot voivat siis pahimmillaan olla vain sanahelinää, joka on painettu paperille ja toisaalta parhaimmillaan yhdessä työstettyjä, jolloin syntyy keskustelun kautta yhteistä tulkintaa. Parhaat tulokset saavute-taankin osallistamalla henkilöstöä arvojen luontiin ja haastamalla pohtimaan, mitä arvot juuri heille merkitsevät. (2008, 84–85.) Saman suuntaisia ajatuksia on myös Aarnikoivulla. Hän kirjoittaa, että työntekijöiden on tärkeää sisäistää organisaationsa arvot sekä kyetä sitoutumaan niihin. On olen-naista saada ihmiset hakemaan merkityksiä arvoille, jolloin ne voivat toimia päivittäisen toiminnan suuntaviivoina. (2010, 97.)

Itsensä arvostamisen hyveen lanseerauksen kannalta on siis keskeistä ottaa henkilöstöä suunnit-teluun mukaan, jotta he ymmärtävät uuden hyveen yhteyden arinalaiseen arvomaailmaan. Tämä onkin jo Arinassa huomioitu tämän opinnäytetyön tutkimusosion toteutuksessa. Henkilöstön osal-listamista myös myöhemmissä vaiheissa on kuitenkin kannattavaa vielä miettiä.

Sydänmaanlakan mukaan arvojen voidaan ajatella jakautuvan käyttö- ja tavoitearvoihin, jotka voivat olla keskenään jopa ristiriitaisia. Tavoitearvot ovat sellaisia, joita pidetään itselle tärkeinä, mutta joiden mukaan ei kuitenkaan käytännössä toimita. Onkin ensiarvoisen tärkeää tiedostaa, mitkä ovat ne arvot, jotka oikeasti ohjaavat toimintaa eli ovat käyttöarvoja. (2008, 212.) Tämä pätee yhtä lailla niin yksilöön kuin yritykseenkin. Kaikkien yrityksen arvojen tulee olla valjastettuna käyttöön, jolloin ne oikeasti toteutuvat kaikessa toiminnassa ohjaamalla valintoja ja tekemisiä oikeaan, haluttuun suuntaan. Kauppinen niin ikään painottaa käyttöarvojen merkitystä, sillä hänen mukaansa vain sellaisilla arvoilla on merkitystä, jotka edustavat sitä todellisuutta, mitä eletään. Tavoitearvoja ei tule sekoittaa arvonmääritysprosessissa käyttöarvoihin, sillä muuten arvoilla ei ole toivottua ankkurointivoimaa. Tärkeää on siis lähteä liikkeelle niistä asioista, jotka jo ovat olemassa, jolloin kyetään luomaan arvoja, joilla on pitävä pohja. (2002, 167.)

Kauppinen jakaa arvojen jalkauttamisprosessin neljään osaan. Jalkauttaminen aloitetaan avaamalla henkilöstölle arvojen sisältö eli kertomalla, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Kun arvot ovat käyttöarvoja, niiden selitys kumpuaa yrityksen visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Arvoista on hyvä myös luoda credo eli kiteytys, joka kokoaa organisaation keskeiset uskomukset yhteen. (2002, 169–170.) Arinalaiset arvot on tiivistetty credon muotoon teeseiksi, jotka löytyvät muun muassa taulun muodossa toimipaikoista. Myös itsensä arvostamisesta voisi luoda tiivistyksen, joka avaisi ytimekkäästi sen keskeisimmän ideologian.

Kun arvot on tiivistetty, on ne hyvä viedä henkilöstölle sellaisen arvodialogin kautta, jota esimiehet johtavat. Näin toimimalla uuden asian tulkinta ei jää vain yksilön oman kiinnostuksen varaan, vaan jalkautuksesta luodaan vuorovaikutteinen prosessi, johon kaikki osallistuvat. Tällöin tapahtuu parhaimmillaan tahtotilan ankkuroitumista niin ihmisten mieliin kuin organisaation toimintakulttuuriinkin. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä kestävän arvoperusteisen toiminnan varmistamiseksi tulee arvojohtamista pystyä mittaamaan esimiestasolla. (Kauppinen 2002, 174–175.) Arinassa mittaaminen toteutuu jo nyt esimiesten 360-arviointien kautta. Näissä arvioinneissa henkilöä arvioidaan arinalaisten hyveiden kautta. Tähän arviointiin tulee siis vielä lisätä yhdeksi ulottuvuudeksi itsensä arvostaminen.

Kauppinen painottaa vielä jalkauttamiseen neljättä osaa eli esimerkillistä esimiestoimintaa. Hänen mukaansa arvoja on vaikea saada käytäntöön ilman johdon sitoutumista ja esimerkkiä. Siksi onkin tärkeää, että esimiehet ymmärtävät, mitä arvojohtaminen heidän työssään konkreettisesti tarkoittaa. (2002, 176.) Itsensä arvostamisen hyveen jalkauttamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että

lanseeraus olisi kannattavaa aloittaa esimiehistä, ei heti koko henkilöstöstä. Yksiköissä ihmisten on helpompi ymmärtää uusi hyve, kun oma esimies on jo sisällä sen ideologiassa ja osaa avata merkityksiä omalle työryhmälleen.

6.2 Strategista hyvinvointia yhdessä

Yrityksen näkökulmasta henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa keskeisellä tavalla työn suoritukseen, sen laatuun ja tehokkuuteen ja sitä kautta myös yrityksen tulokseen. Kun ihmisten hyvinvointi huononee, se vaikuttaa myös heidän työskentelyynsä. Ei siis ole yhdentekevää, huolehtiiko henkilöstö itsestään vai ei. Yrityksen tuleekin luoda sellainen kulttuuri, jossa rohkaistaan huolehtimaan hyvästä tasapainosta työn ja vapaa-ajan välillä ja kunnioitetaan tällaista toimintamallia. (Businessballs 2016, viitattu 10.8.2016.)

Auran ja Ahosen mukaan ihmisten hyvinvointi vaikuttaa taloudellisesti kahdella tavalla: se vaikuttaa organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja toisaalta vajavaisesta hyvinvoinnista johtuvien kustannusten vähenemiseen. Näistä kahdesta muodostuu hyvinvointitoimenpiteiden taloudellinen tuottavuus. Siihen, miten tuottavaa työskentely organisaatiossa on, vaikuttaa niin ikään johtaminen, ihmisten motivaatio ja oman työn hallinnan tunne sekä organisaation ilmapiiri. Tuottavuuteen liittyy keskeisesti myös ihmisten oma hyvinvointi. (2016, 19.)

Aura ja Ahonen määrittelevät strategiseksi hyvinvoinniksi kaiken sen työhyvinvoinnin, joka vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. He näkevät strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen niin ikään lukeutuvan kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys tai muu organisaatio vaikuttaa strategiseen hyvinvointiin. Näihin toimenpiteisiin lukeutuvat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiesten toiminta sekä työterveyshuolto. (2016, 25.) Tämän määritelmän puitteissa voidaan myös itsensä arvostamisen hyve nähdä strategisen hyvinvoinnin johtamisena, koska sen tavoitteena on muun muassa parantaa yrityksen tuloksellisuutta ja vähentää ennen aikaista eläköitymistä tukemalla henkilöstön kestävästä hyvinvointia.

Kun yrityksen tahtotilana on kehittää strategista hyvinvointia, tulee ensin määritellä, mitä hyvinvoinnilta odotetaan ja mitkä ovat ne tavoitteet, joihin hyvinvointia kehittämällä pyritään. Yrityksen visio ja strategia näyttäytyvät hyvinvoinnin edistämiseksi luomalla raamit hyvinvointitoimenpiteille. Strategista hyvinvointia ohjaa myös henkilöstön roolit ja osaaminen, jotka ovat määriteltä vision avulla.

Kun osaaminen ja roolit ovat selkeitä, voidaan keskittyä miettimään, miten henkilöstön osaamista ja toimintakykyä voidaan ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessa. (Leskinen & Hult 2010, 83–84.) Arinassa on huipputyöpaikan elementtien kautta pyritty mahdollistamaan jokaiselle oman roolin selkeys, mikä helpottaa itsensä arvostamisen kokonaisuuden lanseerausta. Tälle kokonaisuudelle on HR-osastolla luotu selkeä tavoite, joka on ohjannut toimenpiteiden suunnittelua alusta asti.

Strateginen hyvinvointi tarvitsee alleen myös selvitystyötä siitä, mikä on henkilöstön hyvinvoinnin nykytila eli mihin erityisesti kannattaa panostaa ja millaisia riskejä ja haasteita tulevaisuudessa voi tulla eteen. Tähän kartoitukseen on suositeltavaa ottaa mukaan myös henkilöstön kommentteja. (Leskinen & Hult 2015, 89.) Auran ja Ahon mukaan keskeistä on myös miettiä, johdetaanko hyvinvointia tuottavuutta lisäämällä vai kustannussäästöjä hakemalla. Kustannusten säästöissä pyrkimys on pienentää sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrää, kun taas tuottavuuden lisäämisessä tavoitteena on kasvattaa käyttökatetta henkilöstötuottavuuden kasvun avulla. Suomessa on tehty strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa -tutkimuksia vuosina 2009–2014. Näiden tutkimusten tulosten mukaan tuottavuuden johtamisessa painotus on johtamisessa, esimiestyössä ja henkilöstön osaamisessa, kun taas kustannussäästöjen hakemisessa painotus on työkyvyssä, sairauspoissaoloissa ja työsuojelussa. Tutkimusten valossa työntekijävaltaisilla aloilla, kuten kaupan alalla, korostuu nimenomaan kustannussäästöjen johtaminen, suhteen ollessa noin 75 %. Tästä herääkin kysymys, tulisiko tämän suhteen olla tasaisempi. (2016, 58–59.)

Kirjoittajat toteavat tutkimustuloksiin nojaten, että kokonaisvaltaisella johtamisella saavutetaan parhaat tulokset. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että sekä kustannussäästöjen että tuottavuuden johtamisessa on tapahtunut kehitystä viime vuosina, mutta kustannussäästöjähdissä näkyvämmiin. Kirjoittajat eivät pidä tätä hyvänä trendinä, sillä tasapainoisempi tilanne olisi erityisesti organisatorisen tavoitteen kannalta parempi. Taloudellinen tavoite nähdään tutkimusten valossa paremmin henkilöstöä motivoivana tekijänä kuin pyrkimys alentaa kustannuksia. (Aura & Ahonen 2016, 59–60.) Arinan onkin hyvä ottaa tämä huomio vakavasti itsensä arvostamisen kokonaisuuden lanseerauksen yhteydessä etenkin tasapainoisen minuuden osalta. Kustannusten nykytilaa, yhdessä tekemisen merkitystä ja oletettujen tulevien taloudellisten helpotusten yhteyttä projektiin on hyvä havainnollistaa. Kun henkilöstö ymmärtää muutoksen vaikutukset myös Arinan tulokseen, kasvaa halu huolehtia omasta osuudesta luontevammin. Uusi hyve olisi tärkeää saada vietyä henkilöstölle yhtä lailla jokapäiväisenä arinalaisena toimintamallina kuin esimerkiksi hyvän myynnin aikaansaaminen.

Myös Zheng, Molineux, Mirshekary ja Scarparo ovat tutkineet strategista hyvinvointia työelämän tasapainon vaikuttavuuden kautta 700 henkilön otannalla. Heidän tutkimuksensa tarkoituksena on ollut selvittää yksilöllisten hyvinvointistrategioiden ja yritysten hyvinvointiohjelmien yhteisvaikutusta yksilön työelämän tasapainon kokemukseen ja sitä kautta yksilön hyvinvointiin. Heidän mukaansa aiemmissa tutkimuksissa on todettu yhteys yksilön hyvinvoinnin kokemuksen ja työpaikan työelämän tasapainoa tukevien ohjelmien välillä. Tutkijat ovatkin pyrkineet omalla tutkimuksellaan jaloittamaan näitä tuloksia hakemalla vastausta siihen, kenen vastuu on johtaa työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia, yksilön vai yrityksen. Tutkimuksen mukaan yksilöllisiä hyvinvointistrategioita käyttävien hyvinvointi oli paremmalla tasolla kuin niillä, jotka eivät toteuttaneet mitään strategiaa. Merkittävin löydös oli kuitenkin se, että vaikka yrityksen hyvinvointiohjelmien olemassaolo ja käyttö auttoivat henkilöstöä vähentämään stressiään, ei niillä ollut selvää yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin tai työelämän tasapainon kokemukseen. Tämä tutkimus osoittaa miten suuri merkitys yksilöllisten hyvinvointistrategioiden käytöllä on yksilön hyvinvointiin. Tutkijat tuovat esille, että yritysten tulisi kehittää nykyisiä hyvinvointitoimenpiteitään sekä entistä enemmän panostaa yksilölähtöisen hyvinvoinnin tukemiseen työpaikalla. (2015, 354–355, 374.)

Tästä tutkimuksesta voidaankin todeta, että jos hyvinvointitoimenpiteet eivät yksilöidy eikä työntekijä kykene johtamaan itseään, ei organisaation hyvinvointitoimenpiteillä ole juurikaan vaikutusta. Tämän tutkimuksen valossa itsensä arvostamisen hyveen lanseeraus olisi selvästi kannattavinta aloittaa tasapainoisesta minästä, koska se johdattelee parhaiten henkilöstöä oman hyvinvointinsa johtamiseen. Arinan tulee myös vielä kiinnittää erityistä huomiota siihen, mahdollistavathan suunnitellut hyvinvointitoimenpiteet varmasti yksilöllisyyden huomioinnin. Näistä syistä Zhengin ym. tutkimus vahvistaa myös tämän opinnäytetyön näkökulman oikeellisuutta.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Arina. Tutkimuksen aiheena on arinalaisten näkemykset itsensä arvostamisen osa-alueesta, tasapainoisesta minästä, sekä tämän kokonaisuuden viestinnän ja lanseerauksen keinoista. Itsensä arvostamisen kokonaisuus vastaa siihen työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin haasteeseen, joka Arinassa on huomattu.

Yhä useampi työntekijä väsyä ennen aikojaan, sairaslomat pitkittyvät ja ihmiset joutuvat jopa enenaikaiselle eläkkeelle. Etenkin Arinan työhyvinvoinnista vastaavan HR-asiantuntijan työpanoksesta menee valtavasti aikaa olemassa olevien ongelmien ratkomiseen, kun ideaali olisi tehdä ennaltaehkäisevää työtä. Aihe on siis erittäin ajankohtainen.

7.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisen vastaanoton itsensä arvostamisen osa-alue, tasapainoinen minä, saa arinalaisten keskuudessa ja miten he lähtisivät tätä kokonaisuutta viemään koko henkilöstölle. Tutkimustehtävänä on siis kerätä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tasapainoisen minän kokonaisuudesta sekä ajatuksia työntekijänäkökulmasta toimivista lanseerauksen ja viestimisen keinoista. Henkilöstöä ei ole aikaisemmin osallistettu hyveen suunnitteluun. Tämä tutkimus toimii siis samalla myös pilottina hyveen ideologian ja sen osa-alueiden vaikutavuudesta ja toimivuudesta. Tämän tutkimuksen avulla saadaan tärkeäksi koettua työntekijänäkökulmaa suhteessa Arinan HR-osaston suunnittelemiin toimenpiteisiin.

Tutkimuksessa keskitytään itsensä arvostamisen kokonaisuuden laajuuden vuoksi yhteen sen neljästä osa-alueesta, tasapainoiseen minään. Syy siihen, miksi juuri tasapainoinen minä on valittu tutkimuksen kohteeksi, juontaa juurensa koko projektin perimmäiseen ideologiaan. Koska itsensä arvostaminen on yksilökeskeinen hyve, on loogista tutkia juuri tätä minä-näkökulmaa. Myös aiheeseen liittyvä teoria puoltaa tätä näkökulmaa, kuten aiemmissa luvuissa on todettu.

7.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruutapa

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa käytetään tiedonkeruumenetelmänä ryhmähaastattelua. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, joka tuo esiin tutkittavan asian laatua ja merkityksiä. Sen lähtökohtana on kuvata todellisen elämän kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevia asioita, eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia. Sen ideana on käyttää tarkoituksenmukaista kohdejoukkoa, ei satunnaisesti valittua. (2009, 160–161.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä esittää keskusteluteemoja ja avoimempia kysymyksiä kuin tilastolliselle eli määrälliselle tutkimukselle, joka perustuu strukturoitujen eli tarkasti rajattujen kysymysten esittämiseen satunnaisesti valitulle otokselle. (Virsta 2016a, viitattu 7.9.2016.)

Tutkijan on kannattavaa valita sellainen lähestymistapa ja metodi, joka vakuuttaa tutkijan parhaiten ja jolla saadaan eniten selvyyttä tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen tulisi myös olla emansipatorinen. Emansipatorisuus tarkoittaa, että tutkimuksen pitäisi lisätä myös tutkittavien, ei pelkästään tutkijan, ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Samalla tulisi luoda positiivinen vaikutus tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin suhteessa tutkittavaan asiaan. Emansipatorisuus voi vahvistua tutkimuksen aikana siten, että tutkittavat kykenevät luomaan yhteisen kannan keskustelun alla olevista teemoista. Tämä voi toteutua ryhmähaastattelun aikana. Emansipatorisuuden toteutuminen vaatii kuitenkin riittävästi aikaa ja tarkoin valitun teeman haastattelulle. (Vilka 2005, 103.)

Tutkimuksella voi olla myös monenlaisia tarkoituksia. Se voidaan nähdä kartoittavana, selittäväenä, kuvailevana tai ennustavana. Yhdessä tutkimuksessa voi kuitenkin olla useampia tarkoituksia ja se voi myös muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139.) Tämä tutkimus pyrki kartoittamaan henkilöstön ajatuksia ja kehitysideoita, joten tutkimusta voidaan pitää pääosin kartoittavana. Tutkimus voi toimia myös kuvailevana, sillä tutkittavilta haetaan näkökulmia uudesta hyveestä.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä sen avulla vastataan parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen. Laadullisen menetelmän avulla saadaan syvällisempää tietoa tutkittavista ja nimenomaan kyetään avaamaan niitä merkityssuhteita ja kehitysideoita, joita arinalaisilta halu-

taan saada. Jos tutkimus toteutettaisiin määrällisenä, se ei vastaisi riittävällä tasolla toimeksiantajan perimmäiseen tarpeeseen. Tutkimuksen tiedonkeruutavaksi puolestaan on valikoitunut ryhmähaastattelu. Vilkan mukaan työelämälähtöisissä tutkimushankkeissa on hyvä testata ryhmähaastattelua tiedonkeruun tapana etenkin silloin, kun tavoitteena on esimerkiksi yhteisten toimintatapojen, käsitteiden tai ylipäätään keskustelun luominen. (2009, 102.) Lisäksi haastattelu on lähes ainoa menetelmä, jolla voidaan kerätä niitä tulkintoja ja merkityksiä, joita ihmiset asioille antavat (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106). Tutkimusmenetelmänä voitaisiin käyttää myös havainnointia, mutta tässä tutkimuksessa se ei toimi päämenetelmänä.

Tutkimuksen tiedonkeruutavaksi on valittu puolistrukturoitu eli ennalta valittuihin teemoihin perustuva ryhmähaastattelu. Virstan mukaan ryhmähaastattelussa itseasiassa on kyse teemahaastattelusta, johon vain osallistuu useampi henkilö yhtä aikaa. Sen etuna on erilaisten vastausten ja kommenttien keskustelua aikaansaava voima, joka vie parhaimmillaan keskustelua myös teemasta eteenpäin. Kun haastattelu tapahtuu ryhmässä, täytyy jokaisen tarkentaa ja perustella omia puheenvuorojaan. Ryhmähaastattelun ideana onkin luoda yhteinen tilanne haastatteluun osallistuvien kesken. Ideaalitulanteessa haastateltavat jakavat näkemyksiään ja kokemuksiaan sekä kertovat, miten he ymmärtävät tutkittavan asian. (2016b, viitattu 7.9.2016.) Myös Koskinen ym. toteaa, että juurikin ryhmädynamiikan avulla ryhmähaastattelulla voidaan saada sisällöltään rikkaampaa aineistoa, kuin yksilöhaastattelulla. Ryhmän etuna on myös se, ettei haastattelijan kysymyksillä ole niin suurta painoarvoa, jolloin ne eivät pääse vinouttamaan käytävää keskustelua. Keskustelu on tällöin puhtaammin tutkittavalähtöistä. (2005, 124.)

Ryhmähaastattelussa voi ilmetä myös haittoja. Näitä voivat olla vaikeus saada haastateltavat koolle sekä ryhmädynamiikan ja valtahierarkian vaikutus. Ongelmaksi voi muodostua se, että ryhmässä on dominoivia osallistujia. Tällöin haastattelijan rooli on keskeinen: hänen tulee aktiivisesti pyytää kommentteja myös muilta haastateltavilta ja ohjata haastattelutilannetta muutoinkin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Yksi haaste voi Koskisen ym. mukaan olla toisilleen liian tutut haastateltavat, koska he oletettavasti reagoivat toistensa kommentteihin eri tavalla kuin sellaiset, jotka eivät ole niin läheisissä väleissä. Tutkijan on vaikea pysyä mukana tällaisessa keskinäisessä viestinnässä. (2005, 127.) Tämän vuoksi haastateltavaksi ei valita keskenään liian läheisiä tutkittavia. Haastattelijalla pyrkii muutenkin ohjaamaan haastattelua sen luontevan ja mahdollisimman antoisen etenemisen varmistamiseksi.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa käytettävät teemat ja keskeiset aiheet valikoituvat tutkimusongelmasta käsin. Tällä tavoin tutkimus vastaa parhaiten niihin kysymyksiin, joita tutkimukselle on asetettu. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestyksellä ei ole väliä. (Vilkkä 2005, 101.) Käsiteltävät teemat ja kysymykset ovat tutkijan määrittämiä, mutta haastateltava saa vastata niihin omin sanoin sekä poiketa niiden alkuperäisestä järjestyksestä. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen ohjailta haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan liikaa. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Teemahaastattelun avulla tutkittavilta saadaan tarkempia ja syvällisempiä vastauksia kuin strukturoidulla haastattelulla, jossa tutkimustilanne on tarkemmin säädelty. Haastattelua ei myöskään ole järkevää toteuttaa täysin avoimena, koska silloin ei todennäköisesti pysytä vain olennaisissa teemoissa eikä haastattelija voi ohjailta haastattelun kulkua lainkaan. Etenkin ryhmässä tällainen liiallinen avoimuus voi aiheuttaa ongelmaksi. Toisaalta myös liian tiukkarajainen haastattelu voi aiheuttaa suppeita vastauksia. Nämä asiat puoltavat puolistrukturoidun haastattelun toteuttamista.

7.3 Aineiston hankinta

Koska tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan saada henkilöstön näkökulmia ja merkityksen kokemuksia yhteisestä asiasta, on luontevaa toteuttaa tutkimus juuri teemapohjaisena ryhmähaastatteluna. Tutkittava asia koskettaa joka tapauksessa kaikkia arinalaisia myös työyhteisöinä, joten hyveen esittely ja siitä saatavien mielipiteiden tutkiminen ryhmässä toimii samalla myös pilottina varsinaisesta työryhmille tapahtuvasta lanseerauksesta. Ryhmäperusteisessä tutkimuksessa voidaan parhaiten vaikuttaa myös tutkimuksen emansipatorisuuden toteutumiseen.

Tässä tutkimuksessa toteutetaan työpajamenetelmällä kuuden hengen nauhoitettava ja videoitava ryhmähaastattelu. Ryhmän koko pidetään maltillisena, sillä suuremman ryhmän mielipiteiden erittely käy vaikeaksi. Pienemmässä ryhmässä yksittäiseltä haastateltavalta saadaan myös todennäköisesti enemmän vastauksia kuin suuressa ryhmässä. Laadullisessa tutkimuksessa ylipäättään nähdään sisällön laajuus ja syvyys tärkeämpänä asiana kuin tutkittavien määrä.

Haastattelu suoritetaan valikoidussa Arinan toimipaikassa, jossa on tarpeeksi työntekijöitä haastattelun toteuttamiseksi työaikana. Tutkittavia ei valikoida liian tarkasti, vaan valikointina toimii ainoastaan se, että tutkittavat ovat arinalaisia, he eivät tunne toisiaan työkaveruutta enempää ja he

ovat tutkijalle ennestään tuntemattomia. Haastateltavien keskinäinen tuttuusehto perustuu edellisessä luvussa mainittuun vaaraan keskinäisen vuorovaikutuksen vaikutuksista tutkimustilanteeseen. Ehdosta voidaan joustaa ainoastaan silloin, jos haastateltavia ei muuten saada tarpeeksi. Haastattelu pyritään toteuttamaan mahdollisimman häiriöttömässä tilassa. Haastattelun toteutusta helpottaa se, että paikkana toimii työntekijöiden oma toimipaikka, jolloin haastattelutilanne voidaan toteuttaa osallistujille mahdollisimman helpolla tavalla. Tuttuus toimii myös sisällön kannalta hyvänä asiana, koska silloin haastateltavat eivät keskity epäolennaisiin asioihin, kuten ympäristönsä katseluun. Myös se, että ryhmäläiset tuntevat toisensa, lisää oletettavasti haastattelutilanteen rentoutta ja keskustelun sujuvuutta.

Haastattelupyynnö lähetetään sähköpostitse tutkijan valitseman Arinan toimipaikan esimiehelle. Pyyntöön kerrotaan tutkimuksen lähtökohdista ja haastattelun toteutuksen aikataulusta. Tähän sähköpostiin liitetään myös saatekirje (liite 1), joka pyydetään toimitettavan henkilökunnan luettavaksi. Saatekirjeessä kerrotaan tutkimuksesta ja sen taustoista sekä pyritään motivoimaan henkilökuntaa ilmoittautumaan vapaaehtoiseksi. Päällikköä pyydetään informoimaan tutkijaa suostumuksesta haastattelun toteuttamiseen. Häntä pyydetään myös olemaan yhteydessä, kun haastateltavia on saatu riittävä määrä, jolloin voidaan sopia tutkimuksen tarkasta ajankohdasta. Päällikön tehtävä on auttaa tutkimuksen toteutumisessa siltä osin, että haastatteluun saataisiin valikoitua yllä määritellyn kaltaiset ihmiset. Hän voi myös tarvittaessa toiminnallaan edesauttaa haastateltavien riittävää saantia perustelemalla työryhmälleen tutkimuksen tärkeyttä, jos vapaaehtoisia ei muuten saada. Tämän ei nähdä horjuttavan tutkimuksen luotettavuutta, koska suosittelu ei perustu palkkioihin.

Haastattelutilanteen alussa tutkija esittelee itsensä ja kertoo haastattelutilanteen kulusta ja käytettävästä tekniikasta. Tutkimuksen ideana on esitellä haastateltavalle ryhmälle itsensä arvostamisen kokonaisuus Power Point -materiaalin (liite 3) avulla, jossa pääpaino on tasapainoisen minän kokonaisuuden avaamisessa. Tämä materiaali käydään haastateltavien kanssa kokonaisuudessaan läpi. Ensimmäisissä dioissa avataan haastateltaville syitä itsensä arvostamisen projektin takana, jotta he ymmärtävät laajemman kontekstin, johon tämä uusi hyve olennaisesti liittyy. Esityksessä kerrotaan myös itsensä johtamisen kyvystä, koska tasapainoisen minän toteutuminen vaatii arinalaisilta kykyä johtaa itseään.

Esityksen jälkeen ryhmäläisiä pyydetään yksi kerrallaan kertomaan lyhyesti työhistoriastaan Arinassa. Tällä pyritään siihen, että kaikista haastateltavista saadaan selkeä ääninäyte. Koskinen ym.

suosittelee ääninäytteen ottoa heti haastattelun alussa, sillä se helpottaa olennaisesti tunnistamaan nauhalta oikean ihmisen etenkin tilanteessa, jossa haastateltavat puhuvat päällekkäin (2005, 126). Tämän saman ongelman vuoksi ja ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen seuraamisen helpottamiseksi haastattelutilanne videoidaan. Haastateltavia ja heidän keskinäistä vuorovaikutusta myös havainnoidaan keskustelun lomassa. Havainnointi ei ole tämän tutkimuksen päämenetelmä, mutta sen tarkoituksena on vahvistaa kuullun perusteella tehtäviä päätelmiä, sillä ryhmässä kaikki eivät välttämättä suoraan sano mielipidettään, mutta osoittavat esimerkiksi kehonkielellään olevansa samaa tai eri mieltä asioista. Havainnointia helpottaa se, että sitä voidaan suorittaa myös jälkikäteen videon avulla, jolloin itse haastattelutilanteessa tutkijan huomioi säilyy haastattelun ohjailussa.

Haastattelu jakautuu kolmeen osaan: taustakysymyksiin sekä kahteen pääteemaan, tasapainoisen minän kokonaisuuteen ja hyvinvoinnin johtamiseen. Nämä teemat on valittu tutkimustehtävästä käsin. Varsinaisen haastattelun alussa haastateltavilta kysytään muutamia taustakysymyksiä (liite 2), joiden avulla pyritään hahmottamaan tutkittavien käsityksiä omista vaikutusmahdollisuuksista hyvinvointiinsa. Tämän lisäksi taustoja kartoitetaan myös keskeisten termien osalta. Haastateltavia pyydetään juuri kuulemaansa ja omiin käsityksiinsä nojaten avaamaan haastattelun avainkäsitteet eli itsensä arvostamisen hyve sekä itsensä johtaminen. Tällä tavalla saadaan Vilkan mukaan taustaa myöhemmin tehtäviin tulkintoihin. Se, miten haastateltavat määrittelevät nämä käsitteet, vaikuttaa olennaisesti siihen, miten he peilaavat käsiteltäviä asioita haastattelun aikana. Ylipäätään haastatteluja tehtäessä on hyvä jollain tasoa paneutua haastateltavien taustoihin. Näin voidaan paremmin ymmärtää, millaisia asioita, ymmärrystä ja kokemusta vasten he puhuvat tutkittavista asioista. (2005, 109–110.)

Taustakysymysten jälkeen käsittelyyn otetaan varsinaiset teemat. Ennen tätä jokaiselle ryhmäläiselle jaetaan tilanteen alussa esitetty Power Point -materiaali (liite 3). Näin tutkittavien on helpompi keskustella aiheesta, kun ei tarvitse ulkoa muistaa juuri käsiteltyjä asioita. Tämä lisää haastattelutilanteen sujuvuutta. Materiaali jaetaan tietoisesti vasta tässä vaiheessa, jotta haastateltavat eivät käytä keskeisten termien määrittelyssä suoraa kopiota materiaalista, vaan miettivät asiaa itse.

Teemoista ensimmäisenä käsitellään tasapainoista minää osa-alue kerrallaan (liite 2). Tutkittava ryhmä ohjataan yhdessä keskustelemaan ajatuksistaan ja ideoistaan, joista sitten raportoidaan tässä työssä. Tämän teeman yhteydessä otetaan käsittelyyn myös itsensä johtamisen taito, koska

se liittyy olennaisesti itsensä arvostamisen hyveen toteutumiseen yksilötasolla. Haastateltavia pyydetään miettimään, miten tätä taitoa voisi Arinassa kehittää. Ajatuksena on saada keskustelun lomassa ideoita myös siihen, miten arinalaisia saataisiin motivoitua ja sitoutumaan projektiin.

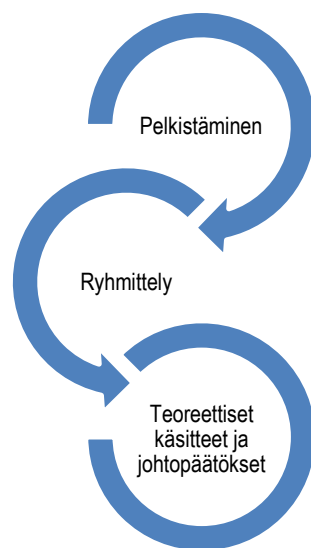
Toisena teemana käsitellään hyvinvoinnin johtamista (liite 2). Tämän teeman osalta pyritään saamaan vastauksia siihen, miten tasapainoisen minän kokonaisuus tulisi arinalaisille lanseerata. Haastateltavia pyydetään myös määrittelemään näkemyksensä työnantajan roolista yksilön hyvinvoinnin edistämisessä sekä kertomaan niistä odotuksista, joita heillä on työnantajaansa kohtaan tällä saralla. Tämän osion keskeisenä ideana on kehitellä ratkaisua oikeanlaisen jalkautuksen toteutukseen ja toimivaan asiasta viestimiseen.

7.4 Aineiston käsittely

Haastattelun jälkeen aineisto litteroidaan nauhoitteen ja videon avulla. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston kirjoittamista puhtaaksi sanatarkasti. Se voidaan toteuttaa koko aineistosta tai valikoiduista teemoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.) Tässä tutkimuksessa litterointi toteutetaan koko aineiston osalta, sillä kyseessä ei ole niin laaja kokonaisuus, että litterointia olisi tarpeen tehdä valikoidusti.

Litteroinnin jälkeen alkaa aineiston analysointi, jossa keskeisenä menetelmänä toimii sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tapa analysoida aineistoa. Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysi perustuu tiivistetyn ja yleisen kuvauksen luontiin tutkittavasta asiasta sekä yhtäläisyyksien ja erojen etsintään. Menetelmällä pyritään kytkemään tulokset aiheen laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, joka tarkastelee inhimillisiä merkityksiä tekstistä. Sen kohteeksi sopii melkein mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu dokumentti, kuten tässä tutkimuksessa litteroitu haastatteluaineisto. (2009, 103–105.) Hiltunen puolestaan näkee sisällönanalyysin tieteellisenä metodina, jonka avulla pyritään tekemään päätelmiä erityisesti kommunikatiivisesta, verbaalisesta tai symbolisesta aineistosta. (2016, viitattu 7.9.2016.) Tässä tutkimuksessa aineisto perustuu nimenomaan kommunikatiiviseen ryhmätilanteeseen ja kiinnostuksen aiheena ovat ne mielipiteet ja kehitysideat, joita tutkittavissa herää keskinäisen ohjatun keskustelun aikana. Näin ollen sisällönanalyysi voidaan nähdä perusteltuna menetelmänä tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kuvion 10 mukaiseksi kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon lukeutuvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön muodostaminen. Pelkistäminen voi tapahtua pilkkomalla aineistoa osiin tai tiivistämällä. Pelkistyksessä alleviivataan litterointiaineistosta halutut pelkistetyt ilmaukset, jotka sitten listataan ylös. Nämä pelkistettävät ilmaukset valikoidaan tutkimustehtävää silmällä pitäen. Seuraavaksi siirrytään aineiston ryhmittelyyn. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään huolella samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen ne yhdistellään ja niistä muodostetaan alaluokkia. Samaa tarkoittavat pelkistykset yhdistetään yhdeksi ja niille luodaan niiden sisältöä kuvaava nimike. Kun alaluokat on muodostettu, on vuorossa teoreettisen käsitteistön luominen. Se perustuu tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottamiseen. Abstrahoinnissa edetään haastateltavien käyttämistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Tätä prosessia jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–111; Hiltunen 2016, viitattu 7.9.2016.)



KUVIO 10. Sisällönanalyysin vaiheet. (Mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Sisällönanalyysiä voi tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Keskeisenä erona on teoriaohjaavan ja -lähtöisen sisällönanalyysin käsitteistön ja viitekehyksen muodostuminen aiemman teoratiedon pohjalta. Aineistolähtöisessä puolestaan teoria ei ohjaa analyysin tekoa, vaan analyysi tehdään puhtaasti aineistosta. (Hiltunen 2016, viitattu 7.9.2016.) Tässä tutkimuksessa on perusteltua käyttää teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa teoria on apuna analyysin teossa, mutta analyysi ei suoraan pohjautu vain tiettyyn teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä

on siis vain kytkentöjä teoriasta. Ideana teoriaohjaavassa analyysissä on saada teorian avulla avatua jopa uusia ajatusmalleja. Aineiston analyysi etenee aineistolähtöisenä, mutta päättyy kuitenkin teoriaa yhdistäväksi. Kun analyysi on teoriaohjaavaa, on siinä yleensä kyse abduktiivisesta päätelystä, jolloin tutkimusprosessiin vaikuttavat sekä aineisto että valmiit teoreettiset mallit, joita prosessin edetessä yhdistellään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Tässä tutkimuksessa haetaan arinalaisten ajatuksia ja kehitysedotuksia tutkittavasta aiheesta, joten on luontevaa analysoida haastateltavien ajatuksia aineistosta käsin, mutta kuitenkin teoriaan verraten. Tutkimuksessa saatavia tuloksia tullaan työn johtopäätöksissä vertaamaan teoreettiseen viitekehukseen. Näin saadaan muodostettua kokonaiskuva siitä, millainen on arinalaisten käsitys tutkittavasta asiasta suhteessa teoriaan ja Arinan HR:n suunnittelemaan kokonaisuuteen. Analyysimenetelmäksi ei valita teorialähtöistä analyysiä, koska haastateltavien tutkittavalle asialle yhdessä antamia merkityssuhteita on epäloogista tarkastella kapeakatseisesti vain tiettyyn teoriaan nojaten. Niin ikään aineistolähtöinen analyysin käyttö ei ole tarkoituksenmukaista, sillä tutkimustehtävässä edellytetään vertailtavuutta teoreettisiin lähtökohtiin.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen yhdistetään yleensä kaksi termiä: reliabelius ja validius, tosin nämä käsitteet eivät palvele niin hyvin laadullista tutkimusta, vaan ennemminkin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin liittyy olennaisesti tutkijan pääsy kiinni objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Reliabiliteetti voidaan määritellä tutkimuksen toistettavuudeksi, joka tarkoittaa, että tutkimuksen toiston tulisi antaa saman tuloksen, oli tutkija sama tai eri. Toistettavuus tarkoittaa myös sitä, että huolimatta tutkimusmenetelmän muutoksesta, tulisi tuloksen olla sama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185–186.) Tutkimuksen validius puolestaan ilmenee tutkimusmenetelmän tai mittarin kykynä mitata juuri sitä, mitä sen on määrä mitata. Validiteetin osalta on hyvä huomioida, ettei mittareilla ja menetelmillä aina saavuteta sitä, mitä tutkija on ajatellut tutkivansa. Näin voi käydä, jos tutkittava esimerkiksi ymmärtää esitetyn kysymyksen väärin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Koska tämä tutkimus on laadullinen, ei reliabiliteetille ole täyttä taetta. Toinen tutkija voisi saada samasta aineistosta erilaisia tuloksia tulkitsemalla tuloksia eri tavalla tai käyttämällä erilaista analysointimenetelmää. Jokainen tutkija kuitenkin perustaa tulkintansa osittain omaan käsitykseensä

tutkittavasta asiasta. Validiteetti sen sijaan voi olla hyvä, jos tutkimuksella onnistutaan vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimus toteutuu sellaisena, kuin sen on suunniteltu toteutuvan.

Reliabiliteetin ja validiteetin sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus saavutetaan kuitenkin enemmän tarkalla ja totuudenmukaisella selostuksella jokaisesta tutkimuksen vaiheesta, mukaan lukien aineiston keruun olosuhteet. Luotettavuutta tuo myös tarkka kerronta luokittelun periaatteista sekä tulkintojen taustoista, siis siitä, mihin tutkija tulkintansa perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka kerronta kaikista sen vaiheista, jotta lukija saa käsityksen niistä periaatteista, joiden mukaan tämä tutkimus toteutetaan ja analysointi tehdään. Tutkimuksen esivalmistelutyöt, tutkimuksen toteutustapa ja siinä todetut aukot avataan kaikki tässä työssä.

Tutkimuksen teossa kiinnitetään tietoisesti huomiota myös eettisten periaatteiden toteutumiseen. Sen vuoksi esimerkiksi haastateltavien anonymiteetti säilytetään lopullisessa työssä. Tutkittavien nimiä ei mainita myöskään siksi, että ne eivät tuota lisäarvoa tälle tutkimukselle. Tutkittavista käytetään tässä raportissa nimiä H1, H2 ja niin edelleen. Haastattelun nauhoite ja video ovat vain tekijän hallussa ja niitä ei käytetä muihin tarkoituksiin, kuin tämän tutkimuksen tekoon. Lisäksi tutkittavien osallistuminen haastatteluun perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkittaville myös kerrotaan selkeästi, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Heille informoidaan jo saatekirjeessä (liite 1) tutkimuksen sisällöstä ja sen toteuttamisen tavasta, kuten nauhoituksesta ja anonymiteetistä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten arinalaiset suhtautuvat Arinan HR-osastolla suunniteltuun työkykyä ja hyvinvointia lisäävään itsensä arvostamisen hyveen yhteen osa-alueeseen, tasapainoiseen minään. Tutkimukselle asetettiin tavoitteeksi saada tutkittavilta arinalaisilta mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia hyveestä sekä ajatuksia lanseerauksen ja viestimisen keinoista.

Tässä luvussa avataan tehdyn laadullisen tutkimuksen tulokset. Tutkimus toteutettiin ryhmäpohjaisena teemahaastatteluna, johon osallistui kuusi arinalaista samasta toimipaikasta. Varsinainen haastattelutilanne kesti alustuksineen reilun tunnin. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu kahden pääteemaan mukaisesti. Ensimmäisenä otetaan käsittelyyn tutkimuksen taustakysymykset, jonka jälkeen paneudutaan varsinaisiin teemoihin. Tutkimuksen pääteemoja ovat arinalainen tasapainoisen minän kokonaisuus henkilöstön näkökulmasta, sekä tämän kokonaisuuden jatkokehittelyn ja lanseerauksen keinot. Tämä luku etenee siten, että alussa otetaan käsittelyyn ne mielipiteet, mitä tutkittavilta saatiin tasapainoisen minän kokonaisuudesta, jonka jälkeen paneudutaan lanseerauksen ja viestimisen keinoihin.

8.1 Taustakysymykset

Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin heidän työhistoriastaan Arinassa. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet Arinassa useamman vuoden, pisimmillään 12 vuotta ja lyhimmillään viisi vuotta. Se, että kaikilla oli jo reilusti työhistoriaa Arinassa takana, loi hyvän pohjan uuden hyveen esittelyyn sekä kokemusperäisten kommenttien saantiin siitä, miten tämän kokonaisuuden kanssa tulisi edetä. Toimipaikan neuvotteluhuoneessa, jossa haastattelu pidettiin, oli ilmoitustaululle kirjattu kuusi muuta arinalaista hyvettä. Tästä saattoi päätellä, että arinalaiset hyveet olivat tässä yksikössä henkilökunnan tiedossa ja niitä oli mahdollisesti jossain palaverissa käyty läpi.

Haastateltavilta kysyttäessä, voiko ihminen vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa, olivat kaikki kuusi sitä mieltä, että kyllä voi. Haastateltavat yhdistivät omasta hyvinvoinnista huolehtimisen vahvasti henkilön oman vastuun, mutta eivät poissulkeneet myöskään ulkopuolelta tulevia vaikutuksia. Yksi haastateltavista tiivisti asian seuraavasti:

H2: ”Itsestä se täytyy lähteä se ajatus, että mitä sitä haluaa tältä eläältä. Koskee kaikkea, joka osa-alueella.” - - ”Tokihan siihen toinenkin voi vaikuttaa, mutta se, että jos on päättänyt jonkun asian, oli se mikä vaan, niin kyllä jokkaisen pitää ite tehdä se päätös, jos haluaa kääntää sitä kelekkaa.”

Haastateltavia pyydettiin myös omin sanoin määrittelemään, mitä hyveeseen ja hyvinvoinnin yksilönäkökulmaan olennaisesti liittyvä itsensä johtaminen heidän mielestään on. Itsensä johtamisen taitoon yhdistettiin selkeimmin päämäärätietoisuus juurikin siitä näkökulmasta, että kykenee pysymään niissä itseä koskevissa päätöksissä, joita tekee. Myös asenteella koettiin olevan ratkaiseva vaikutus. Itsensä kuuntelemisen taito niin ikään tuotiin myös esille.

8.2 Unen merkityksestä palautumiseen ja taukokäytäntöihin

Taustakysymysten jälkeen haastateltaville esiteltiin koko arinalainen itsensä arvostamisen hyve lyhyesti sekä tarkemmalla tasolla tasapainoisen minän osa-alue asiakokonaisuus kerrallaan. Arinan tasapainoisen minän kokonaisuuteen kuuluvat uni, lepo ja palautuminen saivat aikaan paljon keskustelua. Etenkin tämänhetkinen työvuorosuunnittelu ja taukojen kunnioitus puhututtivat ryhmässä. Yksi haastateltavista oli käynyt läpi pidemmän unettomuuskierteen ja koki etenkin uniryhmän todella hyödylliseksi ideaksi. Kaksi haastateltavista kertoi työskentelevänsä useammalla osastolla, minkä vuoksi heidän työvuoronsa voisivat olla jaksamisen kannalta paremmin suunniteltuja. Kolme niistä, jotka pääsääntöisesti työskentelivät vain yhdellä osastolla, kokivat hyötyvänsä vuoroviikko-systeemistä, jota omalla osastolla pääsääntöisesti noudatettiin. Tämä tarkoittaa sitä, että on pääsääntöisesti yhtä vuoroa kokonainen viikko. Useampi haastateltava kertoi myös nukahtamisvaikeuksista iltavuoron jälkeen ja koki aikaiset aamuvuorot hankalina myöhäisen iltavuoron perään erityisesti työn hektisyyden vuoksi. Työvuorosuunnittelun osalta toivottiinkin kiinnitettävän huomiota riittävän pitkään palautumisaikaan työvuorojen välissä. Keskimäärin toimipaikan työvuorosuunnittelu oli kuitenkin haastateltavista riittävän johdonmukaista.

H1: - - ”Ja tavallaan käy kierroksilla, kun on täällä asiakaspalvelussa, niin ei sitä nollaa päättään ihan hetkessä. Mulla just vasta oli ollut sillä lailla, että olin kassalla kymmenen yli yheksään ja sitten tulin tänne kuueksi eli heräsin puol vieltä. Se oli tosi lyhyt se yö.”

H5: ”Mullakin kun on x:ää ja y:tä, niin tosi monesti on sillai, että jos mä oon iltavuorossa, niin mulla saattaa olla seuraavana aamuna aikainen vuoro, ainakin 4–5 kertaa kuukaudessa.”

Tauoista puhuttaessa esiin nousi yllättäen niiden pitämättä jättämisen yleisyys. Neljä kuudesta totesi taukojen jäävän usein pitämättä etenkin silloin, kun on kiire tai tauko pidetään lyhennettynä.

Yhden poikkeuksen teki pelkästään x-osastolla työskentelevä, sillä heillä tauot on järjestetty organisoidusti, jolloin tauolle tulee varmasti mentyä. Yksi niistä, jotka kertoivat jättävänsä taukoja pitämättä, kuitenkin totesi, että onneksi työkaverit ovat hyviä huolehtimaan, että tauolle lähdetään.

H3: "Tossa meidän puolella meinaa ainakin olla se, että ei tahdo keretä siitä oikein. Muka."

- - "Pitäs vaan pystyä pitämään pää kylmänä ja vaan lähteä sitte."

H2: "Pitää osata olla sillä tavalla itseks."

H1: "Ei sitä olla itsekkäitä, vaan täytyy pitää kiinni oikeuksistaan, sitähan se on."

H2: "No oikeestaan kyllähän meillä on lupa tauolle, että ei se siitä oo kiinni, mutta me ei vaan pietä sitä. Se on myös sitä itestään välittämistä, että sä meet sinne tauolle. Se tekee sulle hyvää."

Myös taukojen kunnioittaminen puhututti ryhmässä. Toisen oman ajan kunnioitus olemalla puhumatta työasioista ei sekään ollut vielä tällä hetkellä hioutunut käytäntö. Vaikutti siltä, että tällainen toimintaperiaate nähtiin hyvänä, muttei niin kovin helppona asiana toteuttaa käytännössä.

H6: "Niin ja sitte muuten ne keskustelut, mitä tossa tulikin, niin että ei niistä työasioista puhuttaisi siellä tauolla, niin seki on semmonen, mikä monesti unohtuu sitten."

H3: "Mut kyllä aika monesti, kun ihmiset on ruokkiksella, niin monet honaa sen, että ruokkis on oikeesti omaa aikaa, niin saattaa kysyä, että 'haittaako jos on ruokkiksella' ja toinenhan voi kieltäytyä, että 'ei kiitos, ei nyt kun mä oon ruokkiksella'. Ja oon mä joskus kuullutkin, kun joku on sanonu, että 'mä oon ruokkiksella'."

H1: "Mä en oo kuullu".

H3: "Kyllä mä oon kuullu. Ja sehän on ihan hyvä, jos pystyy sanomaan."

8.3 Hyvän ravinnon ja liikunnan ryhmähengen merkitys

Terveelliseen ravintoon ja liikuntaan kannustamista pidettiin tärkeinä asioina. Haastateltavat toivat esille, että ravintoasiat kiinnostavat tänä päivänä suurta osaa ihmisistä samaa tahtia, kun markkinoille tulee uusia, terveellisempiä ateriavaihtoehtoja. Yksi haastateltavista totesikin, ettei ravintoasioista voi koskaan saada liikaa tietoa. Ajankohtaisten, satokausittaisten ruokatuotteiden esilletuomista taukotiloissa esimerkiksi julisteiden muodossa pidettiin myös kohtuullisen toimivana ideana ja hyvänä muistutuksena, mutta niiden ei uskottu yksinään riittävän kannustamaan ihmisiä terveellisiin valintoihin. Taukojen aikana ei vaikuttanut olevan riittävästi aikaa paneutua erinäisiin tiedotteisiin, jolleivat ne ole hyvin tiivistettyjä ja konkreettisia.

Painonhallinnan kannalta haastateltavat kokivat painonpudotuskisailun kokeilunarvoisena menetelmänä, joka voisi yhden haastateltavan mukaan parhaimmillaan olla hauska keino saada ihmiset huolehtimaan hyvinvoinnistaan paremmin. Oman tavoitteen saavuttamisesta palkitseminen ja

Smartum-edun käyttömahdollisuudet puolestaan jakoivat mielipiteitä. Smartum-etu nähtiin ennaltaehkäisevänä panostuksena, jonka suuruutta kannattaisi haastateltavien mukaan miettiä uusiksi. Myös Smartum-käyttöpaikkainfot koettiin erittäin tarpeellisina, sillä ryhmä toi esille, etteivät kaikki selvästikään muista käyttää etuaan ja ymmärrä sen käyttöpotentiaalin laajuutta.

H3: ”Mut ei toikaan oo paha juttu toi palkitseminen, että sekin saattaa oikeasti motivoida ja ruokkia sitä oman tavoitteen saavuttamista.” - - ”Kun on se motivoimattomuus aika iso ongelma varmasti Arinassakin, kun mietitään tommosta palkitsemistakin.”

H2: ”Varmaan se palkitseminenkin on hyvä, mutta voisko sen rahan käyttää jo siihen ennaltaehkäisyyn, että esimerkiksi kun meillä on nyt se satanen niihin Smartumeihin, niin voisko se olla isompi se summa?” - - ”Kun sä ostat itelles jonkun kuntosalikortin, se on helposti 30–40 euroa, pari kuukautta ja etu on käytetty. Mitä sä teet sitten se loppuvuoden? Monellakin on talous aika tiukka, että vois miettiä sillä lailla tietysti.”

Liikuntaan kannustamisesta keskusteltaessa nousi selkeästi esiin myös yhdessä tekemisen merkitys ja tällaisen toiminnan puuttuminen. Haastateltavat pitivät yksimielisesti liikunnan vastuuhenkilön nimeämistä järkevänä ja yksi heistä oli sitä mieltä, että jokaisesta yksiköstä varmasti tällainen henkilö löytyisi. Esimerkin voima nähtiin toimivana keinona kannustaa myös vähän liikkuvia kokeilemaan. Haastateltavat uskoivat, että toisen onnistumiset motivoisivat myös muita yrittämään. Liikuntaan innostamista niin ikään pidettiin palkitsemisen arvoisena asiana, koska sillä nähtiin olevan pitkäkantoiset vaikutukset. Liikunnan merkityksestä puhuttaessa erityisesti ryhmämuotoisen liikunnan kaipuu nousi esille. Sitä pidettiin motivoivana ja matalan kynnyksen tekemisenä. Arinalta toivottiinkin panostusta arinalaisten yhteisen liikunnan tukemiseen:

H2: ”Oulun alueelta varmaan jokaisen toimipaikan läheltä löytyy joku liikuntapaikka.”

H1: ”Niin että vaikka varata arinalaisille.”

H2: ”Niin, kerta viikkoon vapaa käyttö, joku tämmönen.”

H1 & H3: ”Joo se ois tosi hyvä.”

H2: ”Madaltais varmaan sitä kynnystä monellekin lähteä sinne, kun saa kavereitten kanssa mennä.”

Haastateltavat muistelivat myös vuosien takaisia yhteisiä aamujumppahetkiä, jotka lisäsivät heidän mukaansa yhteisöllisyyden tunnetta yksikössä. Yksi haastateltavista kertoi, että edellisessä toimipaikassa oli järjestetty aikoinaan yhteistä aamujumppaa, jossa hän ei tosin itse ollut käynyt. Toinen haastateltava kertoi yhteisistä venyttelyhetkistä aiemman esimiehen aikaan. Hän koki, että yhteiset venyttelytuokiot olivat olleet mukavia hetkiä, koska niissä oli nähnyt kaikki työkaverit ja samalla saanut selän vetreäksi. Kumpikin arveli tällaisen toiminnan loppumiselle syyksi vetäjän puuttumisen.

8.4 Kiitollisuus arjessa ja tasapainottelu lisävuorojen kanssa

Arjen kiitollisuudesta keskusteltaessa haastateltavat myönsivät, että monesti arjessa kiitollisuus unohtuu etenkin ruuhkavuosina, kun on perhe hoidettavana. He kokivatkin tällaisen ajatusmallin esilletuomisen hyödyllisenä. Yksi haastateltavista näki arjen kiitollisuuden positiivisuutta lisäävänä tekijänä. Hän kertoi joutuneensa omassa arjessaan sitä opettelemaan, kun välillä kaikki tuntuu olevan kovin negatiivista. Myös kolme muuta haastateltavaa olivat samoilla linjoilla hetkeen tarttumisen merkityksestä:

H2: ”Nyky maailma on niin hektinen ja kiireinen ja koko ajan ollaan menossa johonkin. Täytyy tehdä töitä ja harrastaa ja perhekin huoltaa ja täytyis nukkuakin välissä, niin tahtoo ne perusasiat unohtua. Koskaan ei voi kiittää ja olla onnellinen liikaa.”

H1: ”Niin, mennä töhötetään vaan laput silmillä.”

H4: Niin ja se on vähän sitä sitku-elämää, vaikka pitäs aatella sitä nytku-elämää ja just semmonen, että kieltämättä jos sitä vuoden päiviä aina aattelee, niin pitäs aina napata se hetki.” - - ”Eliikkä kyllä se pitäs olla sillai, että osaa olla kiitollinen niistä pienistä asioista.”

Arjen kiitollisuudesta keskustelu kääntyi elämän tasapainoon ja sen vaikutukseen niin työhön kuin vapaa-aikaankin. Haastateltavista kolme oli sitä mieltä, että jos ihminen ei ole tasapainossa itsensä kanssa, heijastuu paha olo ennemmin tai myöhemmin myös työhön ja sitä kautta työyhteisöön. He pitivät tärkeänä, että esimiehelle uskalletaan puhua, jos työssä on vaikeuksia ja toivoivat myös esimieheltä rohkeutta puuttua tilanteisiin. Haastateltavat yhdistivät tasapainoiseen elämään myös kultaisen keskittien saavuttamisen tärkeyden ja kyvyn muuttua ihmisenä.

H3: ”Varmaan meillä on jokaisella joskus ollut ne tietyt jutut, että minkä mukaan sitä elää tätä elämää, mutta on vaan ollu pakko valita sitä kultasempaa keskittietä ja tavallaan olla armollisempi siinä, ettei voi pittää itsekkäästi kiinni niistä omista, mihin on tavallaan kasvanu ja oppinu.”

Oman työkuorman järkevöittäminen suhteessa omaan elämäntilanteeseen nousi myös esille. Lisävuorotarjouksiin ei haastateltavien mukaan ole aina helppo sanoa ei etenkään silloin, kun työvuoroa tarjotaan henkilökohtaisesti. Yksi haastateltavista kertoi seuraavaa:

H3: - - ”Oon ajatellu siinä sitten niin ittiäni, että oon itsekkäästi kieltäytynyt, kun aina tulee niitä Tempus-vuoroja. Että jos soittaakin, niin mä oon sitten sanonu vaan, että en voi olla pitempään tai en voi tulla aikasemmin. Joskus on ollu vähä semmonen, että varsinkin jos soitetaan henkilökohtaisesti, että voinko mä kieltäytyä, mutta sitten mä oon ajatellu, että ihan oikeesti oman jaksamisen takia.” - - ”Se on itellä ollu sellanen paletti aikanaan, että sitä on ite miettiny paljonkin tätä, että olla itsekäs sillai.”

8.5 Ajatuksia ja kehitysehdotuksia

Haastateltavia pyydettiin tiivistämään juuri läpikäydyn perusteella, mitä itsensä arvostaminen ja tasapainoinen minä kokonaisuutena heidän mielestään tarkoittaa. Vaikka koko hyve oli haastateltaville uusi, he poimivat siitä saman tien kokonaisvaltaisuuden ja henkilökohtaisuuden elementtejä. Haastateltavat kokivat, että tämä kokonaisuus koskettaa syvemmältä kuin tähänastiset hyvinvointitoimenpiteet Arinassa. Tasapainoinen minä nähtiin kokonaisuutena, jossa on huomioitu sekä vapaa-aika että työ. Haastateltavat toivat esille hyveen hyötyjä myös työnantajanäkökulmasta, kuten sairaslomien vähenemisen unohtamatta kuitenkin yksilönäkökulmaa. He pitivät asian esille tuomista ja muistuttamista tärkeänä nykypäivän hektisyyden keskellä ja uskoivat, että tätä kautta ihmiset kiinnittäisivät paremmin huomiota oman hyvinvointinsa tilaan.

H3: ”Niin kun sitä asiaa pietää esillä, muistutetaan. Sehän se monesti on, että kun kaikilla on kiire ja mennään putkessa, niin ei välttämättä muista.”

H4: ”Tää on aika semmosta, ainaki itelle tuli semmonen olo, että tulee enemmän semmosta henkilökohtaista työnantajan puolelta.” - - ”Jotenkin tuntuu, että tässä vähän ruopastaan syvemmällekin toisaalta tai riippuu vähän, että mitä ite haluaa antaa.”

H6: ”Just se, että puututaan asioihin ennen kuin niitä ongelmia syntyy, ennen kuin se työkyky menee. Nimenomaan se ennaltaehkäisy.”

Haastateltavat ottivat oma-aloitteisesti puheeksi sen, miten tarpeellinen ja ajankohtainen tällainen hyve on arinalaisille. Etenkin pitkän työhistorian omaava haastateltava näki itsestään huolehtimisen elinehtona sille, että pärjää elämässä. Kolme haastateltavista toivat esille sen, että tällainen hyve on juuri sitä kaivattua vastapainoa sille jatkuvan tehokkuuden tavoittelulle, mikä nykypäivänä valitsee työpaikassa kuin työpaikassa.

H2: ”Niin, kyllä se kertoo tästä meidän elämästä, jos tässäkin ryhmässä oli kolme ihmistä ainakin, joilla taukojen pitäminen on enemmän tai vähemmän päivittäin ollut haasteellista tai neljäkin, kun itekään en voi sanoa, että tulee aina pidettyä kaikki tauot. Mutta siis on sillä aika iso merkitys, että miten meistä pietään huolta, että me jaksetaan vielä 20 vuoden päästäkin.”

H4: - - ”Jotenkin tuntuu, että on ihme, että näinkin kauan on ollut niin, ettei tällaista oo ollu kun on kaikkea että... monesti on kauheesti vaan, että tulosta, tulosta. Onhan se välillä vähän siltä tuntunut.”

H1: ”Niin, että tehua ja tulosta, tehua ja tulosta. Kyllä me jaksetaan paremmin tehdä sitä tehua ja tulosta, kun me pietään itestä huolta ja työnantaja pitää meitä niin arvokkaana, että se pitää meistä huolta paremmin.”

H3: ”Niin, sehän on tosi hieno asia, että siitä ees puhutaan.”

Arvostus ja odotus selkeälinjaisia hyvinvointitoimenpiteitä kohtaan oli myös korkealla. Kaksi haastateltavista kertoi olevansa yllättyneitä, että tällaisia hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä on ylipääntään suunniteltu. Haastateltavat kokivat, että arinalaisten hyvinvoinnista huolehtiminen on jo nyt hyvällä tasolla, esimerkiksi työterveyshuollon toimivuus sai kiitosta. Haastattelussa tuli kuitenkin esille, että haastateltavat uskoivat tämän hyveen tuovan arinalaisten hyvinvoinnille runsaasti lisäarvoa.

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että jos tasapainoisen minän kokonaisuus tulee Arinassa toteutumaan, on Arina varmasti kilpailijoitaan edellä edistämässä työntekijöidensä kestävästä hyvinvointia. Kolme haastateltavista toi esille arvostuksensa sitä kohtaan, että taloudellisesti haasteellisenä aikana työntekijät nähdään niin tärkeänä varana, että heihin halutaan panostaa tällä tavalla. Resurssien riittävyys oli ainut tekijä, joka haastateltavia huoletti.

8.6 Suunnittelusta kohti lanseerausta

Kun tasapainoisen minän osa-alueet oli keskusteltu läpi, siirryttiin toiseen pääteemaan, hyveestä viestimiseen ja lanseerauksen keinoihin. Haastateltavia kehoitettiin miettimään, miten tasapainoisen minän kokonaisuus tulisi arinalaisille viedä, että se saisi tarttumapintaa ja arinalaiset oikeasti kiinnostuisivat aiheesta. Keskeisimpänä keinona tuotiin yksimielisesti esille suunnittelutyöhön osallistamisen tärkeys. Osallistamisen uskottiin saavan mukaan myös sellaiset, jotka ovat tähän asti ohittaneet kaikki ylhäältä päin viestityt hyvinvointia tukevat mallit.

H3: - - "Tavallaan tää juttu pitäis ihmisten ehkä ite tehdä, jotenkin, miettiä niinku tälleen."

H2: "Niin se on, niinku mä sanoin, se osallistaminen. Että siinä suunnittelussa ollaan mukana, niin silloin siitä tulee henkilökohtaista ja ne asiat on semmosia, mitä me halutaan, mistä on meille hyötyä, mitkä on oikeesti kiinnostavia. Se, että joku päättää, että tehään näin ja se ei palvelekkään ketään oikeesti..."

H1: "Niin, tärkeätä on se, että porukat kokis, että ne saanu oikeesti olla mukana siinä kehittämisessä."

Osallistamiseen yhdistettiin vetovastuussa olevien henkilöiden nimeäminen. Yksi haastateltavista näki tasapainoisen minän jo itsessään niin suurena kokonaisuutena, että olisi hyvä olla ihmisiä, jotka kiertäisivät ja kertoisivat asiasta ja saisivat siten ihmiset innostumaan ja antamaan ideoitaan. Kaksi muuta haastateltavaa oli heti tässä ajatuksessa mukana. Hyveestä viestiväksi tahoksi nähtiin parhaiten sopivan yksikön ulkopuolinen ihminen, mutta kuitenkin Arinan sisältä, jotta yhteisöllisyys

säilyisi. Esimiehiä ei pidetty vaihtoehtona, koska heillä ei uskottu olevan riittävästi aikaa tälle projektille. Yksikön ulkopuolisella ihmisellä nähtiin myös olevan enemmän vaikuttavuutta kuin omalla esimiehellä.

Haastattelussa tuli myös esille, että osallistamisen toivottiin olevan pienryhmämuotoista, jolloin jokin joutuisi oikeasti miettimään, mitä tämä hyve tarkoittaa. Haastateltavista yksi painotti, että yhdessä miettiminen myös lähentäisi samalla ihmisiä etenkin isoissa toimipaikoissa. Yhteisöllisyyden merkitys korostui siis myös tässä yhteydessä. Jos tällainen keskustelumuotoinen osallistaminen ei olisi mahdollista, haastateltavista yksi ehdotti kyselyn tekoa Arinan sisällä esimerkiksi haastattelussa käytetyn PowerPoint-materiaalin pohjalta. Muut haastateltavat nyökyttelivät hyväksyvästi tälle idealle.

Runsaan ja monikanavaisen tiedottamisen tarve nostettiin myös keskeiseen rooliin. Tiedottamisen kanavista S-ryhmän sisäisen verkon, Sintran, toimivuus kyseenalaistettiin ja arinalaisten oma Tarina-lehti sai puolestaan enemmän kannatusta. Sintra koettiin hankalaksi tiedotuskanavaksi, koska aikaa sen lukemiseen ei vaikuttanut juurikaan olevan. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi seuraavansa myös Sintran sisältöä. Tarina-lehteä puolestaan kertoi lukevansa neljä kuudesta haastateltavasta. Yksi haastateltavista myös totesi nykyisten etuuskien olevan kovin hajanaisia eikä niistä hänen mielestään viestitä tarpeeksi. Hän koki, että tietoa täytyy itse hakea ja kaivaa, mikä ei ole hyvä lähtökohta. Hän kertoi toiveestaan yhtenäisestä ja selkeästä hyvinvointitoimenpiteiden kokonaisuudesta:

H6: ”Jos tehdään semmonen selekiä suunnitelma ja kaikille tiedotetaan, että mitä on mahdollista vielä tehdä ja mistä saa apua ja mitkä on ne asiat, niin musta se on ihan älyttömän hyvä, että on joku suunnitelmallisuus siinä hommassa et ne ei oo vaan semmosia yksittäisiä juttuja.”

Yksi haastateltava nosti lisäksi esiin sen, miten tärkeää on viestiä tämän uuden hyveen yhteydestä muihin arinalaisiin hyveisiin, jottei tämä kokonaisuus jää irralliseksi. Hän näki tällä hyveellä olevan positiivista vaikutusta myös Arinan muiden hyveiden toteutumiseen arjessa. Tähän ajatukseen lähtivät mukaan myös kaikki muut.

H3: ”Joo, tähän kannattais kyllä tosi paljon panostaa, että jotenkin itestä tuntuu, että tämän kautta nuo kaikki muut sitten lähtee (osoittaa kuutta muuta neukkarin taululle kirjattua arinalaista hyvettä).”

Kaikki muut: ”Niinpä!”

H1: ”Tavallaan tää henkinen työssäjaksaminen sekä se ruumiillinen, fyysinen työssäjaksaminen.”

H3: ”Niin, tää on niin kokonaisvaltainen.”

8.7 Havainnointia haastattelusta

Haastateltavat kertoivat hieman jännittäneensä haastattelutilanteeseen tuloa, koska heille ei oltu juurikaan kerrottu, mihin he olivat tulossa. Huolimatta huolella tehdystä saatekirjeestä (liite 1) ja yhteydenpidosta yksikön päällikön kanssa sekä sähköpostitse että puhelimitse, eivät haastateltavat olleet saaneet niitä ennakkotietoja haastattelutilanteesta, joita heille oli tarkoitettu annettavan. Tiedonkulku oli ikävästi katkennut välissä, mikä tuli myös tekijälle yllätyksenä haastattelutilanteeseen mennessä. Tämä ongelma onnistuttiin kuitenkin nopeasti sivuuttamaan ja haastateltavat suhtautuivat hyvillä mielin tilanteeseen. Haastateltaville tuttu tila, yksikön oma neuvotteluhuone, oli hyvä valinta haastattelun pitämiseen, sillä jos tila olisi ollut outo, olisi jännitys saattanut vaikuttaa haastattelun antiin negatiivisesti. Tällaisenaan tilanne sujui hyvin, eikä pidättyväisyyttä ollut millään tasolla havaittavissa. Haastattelun aikana ei myöskään ollut minkäänlaisia häiriötekijöitä, joten tutkimusolosuhteet olivat sen puolesta optimaaliset.

Haastateltavista kuudesta henkilöstä neljä henkilöä osoittautuivat kaikkein puheliaimmiksi, mutta kaikki kuitenkin osallistuivat keskusteluun luontevasti omalla tavallaan, osa enemmän tarkkailijan rooleissa. Haastateltavien keskinäinen vuorovaikutus oli pitkälti neutraalia ja ryhmädynamiikka toimi hyvin. Jokainen uskalsi aidosti tuoda oman mielipiteensä esiin ja sanoa sen myös silloin, kun oli erimieltä kuin joku toinen. Myöskään henkilökohtaisia aiheita ei arasteltu. Tämä yllätti, sillä haastateltavat täyttivät havainnoinnin perusteella tutkimukselle asetetun tuttuusehdon eli eivät olleet lähimpiä ystävyksiä keskenään.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen empiriassa saadut tulokset suhteessa työn tutkimustehtävään ja teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa pohditaan haastattelussa esiin tulleita käsityksiä Arinan tasapainoisen minän kokonaisuudesta tarkemmalla tasolla, sekä etsitään toimeksiantajalähtöisiä ratkaisuja itsensä arvostamisen hyveen eteenpäin saattamiseksi. Koska kehitysideoita on annettu jo teoreettisessa viitekehyksessä, keskitytään tässä luvussa enemmän niihin huomioihin, mitä empiriasta on saatu.

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, haastattelun aikana kävi yllättäen ilmi, että taukojen pitämättä jättäminen oli kovin yleistä. Neljä kuudesta kertoi jättävänsä taukoja pitämättä tai pitävänsä niitä lyhettynä. Kun haastateltavilta kysyttiin, miksi tauot jäivät pitämättä, eivät he osanneet antaa sille selvää syytä. Osalla tekemättömät työt painoivat taustalla ja toisaalta myös työn rytmitys saattoi aiheuttaa sen, että ensimmäinen tauko viivästyi, jolloin viimeisten taukojen pitäminen tuntui turhalta. Haastateltavista yksi kuitenkin huomautti tauon oikeasti tekevän hyvää. Haastateltavista useampi piti myös toisen tauon kunnioittamista kannattavana toimintamallina, joka tällä hetkellä saattoi haastateltavien mukaan unohtua.

Taukokäytänteisiin kannattaa siis kiinnittää erityistä huomiota, kun tasapainoisen minän kokonaisuuden lopullista sisältöä mietitään. Arinalaisia voisi ohjeistaa esimerkiksi ryhmäpalavereissa yhdessä miettimään taukojen positiivia vaikutuksia ja nämä tuoda iskulauseina taukutilojen seinälle. Itse tehty materiaali varmasti herättelisi henkilöstöä paremmin kuin vaikkapa työterveyshuollosta saatu juliste taukojen terveyshyödyistä.

Myös optimaalisempaan työvuorosuunnitteluun on haastattelun perusteella tarpeen panostaa. Haastateltavien mukaan työvuorosuunnittelu toimii heidän yksikössään keskimääräisesti, mutta osa oli sitä mieltä, että vuorot voisivat olla paremmin suunniteltuja. Työvuorojen osalta Arinassa pyritään toteuttamaan peräkkäisiä vapaapäiviä aina kun mahdollista sekä muutenkin riittäviä lepoaikoja (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c). Jotta tämä toteutuisi, tulisi työvuorosuunnitteluun olla riittävästi aikaa. Yksikön vastualueista riippuen tulisi työvuorosuunnittelun tilaa käydä läpi ja miettiä esimiestasolla ratkaisuja, joilla varmistettaisiin itsensä arvostamista tukeva työvuorosuunnittelu. Työvuorot ovat ihmisille ylipäätään kovin herkkä asia, ja jos ne eivät toimi, vaikuttaa se varmasti epäsuorasti myös tulokseen monin eri tavoin.

Yksi termi nousi useasti esiin haastattelua tehdessä, ja se oli itsekkyyks. Haastateltavat yhdistivät itsekkyyden tauoille menoon ja tarjotuista lisätyövuoroista kieltäytymiseen sekä ylipäättään elämässä pärjäämiseen. Haastateltavien keskuudessa vallitsi ajatusmalli siitä, että täytyy itsekkäästi pitää kiinni omista oikeuksistaan ja omasta jaksamisesta, koska muuten ne kärsivät. Tässä olisi selvästi tarvetta asennemuutokselle. Arinan tasapainoisen minän kokonaisuuteen kuuluva armollisuus itselle ja kyky rakentavasti kieltäytyä liittyvät olennaisesti tähän haasteeseen. Näiden ajatusmallien jalkauttaminen voidaan nähdä erittäin ajankohtaisena, jotta omasta jaksamisesta huolehtiminen nähtäisiin itsestä välittämisenä, ei itsekkyytenä. Arinalaisten itsensä arvostamisen taidon herättely vaatii työnantajalta sallivamman toimintakulttuurin luomista yhdessä henkilöstön kanssa.

Kuten Aarnikoivu (2010, 99–100) on todennut, itsensä johtamisessa on keskeistä ymmärtää mitä haluaa elämältään ja toimia omien arvojen ja tarpeiden mukaisesti. Haastateltavat niin ikään toivat esiin kultaisen keskitien saavuttamisen tärkeyden. Haastateltavat yhdistivät kultaisen keskitien saavuttamiseen kompromissien teon. Myös Salmimiehen (2008, 59) painottama itsensä johtamisen perusedellytys, päämäärätietoisuus, nousi esiin haastattelussa. Haastateltavat yhdistivät päämäärätietoisuuden itsensä johtamisen taitoon sekä toisaalta myös arinalaisten hyvinvointitoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutumiseen. Päämäärätietoisuutta nähtiin tarvittavan, jotta jokainen arinalainen pystyisi tekemään hyvinvointiaan tukevia päätöksiä. Näitä päätöksiä tukemassa olisi haastateltavien kerronnan mukaan tärkeää olla työnantajan tarjoamia selkeitä vaihtoehtoja ja kokonaisuuksia.

Haastateltavat puhuivat myös muutostarpeesta, niin sanotun kelkan kääntämisestä. Muutostarve tuli heidän mukaansa olla itsestä lähtöinen, jotta muutos olisi mahdollinen. Tämä on linjassa Salmimiehen (2008, 80) motivaatiopolun kanssa, joka nähdään alkavan henkilökohtaisesta tarpeesta muutokselle. Haastateltavien näkemys minä-lähtöisestä omaan hyvinvointiin vaikuttamisesta on samansuuntainen myös Leskisen ja Hultin (2010, 117) oman hyvinvoinnin johtamisen mallin kanssa, joka lähtee henkilökohtaisesta tavoitteesta, hyvän elämän määritelmästä.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, Arinan tasapainoisen minän kokonaisuuteen on yhtenä osana suunniteltu muun muassa palkitsemista henkilökohtaisen painonpudotustavoitteen saavuttamisesta (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c). Haastateltava 2 haastoi miettimään, voisiko työnantaja tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemisen sijaan käyttää saman rahan liikunnan tukemiseen lisäämällä Smartum-edun suuruutta. Hän kuitenkin itsekkin myönsi, että tällaisenaankin etu meinaa unohtua ja jäädä käyttämättä. Smartum-käyttöpaikkainfoa on selkeästi kannattavaa

lisätä, jotta saataisiin kaikki arinalaiset paremmin hyödyntämään saamansa etu. Jos käyttöastetta voidaan seurata ja se nousee, voitaisiin Arinassa miettiä edun suuruuden kasvattamista.

Smartum-käyttöpaikkainfon tarpeen lisäksi tärkeään asemaan nousi ylipäätään yhteisten liikuntamahdollisuuksien järjestäminen. Yhteisistä taukojumpista ja venyttelyhetkistä sekä erityisesti yhteisistä kuntosalivuoroista keskustelu sai haastateltavat silmin nähden innostumaan. Haastateltavat painottivat toivettaan siitä, että Arinassa haluttaisiin panostaa yhteisen liikunnan tukemiseen nykyistä paremmin. Liikunnan vastuuhenkilön nimeämistä pidettiin järkevänä, ja sen uskottiin vaikuttavan myös niihin, jotka eivät tähän mennessä ole liikunnasta juurikaan innostuneet. Esimerkinomainen toiminta voisikin parhaimmillaan saada motivaatiosysäykseen aikaan, jolloin yhä useammalle arinalaiselle muodostuisi tarve muuttaa omaa toimintaansa kuten Salmimies (2008, 80) on teoksessaan kuvannut.

Jo pelkästään tasapainoista ja terveellistä elämää ylläpitävien valintojen esilläpitoa pidettiin tarpeellisena ja hyvänä ideana, koska kiireisessä elämässä perusasiat saattoivat haastateltavien mukaan monesti unohtua. Haastateltavat totesivat, että tasapainon hakeminen vaatii jatkuvaa opettelua ja itsensä kehittämistä. Nämä taidot lukeutuvat niin Sydänmaanlakan kuin Aarnikoivunkin mukaan osaksi itsensä johtamista (2008, 33; 2010, 100).

Pahkinin mukaan vuosina 2013–2014 myymälätyöntekijöiden keski-ikä oli 39 vuotta ja heistä naisia oli 84 % (2014). Arinalaisistakin valtaosa työskentelee vähittäiskaupan alalla, joten tätä lukua voidaan soveltaa myös arinalaisiin. Moni arinalainen siis elää ruuhkavuosiaan, jolloin itsensä johtamisen taidon ja hyvinvointia tukevien toimenpiteiden merkitys on entistä suurempi. Haastateltavat painottivat, että kun on työn lisäksi perhe hoidettavana, saattaa itsestä huolehtiminen jäädä toisarvoiseksi asiaksi, vaikkei näin saisi olla. Arinassa on suunniteltu paneuduttavan erityisesti hukassa olevien vuorotyötä tekevien nuorten tukemiseen (Osuuskauppa Arina HR-osasto 2016c). Haastattelun perusteella yhdeksi keskeiseksi kohderyhmäksi kannattaisi miettiä myös perheellisiä työntekijöitä. Heille voisi olla kannattavaa järjestää tarkemmin kohdennettua hyvinvointia tukevaa toimintaa arjen kiireen keskelle.

Henkilökohtaisuuden tunne, kokonaisvaltaisuus ja ennaltaehkäisevyys olivat asioita, jotka nousivat keskeiseen asemaan, kun haastateltavat keskustelivat ajatuksistaan Arinan tasapainoisen minän kokonaisuudesta. Se, että tämä kokonaisuus kosketti haastateltavia henkilökohtaisella tasolla, antaa osviittaa siitä, että tasapainoisen minän kokonaisuudella voidaan saavuttaa jotain konkreettista.

Haastateltavat myös selkeästi ymmärsivät tasapainoisen minän ja koko itsensä arvostamisen hyveen tuovan hyötyä jokaiselle arinalaiselle itselleen, että myös työnantajalle. He arvostivat juurikin tasapainoisen minän, ja ylipäättään koko itsensä arvostamisen hyveen, ennaltaehkäisevää otetta.

Parhaimmillaan Arinassa voidaan kyetä herättelemään työntekijöitä itse löytämään oma muutos- tarpeensa ja johtamaan itseään kohti kestävämpää hyvinvointia, mitä myös Zheng ym. (2015) on tutkimuksessaan painottanut. Jotta tämä voisi toteutua, tulee Arinassa luoda mahdollisuudet Les- kisen ja Hultin esiin tuomalle työnantajan ja työntekijöiden yhteiselle tavoitteelle. Tällainen tavoite on mahdollista saavuttaa, kun työntekijät kykenevät johtamaan itseään ja työnantaja johtamaan läpinäkyvästi. (2010, 20.) Jotta tasapainoinen minä voidaan saada toivotulla tavalla kestäväksi toi- mintamalliksi, tarvitaan kuitenkin sekä teoriassa että empiriassa painotettuja henkilöstön aitoja vai- kutusmahdollisuuksia ja konkreettista suunnittelussa mukana oloa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin osallistamisen merkitystä. Muun muassa Järvinen piti elinehtona yhdessä tekemistä, jotta henkilöstö saadaan innostumaan ja sitoutumaan (2010, 149). Haastateltavat niin ikään olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että lanseerauksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää osallistaa henkilöstöä suunnittelutyöhön. He perustelivat tätä sillä, että osallis- tamisen kautta lopputuloksena saadaan koottua sellainen kokonaisuus, joka palvelee parhaalla mahdollisella tavalla mahdollisimman monia arinalaisia ja on oikeasti niin hyödyllinen ja kiinnos- tava, että se saa mukaansa myös ne, joilla on eniten kehitettävää omassa elämänhallinnassaan.

Haastattelussa tuli esille, että osallistamisen uskottiin toimivan parhaiten silloin, kun se on pienryh- mämuotoista keskustelua. Myös Mankan (2008, 85) ajatus keskustelun kautta syntyvästä yhteis- estä tulkinnasta on linjassa haastateltavien ajatusten kanssa. Haastateltavat epäilivät kuitenkin resurssien riittävyttä tällaiseen toimintaan. Arina voisikin miettiä rekrytoivansa sisäisesti ihmisiä eri yksiköistä ja toimenkuvista mukaan tähän projektiin kehittämään henkilöstön kannalta toimivaa kokonaisuutta.

Haastateltavat toivat esille myös tarpeen siitä, että projektilla olisi ainakin yksi selkeä vetäjä. Teo- reettisessa viitekehyksessä on esitelty Kauppisen (2002, 174) malli esimieslähtöisestä arvojen jal- kautusprosessista, jota on ajateltu voitavan soveltaa myös itsensä arvostamisen hyveen jalkautta- miseen. Empiria kuitenkin osoitti, että alhaalta ylöspäin viestiminen koettiin kentällä parhaimmaksi menetelmäksi. Tästä huolimatta haastateltavat kuitenkin kokivat, että jalkauttamisessa on tarpeen

olla yksikön ulkopuolinen vetäjä, jolla olisi aikaa ja uutuusarvon kautta myös enemmän vaikuttavuutta kuin esimiehillä. Arinan onkin hyvä miettiä, voisiko suunnittelutyöhön mahdollisesti mukaan otettavia henkilökunnan jäseniä nimetä myös jalkauttamistyöhön. Nämä samat ihmiset voisivat myöhemmin toimia myös omassa yksikössään vetovastuussa esimerkiksi yhteiseen liikuntaan kannustamisessa.

Haastateltavat osoittivat haastattelussa miettineensä keskustelun aiheita myös syvällisemmin. Etenkin haastattelun loppuvaiheilla haastateltavien kommentteista saattoi päätellä, että haastattelutilanne osoittautui toimivaksi pilotiksi tasapainoisen minän kokonaisuuden suunnitteluun osallistamisesta ja lanseerauskeinojen pohdinnasta. Tämä merkitsee lisäksi sitä, että haastattelussa toteutui myös emansipatorisuus hienosti, eli tutkimus lisäsi tutkijan lisäksi myös tutkittavien ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (Vilka 2005, 103). Selkein merkki tarttumapinnan saamisesta oli, kun yksi haastateltavista totesi, että hänen mielestään tämän uuden hyveen kautta saadaan paremmin myös muut kuusi hyvettä liitettyä osaksi arinalaista toimintamallia. Tällöin hyveet eivät ole vain sanahelinää, vaan niistä muodostuu kokonaisuus, jolla varmistetaan entistä parempi omistajien palvelu ja hyvinvoiva henkilöstö. Tämä on juuri sitä, että henkilöstö ymmärtää hyvinvointitoimenpiteiden yhteyden strategiaan, mikä on Leskisen ja Hultin (2010, 22) mukaan kaiken ydin.

10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää arinalaisten näkemyksiä Arinan HR-osastolla suunnitellusta itsensä arvostamisen hyveen osa-alueesta, tasapainoisesta minästä sekä lanseerauksen ja viestimisen keinoista. Työn tuloksista kävi ilmi, että tasapainoisen minän kokonaisuus sai hyvän vastaanoton ja se koettiin erittäin tarpeellisena. Tasapainoinen minä sai kiitosta ennaltaehkäisevästä otteestaan, kokonaisvaltaisuudesta ja siitä, että se tuntui haastateltavista henkilökohtaisemmalta panostukselta, kuin mikään tähänastinen, mitä Arinassa on tehty. Lisäksi tasapainoisen minän kokonaisuuden nähtiin tuottavan hyötyä sekä työntekijöille että työnantajalle, mitä pidettiin arvossa. Haastattelussa korostui erityisesti tarve tällaisille toimintamalleille, jotka tukevat omasta hyvinvoinnista huolehtimista niin fyysisellä kuin henkiseläkin tasolla.

Empiriasta voidaan todeta, että arinalaiset haluavat olla mukana kehittämässä tätä kokonaisuutta, jotta siitä muodostuu mahdollisimman suurta hyötyä tuottava. Osallistamisen toivottiin olevan rajoja kaatavaa ja yhteistyötä lisäävää. Erityisesti pienryhmämuotoista ajatusten vaihtoa pidettiin toimivana osallistamisen keinona. Projektille toivottiin myös vetäjää tai useita vetäjiä, jotka näkyisivät myös yksiköissä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että jalkauttaminen nähtiin parhaiten toimivan alhaalta ylöspäin vietynä, jolloin projektiin osallistettu henkilöstö pääsisi konkreettisesti vaikuttamaan niin sisältöön kuin lanseerausmetodeihin. Itsensä arvostamisen hyve nähtiin kokonaisuutena, jonka avulla myös muut kuusi arinalaista hyvettä saadaan entistä paremmin toteutumaan arinalaisten arjessa.

Kun mietitään toimintamalleja jatkoa ajatellen, voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että jalkauttamisen aloittaminen tasapainoisesta minästä on perusteltua. Empiriassa ei ollut työn laajuus ja aikataulu huomioon ottaen mahdollisuutta verrata tasapainoisen minän osa-aluetta suhteessa muihin kolmeen itsensä arvostamisen näkökulmaan, mutta sekä empiria että tietoperusta puoltavat minä-näkökulmasta aloittamista, kuten edellisissä luvuissa on todettu. Jo pelkästään tasapainoinen minä nähtiin empiriassa isona kokonaisuutena, puhumattakaan koko itsensä arvostamisen hyveestä. Arinan onkin suositeltavaa edetä pala palalta, pieninä kokonaisuuksina.

Tasapainoisen minän kokonaisuudelle on kannattavaa luoda vuosikello, jonka mukaisesti nostetaan teema kerrallaan esille. Näin toimimalla voidaan varmistaa tasainen hyvinvointia tukevien mallien esilläpito, jolloin ne myös paremmin säilyttävät kiinnostavuutensa arinalaisten keskuudessa.

Kun edetään teemoittain, ei henkilöstölle tule tunnetta, että täytyisi laittaa koko elämä kerralla uusiksi, jolloin myös muutosvastarinnan riski kasvaisi.

Vuosikellon luominen tämän työn empirian perusteella kannattavimmista hyvinvointia tukevista toimenpiteistä voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe, mikä voitaisiin toteuttaa toiminnallisena opinnäytetyönä. Vastaavasti myöhemmin, kun vuosikello on jo ollut käytössä, voisi sen toimivuutta tutkia henkilöstön kokeman muutoksen näkökulmasta. Arinan on niin ikään kannattavaa suosia Tarinalehteä jo suunnitellun lisäksi jatkossa myös sellaisten arinalaisten kokemusten kertomiseen, jotka mahdollisesti tulevat saavuttamaan paremman elämänlaadun nimenomaan tasapainoisen minän kokonaisuuden avulla. Tällaiset tarinat tekevät itsensä arvostamisen hyveestä konkreettisen.

Empirian perusteella voidaan todeta, että tasapainoisen minän osa-alueen ja etenkin koko hyveen laajuus voi olla sen heikkous. Toimenpiteitä voi olla järkevää karsia siten, että keskitytään niihin olennaisimpiin asioihin, joita arinalaiset kaipaavat ja kokevat tarvitsevansa. Tämän tutkimuksen avulla saatiin jo osviittaa siitä, mitkä asiat koettiin tärkeimpinä. Huolella hoidetun osallistamisen avulla voidaan varmistaa mahdollisimman toimiva ja läpinäkyvä lanseeraus, jonka avulla on mahdollisuus saavuttaa haluttua tarttumapintaa ja parhaimmillaan ajan saatossa ne tavoitteet, jotka koko projektille on alkujaan asetettu.

Toimeksiantajan toiveena oli yhdistää teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt Arinan huipputyöpaikan elementit tähän tutkimukseen. Ne jouduttiin kuitenkin hylkäämään ajankäyttösyistä, koska toimipaikka, jossa haastattelu toteutettiin, ei ollut valmis antamaan tutkimuksen teolle enempää aikaa. Myös opinnäytetyölle asetettu aikataulu ja sisällön laajuus olivat seikkoja, joista johtuen tässä työssä keskityttiin vastaamaan sille asetettuihin päätutkimuskysymyksiin ja tiivistettiin haastattelulomaketta näiden linjausten pohjalta. Huipputyöpaikan elementtien toteutumisen tutkiminen voisi siis olla yksi potentiaalinen jatkotutkimusaihe. Niiden toteutumisesta voitaisiin tutkia esimerkiksi itsensä arvostamisen toisen osa-alueen, tavoitteellisen ja innostavan työyhteisön, näkökulmasta.

Yhtä lailla kaikkien muidenkin itsensä arvostamisen hyveen osa-alueiden tutkiminen voidaan nähdä hyvinä jatkotutkimuskohteina. Tutkimusmenetelmänä voisi kokeilla haastattelututkimusta toiminnallisempaa metodologiaa. Arinalaiset voisi asettaa tuottamaan sisältöä hyveeseen, jolloin tutkimus toimisi samalla vielä konkreettisempänä henkilöstön osallistamisen välineenä kuin tämä tutki-

mus. Myöhemmin myös osallistamis- ja jalkautusprosessin toimivuuden tutkiminen ja siitä raportointi toimisi hyvänä jatkotutkimusaiheena, sillä sen avulla voitaisiin saada arvokasta tietoa siitä, miten käyttökelpoisia tässä tutkimuksessa saadut toimintaideat käytännössä olivat.

Arvioin seuraavaksi tämän opinnäytetyön onnistuneisuutta oman oppimiseni, tuloksen, aikataulun, sidosryhmäytyvyyden ja luotettavuuden näkökulmasta. Työn teoreettista viitekehystä tehdessä oli mielenkiintoista huomata, että monista lähteistä löytyi tietoa, joka selkeästi tuki Arinan itsensä arvostamisen hyveen ja tasapanoisen minän osa-alueen ideologiaa. Halusin tietoisesti rakentaa työni siten, että vertaan Arinan käytäntöä teoriaan alusta asti, jolloin tutkimustehtävä kypsyi työn mukana ja lopputulemana oli mahdollisimman pitkälle viety ajatteluprosessi. Oli opettavaista verrata teoriaa niihin käsityksiin, mitä itselleni oli muodostunut tästä projektista ja antaa konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle jo teoreettista viitekehystä tehdessä. Mielestäni onnistuin itsekkin pääsemään tähän projektiin todella hyvin sisälle ja kykenin tarkastelemaan teoriaa toimeksiantajalähtöisesti.

Empirian osalta keskeisessä asemassa oli taitoni ohjalla haastattelua, koska ryhmähaastattelu loi omat haasteensa ajankäytölle. Ryhmätilanteessa kävi ilmi, että aiheesta pysymiseen täytyi tietoisesti kiinnittää huomiota ja ohjata haastateltavia hienovaraisesti takaisin pääteemoihin ilman tunnetta siitä, että heidät oltaisiin keskeytetty. Onnistuin mielestäni tässä hyvin ja haastattelu pysyi hienosti asetetussa aikataulussa ennalta määrittelemieni ajallisten painotusten mukaisesti.

Kuten aiemmassa luvussa on kerrottu, haastateltavat eivät olleet saaneet heille tarkoitettuja esitietoja haastattelutilanteesta suunnitellun mukaisesti. Tästä johtuen haastattelun teossa korostui erityisesti luottamuksen ilmapiirin luomisen tärkeys, minkä onnistuin hyvin saavuttamaan. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluun olisi ollut hyvä varata vielä enemmän aikaa, sillä toimipaikan kanssa sovittun tunnin riittävyys mietitytti minua. Toimipaikka ei kuitenkaan ollut halukas antamaan haastattelulle enempää aikaa, mikä oli sinänsä harmi. Haastattelutilanne sujui kuitenkin hyvin eikä kiireen tunnetta lopulta tullut, kun aikataulut oli minulla selvänä mielessä. Saatu aineisto oli kaiken kaikkiaan kattava ja vastasi laajuudeltaan sitä, mitä lähdin hakemaan.

Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka haastateltavat eivät juurikaan osanneet määritellä itsensä johtamista käsitteenä, tuli haastattelun lomassa esille monia asioita, jotka lukeutuvat kykyyn johtaa itseä. Itsensä johtaminen näyttäisikin olevan sellainen asia, joka toteutuu arjessa osittain ikään kuin

huomaamatta. Oli myös yllättävää, että haastateltavat pohtivat tasapainoista minää hyvin perinpohjaisesti ja tekivät useita keskeisiä oivalluksia. Haastattelutilanteesta tulikin sellainen vaikutelma, että haastateltavat olivat hyvin sisällä arinalaisissa toimintamalleissa ja erittäin vastaanottavaisia uutta hyvettä kohtaan. Kun haastateltavilta kysyttiin haastattelun lopussa tuntemuksia kuluneesta tunnista, he kertoivat yllättyneensä itsekin siitä, miten hyvää keskustelua saatiin aikaiseksi.

Tämän opinnäytetyön tuloksen onnistuneisuutta mietittäessä voidaan todeta, että työ on onnistunut, sillä se on laajuudessaan huolella tehty ja siinä on onnistuttu toteuttamaan asetettu tutkimustehtävä. Työssä on onnistuttu löytämään asianmukaisia lähteitä, mukaan lukien myös tuoreita kansainvälisiä tutkimustuloksia, jotka antavat tietoperustalle lisää syvyyttä. Empiria toteutettiin ryhmämuotoisena, mikä oli rohkea ja hyvä valinta, koska haastattelutilanteeseen saatiin tällä tavoin enemmän vuorovaikutteisuutta, kuin mitä yksilöhaastattelussa olisi voitu saada. Tutkimuksella saatiin vastauksia juuri niihin tutkimuskysymyksiin, joita tutkimukselle asetettiin ja keskustelun kautta luotua yhteistä tulkintaa uudesta hyveestä, mitä myös myöhemmin lanseerauksessa tarvitaan.

Työn tuloksista ja johtopäätöksistä käy ilmi, että tutkimuksen onnistumisen lisäksi haastattelutilanne vaikutti jättäneen haastateltaville kestävää hyvinvointia tukevia ajatusmalleja ja keskustelu eteni jopa teemoista eteenpäin arinalaisten hyveiden ytimeen. Tästä voidaankin todeta, että haastattelu toimi samalla edustavana pilottina henkilöstön osallistamisesta hyveen sisällön suunnitteluun. Tämän opinnäytetyön ehdoton vahvuus on toimeksiantajalähtöinen työskentelyote, joka kantaa aina johdannosta pohdintaan. Tämä ote näkyy jo tietoperustassa tehtyinä kehittämisehdotuksina, jotka täydentävät työn empiriassa saatuja tuloksia. Johtopäätöksissä on koottu nämä kaksi yhteen ja annettu perusteltuja ehdotuksia toimeksiantajalle hyveen onnistunutta jatkokehittelyä ja lanseerausta silmällä pitäen.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan niin ikään pitää hyvänä, sillä tämä tutkimus on onnistuneesti vastannut niihin tutkimuskysymyksiin, joita työlle asetettiin. Tutkimus toteutui suunnitellun kaltaisena lukuun ottamatta saatekirjeen huonoa saavuttavuutta, johon en itse voinut juurikaan vaikuttaa. Tämän työn luotettavuutta lisää myös tulokset-luvussa käyttämäni suorat lainaukset, jotka rikastuttavat tulosten raportointia ja antavat lukijalle syvemmän käsityksen itse haastattelun kuluista.

Tämän opinnäytetyön alustavaksi valmistumisajankohdaksi asetettiin joulukuu 2016. Aikataulullisesti pysyin suunnitellussa ohjauseminaariin saakka, mutta erinäisistä syistä johtuen työn valmistamisessa hieman jäätiin suunnitellusta. Huolellisesti tehdyllä ja tarkoin mietityllä toteutuksella saavutin kuitenkin lopulta mielestäni toimeksiantajaa paremmin palvelevan kokonaisuuden, kuin mitä kiirehtimällä olisin voinut saavuttaa. Työssä on oman näkemykseni mukaan osoitettu pitkälle vietyä pohdintaa ja aitoa aiheeseen paneutumista. Näin ollen sen, että suunniteltu aikataulu ei täysin pitänyt työn loppuvaiheessa, ei voida nähdä heikentäneen työn onnistuneisuutta.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen teko on ollut minulle kasvutarina. Olen kehittynyt tätä tehdessä noviisista ammattilaiseksi ja uskallan sanoa, että valmistumisen koittaessa olen alani ammattilainen. Tämän työn teko on vaatinut monia ajatusten retkiä, jotka on kaikki tarvittu, jotta olen päässyt siihen lopputulokseen, missä nyt olen. Tämän tutkimuksen aihe on minulle itselleni tärkeä ja toivonkin, että paneutumiseni välittyy jokaiselle tätä työtä lukevalle. Tämän opinnäytetyön teko on ollut teorian elämistä todeksi sitä tehdessä, sillä juuri itsensä johtamisen taidon avulla tämäkin kokonaisuus on luotu.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Ahonen, G. 2015. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen – tuottavuuden alkulähteellä. Viitattu 6.9.2016, <http://talentumevents.fi/tyohyvinvointi/blog/quisque-vitae-orci-molestie/>.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Businessballs. 2016. Workplace Wellbeing. Viitattu 10.8.2016, <http://www.businessballs.com/workplace-wellbeing.htm>.

Dolbier, C., Soderstrom, M. & Steinhardt, M. 2001. The Relationship Between Self-leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology* 135 (5), 469–485.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Työaikakatsaus: Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2014. Viitattu 20.11.2016, <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoaikakatsaus-2014.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Työaikakatsaus: Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2013. Viitattu 20.11.2016, <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoaikakatsaus-2013.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Työaikakatsaus: Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2012. Viitattu 20.11.2016, <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoaikakatsaus-2012.pdf>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Työaikakatsaus: Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011. Viitattu 20.11.2016, https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyoaikakatsaus_2011.pdf.

Hakanen, J. 2016. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 20.11.2016, <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>.

Hiltunen, L. 2016. Graduaineiston analysointi. Viitattu 7.9.2016, www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Helsinki: Otava.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Helsinki: Vastapaino.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoi toimintasi, saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Olsen, C. 2016. How Mental Wellness Can Take Aim at Sick Leave. Employee Benefit News. 30 (9), 16.

Osuuskauppa Arina. 2016. Arinan omistajina jo yli 160 000 kotitaloutta. Viitattu 21.8.2016, https://www.s-kanava.fi/web/arina/uutinen/arinan-omistajina-jo-yli-160-000-kotitaloutta/2940225_11166.

Osuuskauppa Arina. 2015. Töissä Arinassa -pohdintakysely. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina. HR-osasto. 2016a. Sairauspoissaoloreportit vuosilta 2012–2015. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina. HR-osasto. 2016b. Työtyytyväisyystutkimusten tulokset vuosilta 2012–2015. Sisäinen lähde.

Osuuskauppa Arina. HR-osasto. 2016c. Seitsemäs hyve: Itsensä arvostaminen. Sisäinen lähde.

Pahkin, K. 2014. Myymälätyön vaatimukset ja voimavarat. Viitattu 21.1.2017, partner.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/Documents/myymalatyo_tuloskortti.pdf.

Puutio, V-M. 2016. Arinalaisuus 2016. Sisäinen lähde.

Ryhmähaastattelu. 2016. Osuuskauppa Arina. 10.10.2016. Tekijän hallussa.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vilikka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.

Virsta virtual statistics. 2016a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 7.9.2016, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Virsta virtual statistics. 2016b. Ryhmähaastattelu. Viitattu 7.9.2016, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>.

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S. & Scarparo, S. 2015. Developing Individual and Organizational Work-life Balance Strategies to Improve Employee Health and Wellbeing. *Employee Relations*. 37 (3), 354 – 379.



Hei!

Olen Perkiön Laura, neljännen vuoden tradenomiopiskelija Oulun ammattikorkeakoulusta sekä arinalainen minäkin. Teen opinnäytetyötä Arinan HR-osaston toimeksiantona aiheenani uusi arinalainen hyve, itsensä arvostaminen. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää arinalaisten ajatuksia suunnittelun alla olevasta itsensä arvostamisen kokonaisuudesta. Työssäni painottuu yksi itsensä arvostamisen osa-alue, tasapainoinen minä, joka pureutuu nimenomaan yksilöllisen hyvinvoinnin edistämiseen.

Tarvitsen haastateltavaksi tähän tutkimukseen yhteensä 4–6 yhteistyöhaluista henkilöä toimipaikastanne. Haastattelu toteutetaan ryhmätilanteena teidän tiloissa ja ideana on vapaamuotoinen keskustelu, jota minä ohjaan valikoiduin teemoin. Haastattelutilanne alustuksineen kestää kaiken kaikkiaan arviolta reilun tunnin. Haastattelu nauhoitetaan ja videoidaan myöhempää aineiston analysointia varten. Haastattelu on täysin luottamuksellinen ja anonyymi.

Itsensä arvostamisen hyveen jalkauttamisen onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää saada työntekijänäkökulmaa suhteessa suunniteltuihin hyvinvointitoimenpiteisiin, jotta projektia voidaan kehittää entistä paremmin vastaamaan henkilöstön todellisia tarpeita. Mielipiteelläsi on merkitystä!

Jos haluat osallistua, ilmoita siitä esimiehellesi. Hän huolehtii haastattelun tarkemman ajankohdan tiedottamisesta. Jos sinulla on kysyttävää, voit ottaa yhteyttä minuun. Kerron mielelläni lisää.

Yhteistyöterveisin,

Laura Perkiö

A. TAUSTAKYSYMYKSET

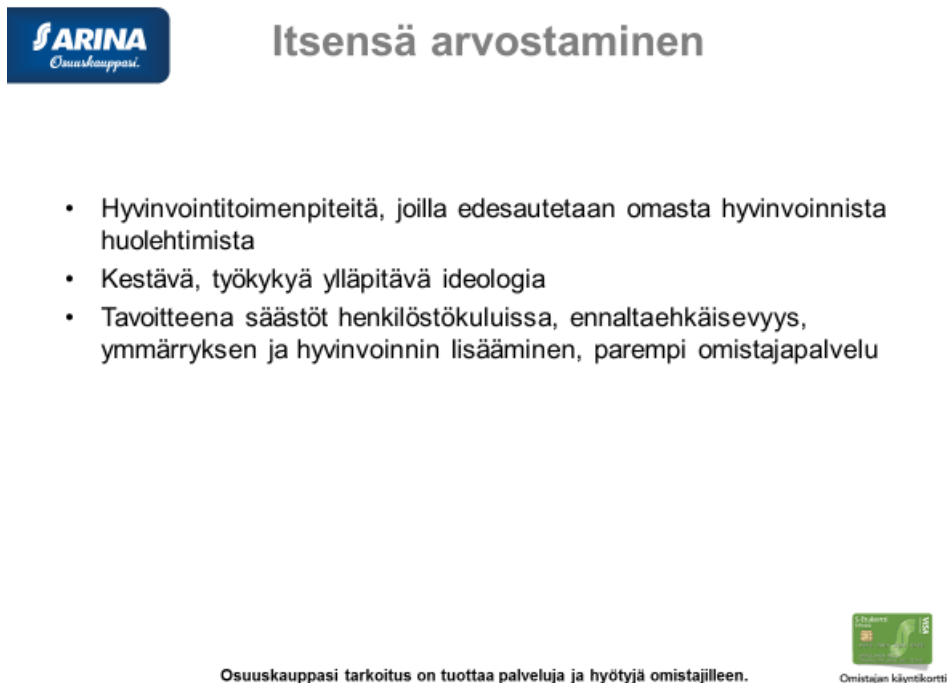
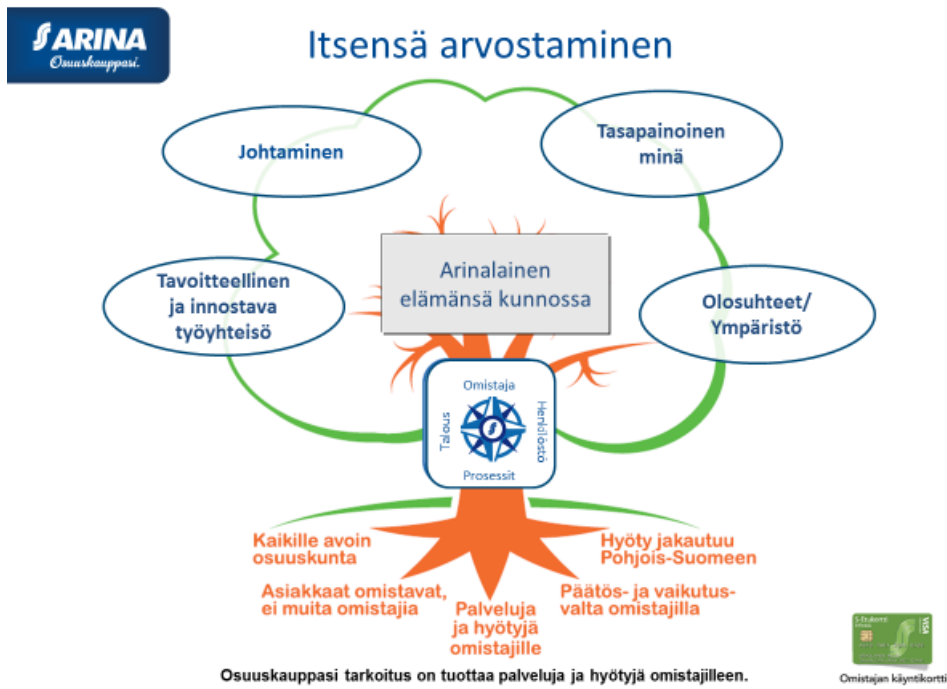
- Lyhyt esittely omasta työhistoriasta Arinassa
- Käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista hyvinvointiin
- Keskeisten termien määrittely, tiivistäminen
 - o Itsensä arvostaminen
 - o Tasapainoinen minä
 - o Itsensä johtaminen

B. TASAPAINOINEN MINUUS

- Ajatuksia, kehitysehdotuksia
 - o Uni, lepo, palautuminen
 - o Vapaa-aika, hyvä ravinto, liikunta
 - o Kiitollisuus, armollisuus itselle, itseironia
 - o Kyky rakentavasti kieltäytyä, vastoinkäymisten käsittelyn taito
 - o Rehellisyys itseään kohtaan
- Arinalaisten itsensä johtamisen taidon kehittäminen

C. HYVINVOINNIN JOHTAMINEN

- Työnantajan rooli hyvinvoinnin edistämässä
- Hyvinvointia edistävän toimintakulttuurin luominen
- Toimiva viestiminen ja jalkautus
 - o Muutosvastarinnan selättäminen
 - o Kiinnostuksen ja sitoutumisen mahdollistaminen





Uni

- Uniryhmä
- Tiedon lisääminen
- Esimerkkitarinoita

Lepo

- Levon merkitys työn tuottavuudelle
- Toimipaikkakohtainen ergonomia lepotaukojen suhteen
- Taukojen kunnioittaminen
- Vastaliikkeet

Palautuminen

- Työvuorosunnittelu
- Vertaistuki esim. hankalat tilanteet
- Tiedon lisääminen palautumisesta

Osuuskauppiasi tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen.



Omistajan käyntikortti



Vapaa-aika

- Ohjelma vuorotyöläisille
- Smartum –info
- Testeistä linkkejä Sintraan

Hyvä ravinto

- Ravinto-opastusta: kirjallisuus, Mehiläinen
- Reseptejä Sintrassa
- Julisteet taukotiloissa
- Vuosikello esim. marjat, kasvikset
- Henkilökohtaiset tavoitteet painonhallinnassa
- Työnantajan mahdollinen panostus tuotteiden kautta
- Painonpudotuskisailu
 - Aamupalat työnantajan toimesta palkintona

Osuuskauppiasi tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen.



Omistajan käyntikortti



Liikunta

- Liikuntakampanjat
- Liikuntaopastus
- Henkilökohtaiset harjoitteluohjeet
- Kilpailut (HejaHeja yms)
- Henkilökohtaiset tavoitteet -> palkitseminen
- Vastuuhenkilö toimipaikoittain
- Kävelykokoukset ja -kehityskeskustelut
- UKK-kävelytestit

Kiitollisuus

- "Sitä saa, mitä kiittää."
- Tarinat
- Mistä on kiitollinen? Keskustelut esimiehen/muiden työkavereiden kanssa, sisällytetään palavereihin

Osuuskauppi tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen.



Omistajan käyntikortti



Armollisuus itselle, itseironia, kyky rakentavasti kieltäytyä

- Epäonnistumisten sietäminen
- Virheistä oppiminen
- Kääntäminen
- Myötäeläminen/oikea perspektiivi
- Itseironian ymmärtäminen
- Harjoite esim. palaverin alkuun
- "Väärät sankarit tarinat"

Vastoinkäymisten käsittely

- Riittävän ajan anto itselle -> käsittely -> arkeen paluu
- Hyveiden käsittely, eteenpäin meno
- Tilanteen lukeminen, työkaverin tuki tarvittaessa

Osuuskauppi tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen.



Omistajan käyntikortti



Rehellisyys itseään kohtaan siitä, onko oikeassa työssä

- Esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa
- Tunnistaa työn vaativuuden sopivuuden itselleen
- Aktiivisuus sisäisistä vaihtomahdollisuuksista
- Tarinat, tietoiskut Sintraan
- Sintraan testi
- Itsetuntemus, omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen

Osuuskauppi tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen.



Omistajan käyntikortti