

Työilmapiiri ja sen rooli työhyvinvoinnissa

Haastattelututkimus osana

Kerojon-kehitys- ja Osuvan tutkimushanketta

Laura Häkkinen

Examensarbete
Hälsofrämjande HYH
2011-2014

Laura Häkkinen

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Terveystieteiden, YAMK
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Laura Häkkinen
Työn nimi:	
Työn ohjaaja (Arcada):	Jukka Piippo
Toimeksiantaja:	Arcada
<p>Tiivistelmä: Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi ovat tänä päivänä tärkeässä roolissa. Panostamalla työhyvinvointiin edesautetaan organisaation taloudellista tulosta sekä lisätään ihmisten työssä viihtymistä. Hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet koetaan keskeiseksi työn voimavaraksi. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää niitä tekijöitä, jotka muodostavat työilmapiirin ja millainen vaikutus kyseisillä tekijöillä on työhyvinvointiin. Menetelmä: Tutkimusaineisto koostuu ryhmähaastatteluista sekä yksilöhaastatteluista, jotka ovat osa Kerojo-kehityshankkeen seuranta-haastatteluja. Aineiston analysoinnissa käytettiin Grounded Theory (GT) menetelmää. Grounded Theory tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden käsitellä suuria määriä materiaalia ja auttaa tutkijaa huomaamaan eri ilmiöiden merkityksen. Grounded Theory on menetelmänä lähestymistapa, jonka avulla pyritään selvittämään ilmiön perustaa ja muodostamaan mahdollisuuksien mukaan uutta teoriaa. Tulokset: Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että työilmapiiri koostuu luottamuksesta, perustuksen organisoinnista, vuorovaikutuksesta työyhteisössä, yksilön hyvinvoinnista ja avoimuudesta. Kun organisaation sisällä on luottamusta, työyhteisön jäsenien keskuudessa vahvistuu luottamus itse organisaation toimimiseen. Avoin organisaatiokulttuuri mahdollistaa vuorovaikutuksen, jossa jokainen uskaltaa tuoda rohkeasti omat mielipiteensä ja asiat esille. Tutkimustulokset osoittavat, että luottamus on kohdeorganisaatiossa on ollut aina hyvä. Sen lisäksi on tärkeää, että työntekijällä on luottamus itseensä. Tämä syntyy ja kehittyy koulutuksen sekä työkokemuksen ja työvuosien myötä. Tutkimuksen tulokset kertovat, että organisaatiossa käytävä keskustelu on arvokasta ja vaikuttaa työyhteisön jokapäiväiseen työntekoon. Jotta dialogia voi syntyä, tulee organisaatiossa olla avoin, vuorovaikutteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda rohkeasti oman äänensä, ajatuksensa ja mahdolliset ideat kuuluviin. Yhdessä tekeminen nousee myös merkitykselliseksi ja tärkeäksi asiaksi.</p>	
Avainsanat:	Työilmapiiri, työhyvinvointi, luottamus, työn organisointi, Dialoginen vuorovaikutus, Länsipohjan sairaanhoitopiiri
Sivumäärä:	56
Kieli:	Suomi
Hyväksymispäivämäärä:	7.6.2014

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Hälsofrämjande, HYH
Identifikationsnummer:	4499
Författare:	Laura Häkkinen
Arbetets namn:	
Handledare (Arcada):	Jukka Piippo
Uppdragsgivare:	Arcada
<p>Sammandrag:</p> <p>Välbefinnande på arbetet har en viktig roll idag dagar. Genom att investera i välbefinnande, bidrar man till organisationens ekonomiska resultat och ökar människors välbefinnande. En god arbetsmiljö och arbetsrelationer betraktas som en viktig resurs för arbetet. Syftet med den här studien var att hitta de faktorer som bygger upp atmosfären på jobbet och vilka är faktorer som påverkar för både positiv och negativ till atmosfären i jobbet. Syftet är också synliggöra information som kan användas för att utveckla arbetsplatskultur i en hälsofrämjande riktning. Metod: Data består av grupp- och individuella intervjuer som ingår i Kerojo-utvecklingsprojekt. Insamlad data analyserades genom Grounded Theory (GT) metod. GT ger forskare möjlighet att hantera stort antal material och hjälper forskaren att hitta meningen med olika företeelser. Resultaten av studien visade att atmosfären i arbetet består av det förtroende, organisationen av arbetet, samspelet på arbetsplatsen, individens välbefinnande och öppenhet. När det finns förtroende inom organisationen, stärks förtroendet mellan medlemmarna i arbetsgemenskapen samt förtroende för organisationens verksamhet. En öppen organisationskultur möjliggör interaktion med alla så att alla vågar berätta sina egna åsikter. Resultaten visar att förtroende alltid har varit bra i organisationen som forskning gjordes i. Dessutom är det viktigt att den anställda har förtroende för sig själv. Detta föds och utvecklas genom utbildning, arbetslivserfarenhet och livet. Resultaten berättar att det finns värdefull diskussion inom organisationen. Det har en bra inverkan på arbetsatmosfären. När organisationen är öppen och atmosfär förtrolig, uppmuntras de anställda att öppna diskussion och dialog. Detta möjliggör anställda att visa sina egna tankar och idéer. Att göra saker tillsammans är också en relevant och viktig sak när det gäller arbetsmiljön.</p>	
Nyckelord:	Arbetsatmosfär, välbefinnande, förtroende, organisation på arbetsplatsen, dialogisk interaktion
Sidantal:	56
Språk:	Finska
Datum för godkännande:	17.6.2014

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Health Promotion, Master's degree
Identification number:	4499
Author:	Laura Häkkinen
Title:	
Supervisor (Arcada):	Jukka Piippo
Commissioned by:	Arcada
<p>Abstract:</p> <p>Well-being at work has an important role these days. The changes challenges organization and its action. By investing in wellbeing, contributes it organization's financial performance as well as increases people's wellbeing. A good working environment and work relationships are considered as a key resource for the work. Objective of the study was to find the factors and issues, which built the atmosphere at work, and what kind of impact they have for both positive and negative sense as well as how they affect on well-being at work. Method: The data consists of group and individual interviews that are part of Kerojo-development project follow-up interviews. Collected data was analyzed by Grounded Theory (GT) method. Grounded Theory provides researchers with the ability to handle large amounts of material to help researchers discover the importance of different phenomena. Results: The results of the study showed that the atmosphere is made up of trust within the target organization of work, the communication and interaction between the colleagues and the individual's well being. When there is trust within the organization, there will be trust for the organization and its action. Open organizational culture enables interaction daring everyone to open discussion. This increases employees to share ideas and reflect on organisational problematic. The results show that trust has always been good in the target organization. In addition, it is important that the employee has self-confident. That builds and develops via training and work experience, and over the years. The results tell that there is valuable discussion within the organization. That has a good influence on the work atmosphere. When the organization is open and confidential atmosphere, employees are encouraged to open discuss and dialogue. This enables employees to reveal their own thoughts and ideas. Doing things together will also be a relevant and important issue in terms of the work atmosphere.</p>	
Keywords:	Work atmosphere, Well-being, trust, organization at work, dialogical interaktion.
Number of pages:	56
Language:	Finnish
Date of acceptance:	17.6.2014

SISÄLTÖ

1	Johdanto	8
2	Tutkimuksen lähtökohdat	9
2.1	Prosessin eteneminen	12
3	Aikaisemmat tutkimukset	12
4	Teoreettinen tausta	14
4.1	Työhyvinvointi	14
4.1.1	Historia	14
4.1.2	Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta	15
4.1.3	Työhyvinvoinnin moninaisuus	16
4.1.4	Yksilön työhyvinvointi	18
4.2	Työilmapiiri	21
4.3	Terveyden edistäminen ja työilmapiiri	23
5	Tutkimuksen tavoite	24
5.1	Tutkimusaineiston keruu	24
5.2	Aineiston analyysimenetelmä ja analyysi	25
5.3	Tutkimuksen eettisyys	29
6	Tutkimustulokset	30
6.1	Kategoriat	30
6.1.1	Perustyön organisointi	30
6.1.2	Moninainen vuorovaikutus	31
6.1.3	Yksilön hyvinvointi	33
6.1.4	Avoimuus	33
6.1.5	”Ensiksi tulee työilmapiiri ja sitten työhyvinvointi”	34
6.2	Ydinkategoria	35
6.2.1	Luottamuksesta yleisesti	35
6.2.2	Luottamus ja perustyön organisointi	36
6.2.3	Luottamus ja vuorovaikutus	37
6.2.4	Luottamus, itseluottamus ja yksilön hyvinvointi	38
6.2.5	Luottamus ja avoimuus	38

7	Pohdinta	39
7.1	Perustyön organisointi	39
7.2	Vuorovaikutuksesta kohti avointa dialogia	41
7.3	Yksilön hyvinvointi	44
7.4	Työterveyden edistäminen yhdessä	46
7.5	Luottamus	48
7.6	Pohdinta tutkimusmenetelmistä	49
7.6.1	Aineiston keruu	49
7.6.2	Tutkimusmenetelmä	50
7.7	Eettinen pohdinta	50
7.8	Tutkimuksen luotettavuus	51
8	Yhteenveto	52
	LÄHTEET	53

KUVA

Kuva 1 Havaintokuva tutkimuksen lähtökohdista

Kuva 2 Tutkimusprosessin eteneminen

Kuva 3 Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla

Kuva 4 Yksilön voimavarat

Kuva 5 Itsensä johtaminen kokonaisuuskunnan mukaan

Kuva 6 Organisaatio ilmasto

Kuva 7 Aineiston analyysin eri vaiheet

Kuva 8 Havaintokuva avoimesta koodauksesta

Kuva 9 Havaintokuva aksiaalisen koodauksen rakentamisesta

Kuva 10 Havaintokuva aksiaalinen koodaus

Kuva 11 Kategoriat kokonaisuudessa eteneminen

TAULUKKO

Taulukko 1 Työ- ja terveys haastatteluiden arviot työpaikan ilmapiiristä vuosilta 2012 ja 2009

1 JOHDANTO

Eri työpaikoilla suoritettujen työilmapiirikartoitusten perusteella tiedetään, että työpaikojen ilmapiiri vaihtelee suuresti. Joissakin organisaatioissa ilmapiiri on huono ja joissakin hyvä. Vaikka työpaikkojen todellinen ilmapiiri vaihtelee organisaatiosta toiseen paljon, odotukset hyvältä ilmapiiriltä ovat suomalaisilla samankaltaisia. Useiden Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan organisaatioilmaston on oltava avoin tiedonkulutaan, henkilösuhteiden tulee perustua organisaatiossa luottamukseen ja henkilöstöasioiden hoito tulee olla hyvin organisoitua eli sellaista, jossa kaikki organisaatiossa esille tulevat ongelmat pyritään ratkaisemaan kaikkien yhteisesti hyväksymien päämäärien saavuttamiseksi. Tämänkaltaisessa organisaatiossa jäsenten välillä on avoin vuorovaikutus ja erilaisia mielipiteitä tuodaan esille, kuunnellaan ja suvaitaan. Kun organisaation jäsenet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan, ongelmanratkaisulle myönteinen ilmapiiri säilyy. Hyvin organisoitu työ tarkoittaa, että jokainen vastaa omista töistään, auttaa toisen työskentelyä ja henkilöstön välinen yhteistyö on saumatonta ja vapaaehtoista. Vaikka työskentelyn tulee sujua hyvin, ei organisaatioilmasto saa olla ainoastaan tehokkuuteen tähtäävää, vaan organisaatiossa pitää voida keskustella muustakin kuin työasioista. Tutkimuksen mukaan työryhmän ilmapiirin tulee olla pitkälti samankaltainen kuin organisaatioilmaston, jotta se koetaan hyväksi. Avoin ilmapiiri ja luottamus ovat keskeisessä roolissa. Lisäksi työryhmän on hyvä olla sitoutunut yhteisiin päämääriin ja huomioitava niin ihmisten toiveita, tarpeita kuin tehtävän edellyttämiä vaateita työnantajan antaman perustehtävän mukaan. Tutkimukset osoittavat myös, että yksi tärkeimmistä työmotivaation lähteistä on työyhteisön hyvä ilmapiiri ja yhteistyön sujuminen. (Juuti 1992: 247–248, Kärkkäinen 2002: 103)

Tänä päivänä työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi ovat entistä tärkeämmässä roolissa. Jatkuvat muutokset asettavat työelämässä haasteita organisaatiolle ja sen toimivuudelle. Tutkimuksissa on todettu, että panostamalla työhyvinvointiin edesautetaan organisaation taloudellista tulosta sekä lisätään ihmisten työssä viihtymistä. Hyvä työilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet koetaan keskeiseksi työn voimavaraksi. Ristiriidat ja mahdolliset

konfliktit saattavat sen sijaan näkyä tyytymättömyytenä ja huonovointisuutena ja voivat horjuttaa työyhteisön toimivuutta esimerkiksi tiedonkulun myötä. (Työterveyslaitos 2013a: 79) Hyvän työilmapiirin on todettu olevan yhteydessä myös vähäiseen sairastavuuteen sekä työn tuottavuuden kasvuun. Näillä tekijöillä on keskeinen vaikutus niin kansantaloudellisesti kuin yritystaloudellisestikin. (Kärkkäinen 2002: 11, 12)

Tässä tutkimuksessa keskeisenä osana on työilmapiiri ja sen merkitys työhyvinvointiin. Tutkimuksessa käsitellään tarkemmin myös sitä, mitkä tekijät ja asiat muodostavat työilmapiirin. Työ toteutetaan osana Kerojo-kehityshanketta, joka on yksi Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimuksista. Tutkimusaineiston analysointi toteutetaan Grounded Theory -menetelmällä, jossa pyritään selvittämään ilmiön perustaa ja muodostamaan mahdollisuuksien mukaan uutta teoriaa. Menetelmä on aineistolähtöinen, jolloin tutkijan aikaisempaa kokemusta ja teoreettista jäsennyvälineistöä on mahdotonta sulkea kokonaan pois käytöstä, koska ne vaikuttavat väistämättä jossain määrin analyysiin. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys on kapea-alaisempi.

Tutkijan oma kiinnostus aiheeseen on syntynyt terveyden edistämisen opintojen aikana. Tavoitteena on saada myös tietoa, jonka avulla voidaan edistää ja vahvistaa työilmapiiriä ja työhyvinvointia Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella. Tutkimustyö toimitetaan Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueelle työn valmistuttua. Tutkimuksen myötä tutkija toivoo saavansa lisää tietoa työilmapiirin ympärillä olevista tekijöistä sekä työilmapiiriä vahvistavista, tukevista ja ylläpitävistä tekijöistä. Näiden asioiden myötä tutkija toivoo, että ymmärrys kokonaisvaltaisemmasta työhyvinvoinnista lisääntyy tulevaisuuden työelämää varten.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Osuva-tutkimushanke on Tekesin (innovaatio toiminnan rahoittaja ja verkottaja) osittain rahoittama kolmivuotinen tutkimushankeprojekti, jossa tutkitaan monitieteisesti osallistuvaa innovaatio toimintaa sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta. Osuva-tutkimushankkeessa tarkoituksena on tutkia luottamuksen, sitoutumisen, työhyvinvoin-

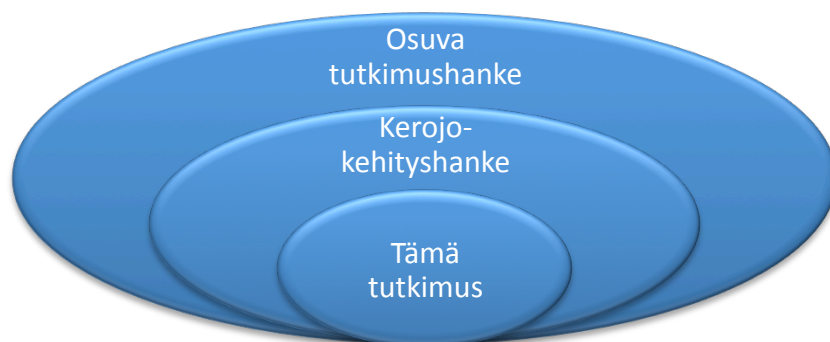
nin, johtajuuden ja innovatiivisuuden ulottuvuuksia sekä niiden yhteyksiä toisiinsa. Hankkeen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa niistä johtamisen rakenteista, prosesseista ja yhteiskehittämisen muodoista, jotka estävät, tukevat ja edistävät osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista kehitettäessä sosiaali- ja terveystalvveluita ja muutettaessa palvelurakenteita sekä selvittää, kuinka ja minkälaisin välinein organisaatiossa muodostuu yhteinen ymmärrys sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän kehittämiseksi, ja mitkä ovat keskeiset toimialan innovaatiotoimintaan vaikuttavat tekijät ja kuinka muutoksessa oleva sosiaali- ja terveystalvveluorganisaatio parantaa innovaatiotoimintaansa ja tekee uusia palveluinnovaatioita. Hankkeen tavoitteena on myös kuvata kokemuksia osallistuvan innovaatiotoiminnan ja palveluinnovaatioiden synnyttämisen uusista käytännöistä sosiaali- ja terveystalvveluissa ja luoda osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä toimintamalleja. Laajan kyselytutkimuksen avulla sekä toimintatutkimuksen avulla etsitään ja laajennetaan osallistuvan innovaatiotoiminnan keskeisiä käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan tukea julkisen ja yksityisen sektorin sosiaali- ja terveystalvveluiden tuotantoa asiakkaan, työntekijän ja organisaation näkökulmasta. (Osuvu 2013: 1,3, 26)

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisessä on viime vuosina tapahtunut lukuisia uudistuksia. Useat kunnat ovat yhdistyneet ja on muodostettu yhteistoiminta-alueita, jotka huolehtivat sosiaali- ja terveystalvveluiden järjestämisestä. Samaan aikaan kyseiset tahot ostavat palveluiden tuotantoa entistä enemmän yksityiseltä sektorilta. Työyhteisöt ovat joutuneet selviytymään erilaisten toimintakulttuurien yhdistymisistä, uusien palvelukonseptien käyttöönotosta ja tietoteknologian uudentlaisesta soveltamisesta sekä jäsentämään näiden seuraamuksia samantaisaisesti oman työyhteisönsä toimintaan. Esimiehet ovat haastavassa tilanteessa ratkoessaan linjajohdon, strategisten tavoitteiden ja asiakasrajapinnan ristiriitaisia vaatimuksia palveluiden kehittämiseksi sekä käynnissä olevien muutosprosessien toteuttamiseksi. Lisäksi vaatimukset jatkuvaan kehittämiseen ja innovaatioiden tuottamiseen ovat kokoajan voimakkaampia. (Osuvu 2013: 14)

Kerojo-kehityshanke liittyy yhteen Osuvu-tutkimushankkeen toimintatutkimuksista, jossa tutkitaan sitoutumista ja luottamusta edistävää osallistuvan innovaatiotoiminnan

johtamista. Hankkeessa on tarkoitus tutkimuksen avulla kuvata työorganisaation muutostarpeita koskien osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista sekä kehittää johtamiskulttuuria nykyistä avoimempaan ja horisontaalisempaan kulttuuriin, keskustelukulttuurin sijaan. Horisontaalisessa johtamiskulttuurissa henkilöstö tulee aidosti kuuluksi ja sen myötä sitoutuu kaikkia koskevaan muutokseen. Muutos vaatii johdolta uudenlaista osaamista sekä osallistuvaa johtamista. Tavoitteena on lisäksi lisätä työhyvinvointia ja sisäisen voiman kokemista sekä tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä sekä muodostaa innovaatiotoiminnan ja sen johtamisen tutkimisen ja kehittämisen kumppanuusverkosto. Verkoston tavoitteena on sekä metodinen että teoreettinen uuden luominen ja yhteisen substanssiosaamisen kasvattaminen. Kerojo-kehityshanketta toteuttavat Arcada ja Seinäjoen Ammattikorkeakoulu yhdessä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen kanssa. (Osuva 2013: 1,3, 6, Kehittämissuunnitelma 2012: 9-10)

Kerojo-kehityshanke alkoi ideoiden ja innovaatioiden tuottamisella eri teemaryhmissä. Teemaryhmien aiheet olivat johtaminen, sitoutuminen, luottamus, työhyvinvointi ja innovatiivisuus. Kyseiseen vaiheeseen osallistui tulosalueen henkilöstöä eri tasoilta. Seuraavaksi käsiteltiin syntyneet ideat ja innovaatiot reflektiopajassa yhdessä teemaryhmien edustajien, organisaation johdon, ulkopuolisen konsultin sekä tutkijoiden kanssa. Viimeisenä vaiheena oli ideoiden ja innovaatioiden toteuttaminen muuttamalla yhdessä työorganisaation rutiineja ja traditioita.



Kuva 1. Havaintokuva tutkimuksen lähtökohdista

Tämä tutkimus tehtiin osana Kerojo-kehityshanketta, joka on osahanke Osuvan tutkimushankkeessa (Osuva-foorumi). Tavoitteena oli löytää niitä tekijöitä ja asioita, jotka muodostavat työilmapiirin ja millainen vaikutus kyseisillä tekijöillä on työhyvinvointiin Länsipohjan psykiatrian tulosalueella. Tutkimusaineisto koostuu Kerojo-kehityshankkeen seuranta-haastattelussa kerätystä aineistosta.

2.1 Prosessin eteneminen



Kuva 2 Tutkimusprosessin eteneminen

3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Suomessa työilmapiiriä on tutkittu paljon, muun muassa Juuti (1988), Nakari (2003) ja Sintonen (2007). Vuonna 2010 Suomalaisen Työn Liiton ja palkansaajakeskusjärjestö SAK:n teettämässä tutkimuksessa, Sinokki totesi, että suomalaisille työelämän suurin motivaation lähde on työilmapiiri. (Työsuojelurahasto 2010) Eskelinen ja Hakala (2013) nostivat omassa tutkimuksessaan esille, että yksilö voi omalla positiivisuudellaan ja

rennolla otteellaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Eskelinen & Hakala 2013: 42)

Vuonna 2012 toteutetussa Työ ja terveys työilmapiiri kartoituksessa (taulukko 1), työpaikkansa ilmapiiriä luonnehti vapautuneeksi ja mukavaksi 81 %, jännittyneeksi ja kireäksi 15 % ja 4 % vastanneista ei osannut sanoa. Kannustavana ja uusia ideoita tukevana työyhteisönsä ilmapiiriin koki 59 % ja ennakkoluuloisena ja vanhoista kaavoista kiinni pitävänä joka kolmas (34 %). Kokemukset työilmapiiristä ovat varsin samanlaiset vuoteen 2009 verrattuna, jolloin vapautuneena ja mukavana työilmapiiriä piti 80 % ja kannustavana ja uusia ideoita tukevana 64 % palkansaajista. (Työterveyslaitos 2013a: 79).

Taulukko 1, Työ- ja terveys haastatteluiden arviot työpaikan ilmapiiristä vuosilta 2012 ja 2009 (Työterveyslaitos 2013a: 79, Työterveyslaitos 2010: 78-80)

Työ ja terveys työilmapiiri kartoitus	2012	2009
Työilmapiiriä luonnehti vapautuneeksi ja mukavaksi	81 %	80 %
Työilmapiiriä luonnehti jännittyneeksi ja kireäksi	15 %	19 %
Kannustavana ja uusia ideoita tukevana työyhteisönä ilmapiiriin koki	59 %	60 %
Ennakkoluuloisena ja vanhoista kaavoista kiinni pitävänä	34 %	43 %

Näiden tutkimusten lisäksi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirissä on tehty viime vuosina kaksi tutkimusta, Haaranieniemi ja Kurtti (2011) sekä Mänty (2013). Mänty toteaa, että eniten kehittämistä työyhteisön toimivuuden osa-alueista vaatii tiedonkulku ja muutosjohtamisen prosessi. Lähiesimiehen toiminta on hyvällä tasolla samoin yleinen työhyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan kuitenkin lisätä antamalla työntekijöille mahdollisuus osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun alusta alkaen. (Mänty 2013: 34-41) Tarkoituksena on käyttää kyseisiä tutkimuksista mahdollisuuksien mukaan vertailevana aineistona tuloksia tarkasteltaessa.

4 TEOREETTINEN TAUSTA

4.1 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työympäristön ja työhyvinvoinnin vision vuoteen 2020 seuraavasti: *”Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla”*. Käytännön toimenpiteissä johtaminen on määritetty työhyvinvoinnin kulmakiveksi. (Työterveyslaitos 2013a: 68)

4.1.1 Historia

Työhyvinvointiin liittyvä tarkastelu on kulkenut useiden historiallisten vaiheiden kautta. Eri ajankohtina käyty keskustelu työhyvinvoinnissa, kuvaa niitä muutoksia, mitä eri ajankohtina on tapahtunut. Jo ennen toista maailmansotaa puhuttiin työviihtyvyydestä, jolla viitattiin siihen, mitä työntekijä työssään koki ja miltä työ hänestä tuntui. Käsitteen taustalla oli mahdollisesti liikaa viihteellisyyttä ollakseen merkittävä johdon kannalta. Siitä huolimatta viihtyvyysskyselyitä suoritettiin joissakin organisaatioissa jo 1920-luvulla. 1940-luvun loppupuolella viihtyvyysskyselyt muuttuivat asennekyselyiksi ja 1960-luvun loppupuolella alettiin puhua työtyytyväisyydestä, jolloin työtyytyväisyyttä alettiin kytkeä työn sisältöön ja työpaikan ilmastoon vaikuttavaksi tekijäksi. 1970-luvulla osoitettiin, että hyvä suoritus johti tyytyväisyyteen ja tyytyväisyyden todettiin välillisesti vahvistavan ihmisen suoritushakuisia pyrkimyksiä (työmotivaatiota). Samalla osoitettiin työtyytyväisyydellä olevan yhteyttä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. 1980-luvulla puhuttiin työkykytoiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen (osaaminen, terveys, sosiaaliset taidot, elämäntilanne), työn ja työympäristön tekijöiden (työn vaatimukset, sisältö, kuormittavuus) sekä työyhteisön tekijöiden (johtaminen ja ilmapiiri) muodostamaa kokonaisuutta. Työkyvyn käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite, jolloin työhyvinvointi perustui kokonaisvaltaisempaan käsitteeseen kuin aikaisemmin. Koska työkyvyn taustalla on monia eri tieteenaloja, muodostuu työhyvinvoinnin

käsitteestä monisäikeinen ja moniin eri aiheisiin viittaava kokonaisuus. Työhyvinvoinnin käsitteessä näkyvät niin työn sisältöön, yksilöön (työtyytyväisyyden, stressin ja työmotivaation käsitteet), ilmapiiriin (organisaatioilmapiiri ja ilmapiiri työryhmässä), johtamiseen kuin organisaatioon liittyvät tekijät. Työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu myös työn ilon sekä myös työuupumuksen käsitteistä. Näiden käsitteiden tuleminen viittaa siihen, että työn sisältö on muuttunut luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäväksi. Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelu osoittaa, että työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. (Suutarinen et Vesterinen 2010: 31, 46-47).

4.1.2 Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta

Työhyvinvointia säätelee suoraan tai välillisesti lainsäädäntö, joka kuvaa erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat

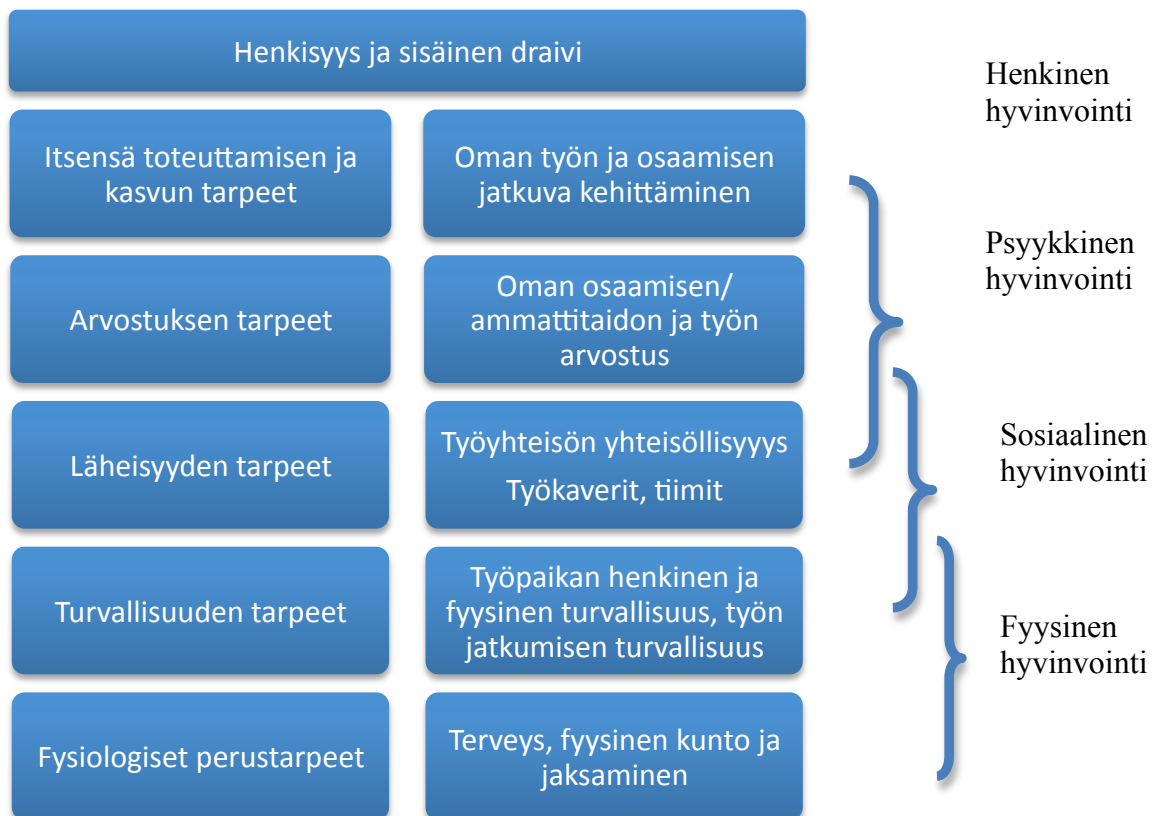
- Työturvallisuuslaki
- Työterveyshuoltolaki
- Työsopimuslaki
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- Vuosilomalaki
- Työeläkelaki
- Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa
- Ammattitautilaki
- Tapaturmavakuutuslaki

(Suutarinen et Vesterinen 2010: 17).

Tässä työssä ei tulla keskittymään kyseisiin lakeihin.

4.1.3 Työhyvinvoinnin moninaisuus

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen on kokonaisuus (Kuva 3). Se pitää sisällään työn hallinnan tunnetta, johon kuuluu myös stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että terveys vaarantuu. Työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne sekä muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät. Teoksessa työhyvinvoinnin johtaminen viitataan Ojalan ja Aholan työhyvinvoinnin kuvaukseen, jossa he ovat rinnastaneet fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin osatekijöitä Abraham Maslowin tarvehierarkiaan. Periaate tarvehierarkiassa on, että alimman tason tarpeet tulee olla kuta kuinkin tyydyttyneitä ennen kuin ylempien tasojen tarpeita voidaan täyttää. (Suutarinen et Vesterinen 2010: 24)



Kuva 3 Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla Ojalan ja Ahosen mukaan (Suutarinen et Vesterinen 2010: 25)

Fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet rinnastetaan fyysiseen hyvinvointiin, johon liittyy paitsi yksilön terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen myös työpaikan fyysi-

nen ja henkinen turvallisuus ja työn jatkumisen turvallisuus. Töitä tulee pystyä tekemään turvallisissa työskentelyolosuhteissa sekä asiamukaisilla ja turvallisilla työvälineillä. Henkiseen työturvallisuuteen kuuluu työilmapiiiri, jossa ei hyväksytä kiusaamista ja työn jatkuvuuteen voi luottaa. Tämä taso on keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa. Seuraavat tasot voidaan luokitella hyvinvoinnin kannalta sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat sisäiset ja ulkoiset ihmissuhteet. Kyseisten tasojen työhyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi onnistuneella perehdyttämisellä, viestinnällä sekä tasa-arvosuunnitelmalla. Viidennen tason tarpeet (itsensä toteuttaminen ja kasvu) näkyvät yksilön psyykkisessä hyvinvoinnissa työntekijän pyrkimyksenä kehittää omaa osaamistaan sekä luovuuttaan ja haluna saavuttaa asetetut päämäärät elämässään. Maslowin tarvehierarkian päälle voidaan asettaa vielä yksi taso, henkinen ja sisäinen draivi, johon kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ojala ja Ahonen tuovat esille, että kyseessä on pitkälti henkinen hyvinvointi. (Suutarinen et Vesterinen 2010: 24-26)

Laine (2009) tarkastelee työhyvinvointia kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä on työn tekemisen näkökulma, mikä tarkoittaa, että töissä on oltava perusasiat ja rakenteet kunnossa. Jokaisen perustehtävä on oltava tiedossa, ja jokaisella tulee olla mahdollisuus saada palautetta omasta työstään. Esimies-alaissuhteiden ja tiimien kokoonpanojen on oltava selkeitä, jotta jokaisen on helppo toimia, kun tiedetään kenelle työstä raportoidaan ja keneltä saa tarvittaessa tukea. Työ on hyvä organisoida niin, että turhaa päällekkäistä työtä ei tehdä ja jaettujen töiden väliin ei jää aukkoja eli tekemättömiä töitä. Toinen näkökulma on fyysisen työhyvinvoinnin korostaminen. Tämä tarkoittaa, että työn pitää olla turvallista ja terveellistä, minkä edellytyksenä on, että työsuojeluasioiden tulee olla kunnossa samoin kuin ergonomian, jotta ennenaikaisilta kulumilta ja sairauksilta vältytään. (Laine 2009: 131–132)

Kolmas ja keskeisin on tänä päivänä henkisen työssä jaksamisen näkökulma. Suurimpia kuormitustekijöitä kyseisellä osa-alueella ovat stressi ja ihmissuhteet. Niihin liittyvät ongelmat koetaan yleensä vaikeimpina ratkaista. Stressiä lisää työn määrän kasvu ja kiristyneet tulostavoitteet. Kun työmäärä on niin suuri, että sitä ei kykene hoitamaan vält-

tävästi, lannistuu ihminen työtaakkansa alle. Työn määrän lisäksi ihmissuhteet ovat keskeinen henkistä stressiä aiheuttava tekijä. Niiden toimivuudella tai toimimattomuudella on selkeä vaikutus työssä jaksamiseen. Erityisesti naiset kokevat ihmissuhdeongelmat työpaikalla ahdistavina ja epävarmuutta aiheuttavina. Mikäli ihmisten välisissä, erityisesti esimies-alaisuhteissa on ongelmia, vie tämä pohjan varsinaisen työn tekemisen motivaatiolta. Kun välit työkavereihin tai esimieheen ovat pahasti tulehtuneet, jaksaa harva ponnistella työssään päästäkseen erinomaiseen suoritukseen ja vähitellen töitä aletaan hoitaa vähimmäisvaatimusten mukaan. Työpaikan ihmissuhteissa koetulla epäluottamuksella on suora negatiivinen siirtovaikutus työtehoon ja työn laatuun. (Laine 2009: 131–133)

Työhyvinvointi syntyy työssä ja on yhteydessä työn kohteeseen ja muutoksen aiheuttamiin häiriöihin työtoiminnassa. Hyvinvoiva henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja sujuvaksi, on keskeinen tekijä innovaatioprosessin sujumiselle sekä innovaation toteutumiselle. (Osuva 2012: 23)

4.1.4 Yksilön työhyvinvointi

Jokainen työntekijä määrittelee itse hyvinvoinnin käsitteen. Hyvinvointiin vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, arvot, vapaa-aika, toiminta, työ ja tarpeet, jotka kokonaisuutena tuottavat ihmiselle hyvinvointia tai vähentävät sitä. (Rauramo 2012: 10–11)

Hyvä työkyky ei ole pelkästään yksilön ominaisuus eikä pysyvä olotila. Työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavat työntekijän, hänen työnsä ja koko työyhteisön yhteensopivuus. Parhaat tulokset hyvinvoinnin sekä töiden sujuvuuden näkökulmasta saavutetaan olemassa olevista lähtökohdista käsin panostamalla samanaikaisesti työntekijään, työhön ja työyhteisöön sekä yhteen sovittamalla tarpeet ja mahdollisuudet. (Jaari 2008: 38)



Kuva 4 Yksilön voimavarat (Jaari 2008: 38)

Usein unohdetaan, että jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan muuttaa omaa käyttäytymistään ja sen myötä vaikuttaa työyhteisönsä kehittämiseen ja siellä olevaan työilmapiiriin. Työntekijät yhdessä luovat työyhteisön, jossa jaketaan tai uuvutaan. Vastuu kertoa omista tarpeistaan ja toiveistaan esimiehelle on työntekijällä itsellään. Avain jaksamiseen on siinä, että työntekijä itse omalla toiminnallaan on kykeneväinen edistämään työhyvinvointiaan. (Kärkkäinen 2002: 12, 13)

Sydänmaanlakka (2001) kuvaa itsensä johtamista kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä hän kuvaa ihmisen itsensä johtajaksi, jossa hän johtaa kokonaisuutta, joka koostuu muun muassa fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä osastosta. Ihmisen on osattava johtaa kyseisten osastojen tai funktioiden toimintaa ja niiden välistä vuorovaikutusta. Toinen tapa kuvata itsensä johtamista on kokonaiskuntoisuus.

KOKONAISUUSKUNTO				
Ammatillinen kunto <ul style="list-style-type: none"> • selkeät tavoitteet työssä • riittävä osaaminen • saatu palaute • itsensä kehittäminen 	Fyysinen kunto <ul style="list-style-type: none"> • ravinto • liikunta • lepo 	Psyykinen kunto <ul style="list-style-type: none"> • energisyys • uteliaisuus • nopeisiin päätöksiin kykeneminen • uuden oppiminen 	Sosiaalinen kunto <ul style="list-style-type: none"> • huolehtii parisuhteesta, lapsista, vanhemmista, ystävistä ja harrastuksista 	Henkinen kunto <ul style="list-style-type: none"> • elämän tarkoitus • arvot

Kuva 5, Itsensä johtaminen kokonaisuuskunnon mukaan (Sydänmaanlakka 2001: 219)

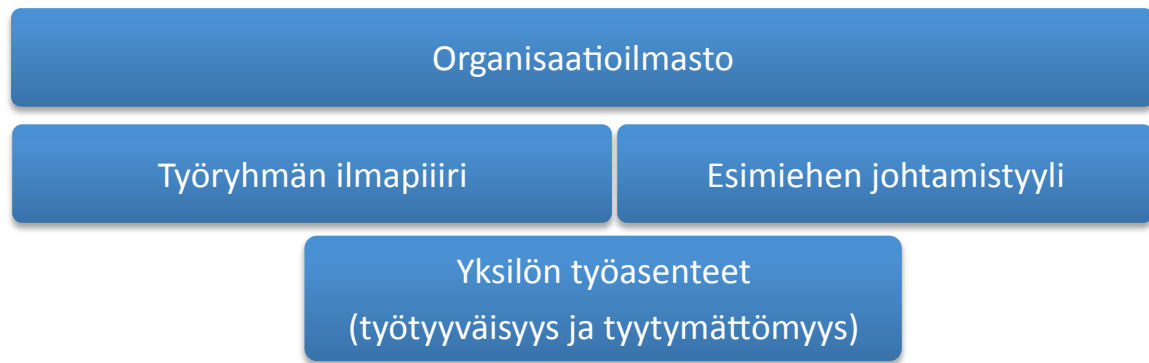
Kokonaiskuntoisuus koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat ammatillinen kunto, fyysinen kunto, psyykinen kunto, sosiaalinen kunto sekä henkinen kunto. Ammatillinen kunto tarkoittaa, että työntekijällä on selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, työstä saa palautetta ja työntekijä kehittää itseään. Fyysinen kunto pitää sisällään, että työntekijä syö, liikkuu sekä lepää ja nukkuu riittävästi. Psyykinen kunto tarkoittaa, että työntekijällä on energisyyttä, uteliaisuutta ja hän pystyy nopeisiin päätöksiin sekä oppimaan uutta. Sosiaalinen kunto tarkoittaa, että työntekijä pitää huolta parisuhteistaan, lapsistaan, vanhemmistaan, ystävistään sekä harrastuksistaan. Henkinen kunto pitää sisällään, että elämän tarkoitus ja arvot ovat kirkastuneet itselleen. Kun kaikkien osa-alueiden kohdalla kuntokäyrä on korkealla, olemme tehokkaita ja voimme hyvin. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa työntekijälle energiaa ja antaa sisäisiä voimavaroja. Se on myös apu väsymyksen, urautumisen, kyllästymisen kohtaamisessa ja vastaan taistelussa. Jokaisessa löytyy paljon käyttämättömiä voimavaroja, jotka ovat mahdollisia löytää. Usein omat rajoittuneet näkemykset ja uskomukset ovat suurimpia esteitä muutokselle, kasvulle ja kehitykselle. (Sydänmaanlakka 2001: 218-219)

4.2 Työilmapiiri

Ihmisten välinen kanssakäyminen luo työpaikalle tietynlaisen ilmapiirin tai yhteisesti omaksutun tunteen siitä, millaista on olla organisaation palveluksessa, mikä on sallittua, mikä kiellettyä, mikä on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri vaikuttaa sekä organisaation toimintaan että jokaisen työpaikalla työskentelevään ihmiseen. Mikäli työpaikalla on hyvä työilmapiiri, on työpaikalla helppo viihtyä ja työtkin tulevat paremmin tehdyiksi. Mikäli ilmapiiri on puolestaan huono, on siitä haittaa sekä organisaation toiminnalle että työpaikalla työskenteleville henkilöille. Toimivassa työyhteisössä tiedon kulku toimii ja ilmapiiri on avoin sekä kannustava. Ongelmista keskustellaan yhdessä ja yhteistyö on sujuvaa. Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työhön ja työn kuormittavuus on sopiva. (Juuti 1992: 246, Rauramo 2004: 127)

Työilmapiiri-käsitteen määrittäminen on haastavaa. Nakarin (2003: 34) mukaan syy siihen on käsitteen määrittelyn tiukka yhteys tarkasteluympäristöön, mikä vaikuttaa käsitteen moninaisuuteen. Määrittely saattaa olla riippuva myös asiayhteydestä ja näin ollen vaihteleva. Työilmapiiristä käytetään myös käsitteitä organisaatio-ilmasto ja organisaatio-ilmapiiri, joiden taustalla on ajatus, että työilmapiiri muodostuu työyhteisön eli organisaation jäsenten kokemuksista ja näkemyksistä koskien työyhteisön toimivuutta ja luonnetta. (Nakari 2003: 34)

Juutin (1992) mukaan, työilmapiirillä tarkoitetaan yleensä yksilön työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja organisaatioilmapiirin yhteistulosta. Näiden oletetaan yleensä olevan seuraavanlaisessa suhteessa toisiinsa kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6 Organisaatio ilmasto (Juuti 1996: 246)

Työasenteilla tarkoitetaan henkilön suhtautumista työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Työryhmällä tarkoitetaan samoissa tehtävissä, saman esimiehen alaisuudessa ja suhteellisen lähekkäin työskentelevien henkilöiden muodostamaa ryhmää. Työryhmän ilmapiiri on ryhmän toiminnan ja sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyneiden palkkioiden, kuten hyväksynnän ja kiitosten aiheuttaman mielihyvän sekä kustannusten, kuten ryhmän sääntöihin sopeutumattomuudesta saatujen rangaistusten aiheuttaman mielipahan erotus. Organisaatioilmastolla tarkoitetaan niitä arvoja ja asenteita, joita organisaation palveluksessa olevat henkilöt ovat työskentelynsä seurauksena omaksuneet. (Juuti 1992: 246–247)

Suuri osa tutkijoista pitää ilmapiiriä subjektiivisten havaintojen eikä objektiivisten ominaisuuksien funktiona. Useimmiten puolletaankin organisaation ilmapiirin väliin tulevaa luonnetta, koska ilmapiirin katsotaan määräytyvän sekä organisaatiolle tyypillisten että yksilöllisten ominaisuuksien perusteella, joiden katsotaan puolestaan määräävän myöhempiä käyttäytymistä (Juuti 1992: 246–247). Rauramon (2004: 124) mukaan työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän muodostama kokonaisuus, joka voidaan määritellä myös työntekijöiden havaintojen summaksi. Koivisto (2001: 160) kuvaa työilmapiiriä työyhteisön terveyttä mittaavaksi lämpömittariksi. Niinpä työilmapiirin laadulla on tärkeä merkitys yksilön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja sen myötä myös luovuuteen ja tuottavuuteen (Juuti 1987: 44).

4.3 Terveyden edistäminen ja työilmapiiri

Suomessa työterveyden edistäminen tarkoittaa on työkyvyn edistämistä ja ylläpitämistä. Tämä työterveyden käsite määrittelee työpaikan toiminnot, joiden avulla pyritään säilyttämään työkyky. Tähän kuuluvat kaikki toimenpiteet, joita työnantaja, työntekijät ja työpaikan yhteistyöorganisaatiot tekevät pyrkiessään yhdessä edistämään työkykyä ja säilyttämään sen sekä parantamaan kaikkien työelämässä vaikuttavien henkilöiden toimintakykyä koko heidän työuransa ajan. (Anttonen et Räsänen 2009: 7)

Työpaikalla terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan välillä työssäkäyvien terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Onnistumiseen vaaditaan kaikkien tahojen motivoitunut ja osallistuva toiminta. Terveyttä edistävissä työpaikassa kehitetään työtä, työyhteisöä ja työympäristöä sekä kannustetaan työntekijöitä aktiiviseen osallistumiseen ja rohkaistaan henkilöstöä kehittämään itseään. Kokonaisvaltainen ja laaja-alainen terveyden edistäminen kohdistuu niin henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin kuin johtamiseen. (Työterveyslaitos, 2013b)

Vuonna 1986 annetussa Ottawan julkilausumassa terveyden edistäminen tulkitaan toiminnaksi, jossa edistetään terveyttä ja vahvistetaan edellytyksiä terveydelle rauhan, suojan ruoan, tulojen, vakaan ekologisuuden, kestävien voimaverojen sekä sosiaalisten oikeudenmukaisuuksien kautta. Terveyden edistäminen on monitieteistä ja moniammatillista yhteistyötä, jonka strategiset suuntaviivat on jaettu viiteen osa-alueeseen: terveyttä edistävä yhteiskuntapolitiikka, terveyttä tukevien ympäristöjen luominen, yhteisöllisen toiminnan vahvistaminen, yksilöllisten taitojen kehittäminen ja terveystalvelujen uudelleen suuntaaminen. (Cattan et Tillford 2006: 35-36)

Sinokin (2010) mukaan työelämän pelisääntöjen muuttaminen voi olla jopa tehokkaampaa kuin yksilön elämäntapoihin vaikuttaminen. Lisäämällä sosiaalista tukea ja kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin, voidaan pienin kustannuksin parantaa työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja sitoutumista. Sinokin tutkimuksessa nousi esille, että vähäinen sosiaalinen tuki sekä työssä että yksityiselämässä saattavat johtaa masennukseen ja ah-

distuneisuuteen. Myös huono työilmapiiri aiheuttivat kyseisen tutkimuksen mukaan sekä masennusta että ahdistuneisuutta, mikä ennusti mielialalääkkeiden käyttöä kolmen vuoden seurannassa. (Työsuojelurahasto 2010)

5 TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tässä tutkimuksessa keskeisenä tutkimuskohteena on työilmapiiri ja sen merkitys työhyvinvointiin. Tavoitteena on löytää niitä tekijöitä ja asioita, joista työilmapiiri rakentuu. Lisäksi pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti työilmapiiriin ja millainen vaikutus työilmapiirillä on työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten työilmapiiri rakentuu?
2. Millainen työilmapiiri kohdeorganisaatiossa on?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin?
5. Miten työilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin?

5.1 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineisto koostuu ryhmähaastatteluista sekä yksilöhaastatteluista, jotka ovat osa Kerojo -kehityshankkeen seuranta haastatteluja. Aineiston keruu haastattelumetodina on sosiologiassa yleinen tiedonkeruu menetelmä, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutustilanteessa henkilön kanssa, joka kertoo kokemuksistaan tutkimusta varten. Haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden tarkentaa ja syventää haastattelun vastauksia käyttämällä tarpeen mukaan lisäkysymyksiä ja pyytämällä esitetyille mielipiteille perusteluja, mikä rikastuttaa aineistoa. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2003: 191, 192, 195)

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa aihepiirit eli teemat olivat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten sanoitus ja järjestys eli tilanteen mukaan. Teemat olivat luottamus, sitoutuminen, työhyvinvointi, innovatiivisuus ja johtaminen.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin Keroputaan sairaalassa lokakuussa 2013. Ryhmähaastattelut toteutettiin 17.10.2013 ja yksilöhaastattelut 18.10.2013. Ryhmähaastattelut kestivät noin puolitoistatuntia ja yksilöhaastattelut 30–60 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelijoina toimivat tutkijat Jukka Piippo Arcadasta ja Merja Sankelo Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Tutkija oli mukana neljässä ryhmähaastattelussa sekä kuudessa yksilöhaastattelussa, joissa tutkija esitti kysymyksiä tutkittavasta teemasta. Hankkeen alkuhaastattelussa teemoina olivat luottamus, sitoutuminen, työhyvinvointi, innovatiivisuus ja johtaminen. Seurantahaastattelussa pyrittiin tutkimaan kokemuksia Kerojo-kehityshankkeesta ja sen merkityksestä alkuhaastattelussa mukana olleille teemoille. Haastattelussa ei ollut ennalta määriteltyjä kysymyksiä vaan haastattelussa oli tavoitteena pyrkiä mahdollisimman avoimeen keskusteluun, jonka myötä pystytään luottamaan paremmin haastateltavan omiin mielikuviin ja ajatuksiin. Tutkija käyttää tutkimuksen aineistona kahta ryhmähaastattelua sekä neljää yksilöhaastattelua. Haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon ulkopuolisen palvelun tuottajalla.

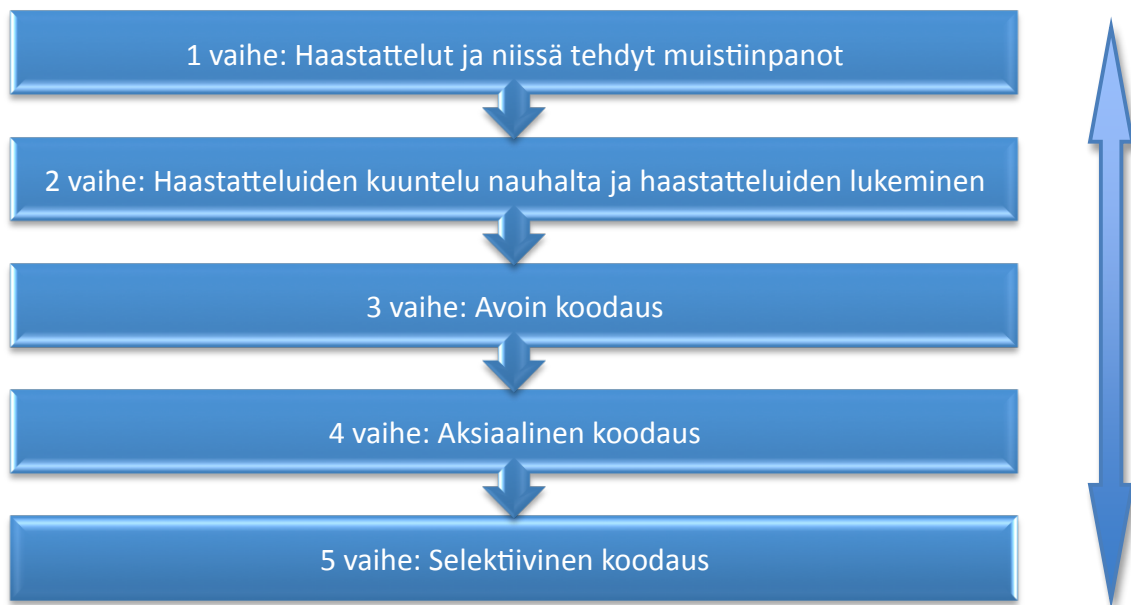
Tutkimukseen osallistuivat Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen johtajat sekä työntekijät. Haastatteluryhmien kokoonpanot oli ennalta sovittu ja koostuivat samoista kokoonpanoista kuin tutkimushankkeen alkuhaastattelussa oli. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa olivat poliklinikoiden henkilökunta. Ryhmä koostui neljästä naisesta, joista kaksi toimi samassa työyksikössä ja toiset kaksi toisaalla samassa työyksikössä. Toinen haastatteluryhmä koostui johtoryhmästä, jonka osanottajista neljä oli naisia ja kolme oli miehiä. Yksilöhaastattelussa osallistujat olivat mielenterveyshoitaja, psykologi, sihteeri ja sairaanhoitaja. Osanottajista kolme oli naisia ja yksi mies.

5.2 Aineiston analyysimenetelmä ja analyysi

Tutkimuksen analysointi toteutettiin laadullisen menetelmän avulla. Aineiston analysoinnissa käytettiin Grounded Theory (GT) menetelmää. Grounded Theory ja sen soveltaminen on kehitetty vuosikymmenten aikana. (Strauss et Corbin 1975: 273, Guvå et Hylander 2003: 7) Grounded Theory on menetelmänä lähestymistapa, jonka avulla pyri-

tään selvittämään ilmiön perustaa ja muodostamaan uutta teoriaa. Menetelmän ovat lanseeranneet Barney Glaser ja Anselm Strauss. Grounded theory ei ole yksi yhtenäinen suuntaus vaan sitä on kehitelty lukuisten tutkijoiden toimesta ja menetelmä on saanut erilaisia painotuksia ja tulkintoja vuosien aikana. Grounded Theory on aineistolähtöinen metodi, mutta tutkijan aiempaa kokemusta ja teoreettista jäsennysvälineistöä on kuitenkin mahdotonta sulkea kokonaan pois käytöstä, sillä ne vaikuttavat väistämättä jossain määrin analyysiin. Grounded Theory tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden käsitellä suuria määriä materiaalia ja auttaa tutkijaa huomaamaan eri ilmiöiden merkityksen. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2014a) Grounded Theory oli sopiva tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli selvittää ihmisten kokemuksia työilmapiiristä ja kuulla avoimesti henkilöiden kertomuksia omista kokemuksistaan.

Grounded Theoryssa pääperiaatteet Straussin ja Corbinin mukaan ovat avoin koodaus, aksiaalinen koodaus, selektiivinen koodaus sekä jatkuva vertailu koodien ja muistioiden välillä. Avoin koodaus sisältää analyysia kirjallisesta aineistosta, esimerkiksi litte-roiduista haastatteluista. Tämän prosessin vaiheessa tutkija tunnistaa ilmauksia, joiden tulkitaan tarkoittavan jotain. Kun tämä prosessi jatkuu, on mahdollista ja jopa väistämätöntä, että eri ilmauksia voidaan koota samaan luokkaan, koska niillä on samankaltainen merkitys. Aksiaaliseen koodaukseen liittyvät vertailuluokat ja analyysi siitä, miten ne liittyvät toisiinsa. Kun yhteyksiä löytyy, on mahdollista, että tutkija tunnistaa aineistosta ydinkategorian (selektiivinen koodaus). Selektiivisen koodauksen prosessissa, ydinkategorian löydyttyä, liittyvät muut kategoriaan ydinkategoriaan. Analyysiprosessin aikana tutkija toteuttaa jatkuvaa vertailua ilmaisujen, muistiinpanojen, kategorioiden ja ydinkategorioiden välillä. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2014b)

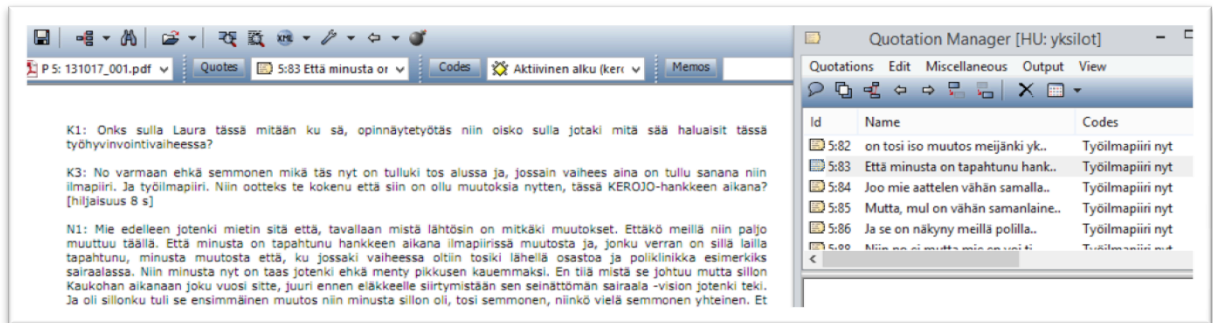


Kuva 7 Aineiston analyysin eri vaiheet

Analyysin ensimmäinen vaihe oli haastattelu, jossa tutkija teki muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Analyysin toinen vaihe oli haastatteluiden kuuntelu ja lukeminen, jotta tutkija saa aineistosta kokonaiskuvan ennen analyysin aloittamista. Tutkimuksen aineisto tuli tutkijalle valmiina litteroituna. Aineiston analyysin kolmannessa vaiheessa aloitettiin avoin koodaus. Avoimessa koodauksessa tutkija tekee tutkittavien alkuperäisistä ilmauksista sisällöllisiä koodeja. Koodauksien pituudet vaihtelivat yhdestä rivistä kokonaisuksiin kappaleisiin. Neljännessä vaiheessa rakennettiin koodien pohjalta tarkennettuja kategorioita, jossa koodaaminen tapahtui valittujen elementtien eli akselien ympärillä (aksiaalinen koodaus). Kyseisessä vaiheessa tavoitteena on syventää eri kategorioita. Viides ja viimeinen vaihe oli etsiä aineiston punainen lanka eli tutkimuksen ydinkategoria, johon voidaan liittää muita luokkia (selektiivinen koodaus). Tutkija liikkui eri vaiheiden välillä edes takaisin käsitellessään aineistoa. Havainnoista, koodauksista sekä esille nousseista kysymyksistä ja ideoista tehtiin prosessin yhteydessä muistiinpanoja, jotka selittävät muodostettuja koodeja ja eri koodien yhteyksiä. Muistiinpanojen avulla, tutkijan on helpompi kirjoittaa auki tulosten analyysia.

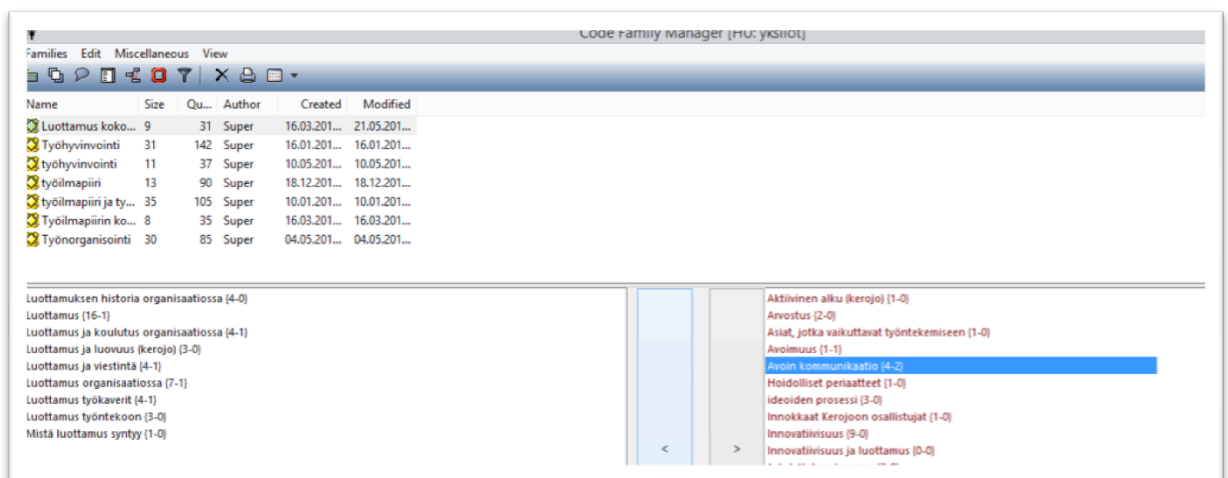
Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin Atlas.ti 6.2 -ohjelman avulla. Ohjelmassa luotiin hermeneuttinen yksikkö, johon kuuluivat litteroitu aineisto, koodaukset ja muis-

tiot. Kyseisen kokonaisuuden avulla tutkittiin eri lauseiden ja sanontojen yhteyksiä toisiinsa ohjelman alustan avulla. Atlas.ti -ohjelman ensimmäinen vaihe oli muokata litteoitu aineisto ohjelman ymmärtämään muotoon. Tämän jälkeen kyseinen aineisto koodattiin avoimen koodauksen mukaisesti. (Kuva 8)

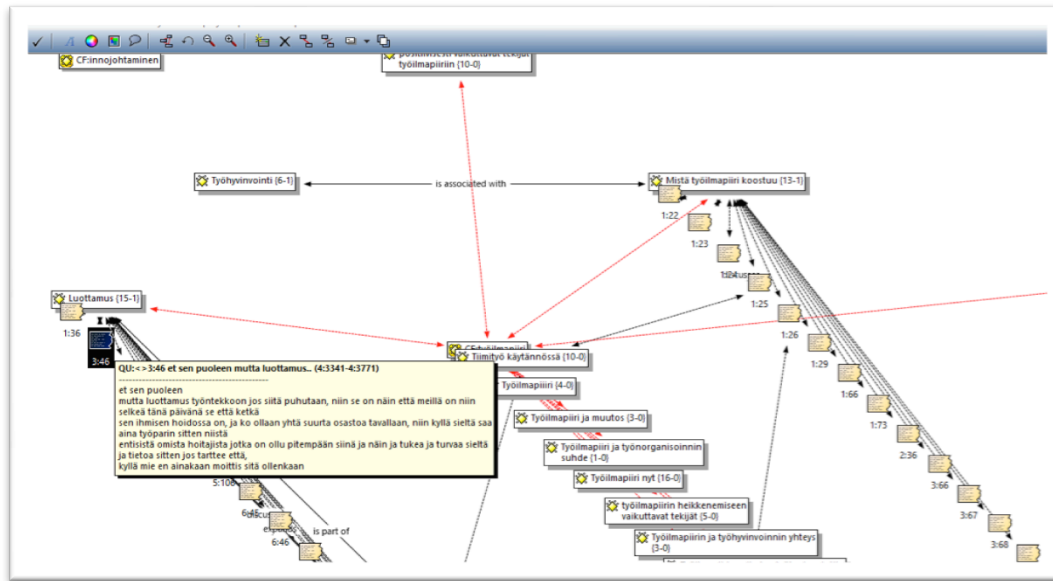


Kuva 8 Havaintokuva kolmannesta vaiheesta, aineiston avoin koodaus

Avoimen koodauksen jälkeen, aineistosta pystyi tehdä muistioita sekä rakentaa perheitä (kuva 9) ja verkostoja, joiden avulla voitiin tutkia eri asioiden ja tekijöiden yhteyksiä (kuva 10). Lopuksi tulokset analysoitiin ja raportoitiin kirjalliseen muotoon.



Kuva 9 Havaintokuva neljännestä vaiheesta, aksiaalinen koodaus ja perheiden rakentaminen



Kuva 10 Havaintokuva neljännessä vaiheesta, aksiaalinen koodauksen kategoria

5.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus suoritettiin tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa toimittiin rehellisesti, huolellisesti sekä luotettavasti aineistoa hankkiessa ja tutkiessa. Tutkimusta esittäessä toimitaan myös tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Tutkimuksessa käytettiin tieteellisten tutkimusten kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhaku-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi tutkimuksessa toteutettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Tässä tutkimuksessa kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä, heidän tekeмиään löytöjä ja niistä kerrotaan viittaamalla asianmukaisesti kyseisiin lähteisiin. Tutkimuksesta toteutettiin tarvittavat raportit ennen tutkimuksen alkua sekä siitä syntyneet tietoaineistot tieteellisen tiedon antamien asetusten mukaisesti. (Varantola et al. 2013: 6) Osuva-tutkimushankkeella on sekä Terveiden ja Hyvinvoinnin Laitoksen että Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen johtavan ylilääkärin tutkimuslupa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tulosten tarkastelu aloitettiin tutkimalla, mitkä tekijät ja teemat nousevat aineistosta työilmapiirin rakentumisessa. Samanaikaisesti aineistosta nousi esille, mitkä teemat ja tekijät ovat niitä, jotka vahvistavat tai heikentävät työilmapiiriä. Kun teemat ja tekijät olivat selvillä, tarkasteltiin tuloksia kokonaisuutena kiinnittäen huomiota koodien väliin suhteisiin ja yhteyksiin. Tavoitteena oli löytää aineistosta ydinkategoria, joka on keskeinen kaikissa teemoissa. Lopuksi tutkimustuloksia peilattiin kokonaisuudessaan työhyvinvointiin, joka on tämän tutkimuksen toinen teema työilmapiirin rinnalla.

6.1 Kategoriat

Kategoriat, jotka nousivat haastatteluissa selkeimmin esille, olivat perustyön organisointi, vuorovaikutus työyhteisössä, yksilön hyvinvointi, avoimuus sekä luottamus. Työilmapiiriin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät olivat yhteydessä kyseisiin kategorioihin ja sen vuoksi kyseiset asiat esitetään kappaleiden yhteydessä.

6.1.1 Perustyön organisointi

Perustyön organisointi nousi yhdeksi teemaksi, kun puhuttiin työilmapiirin rakentumisesta. Kun kaikkien työntekijöiden työtehtävät ovat selkeästi määritelty ja kaikkien tiedossa, on perusta työilmapiirin luomiselle kunnossa. Tähän vaikuttaa, miten työn hallinnan kokonaisuus on organisaatiossa järjestetty huomioiden käytössä olevat resurssit sekä mahdollisen työpaineen syntyminen ja siihen vastaaminen. Kohdeorganisaation käytännön työssä on olennaista, miten omahoitajasuhteet toimivat, miten työssä syntyvä rasite jaetaan, miten asiat ratkaistaan, miten joustetaan, ja että työssä mukavat ja epä-mukavat asiat jakaantuvat suurin piirtein tasan. Toisaalta, jos organisointi ja työpaineen jakaminen ei onnistu, koetaan, että työilmapiiri alkaa heiketä. Myös tavalla, miten tehtävät jaetaan, on merkitystä. Työn jaon tulee olla selkeä ja kaikkien keskuudessa hyväksytty. Terveysthuollon haasteet ja lakimuutoksien vaikutus työntekijöiden perustehtäviin ja tehtävien organisointi nousivat myös esille. Hämmennystä aiheutti, kun ei tien-

nyt, mitä on odotettavissa. Tutkittavien kokemukset työnorganisoinnista kohdeorganisaatioissa olivat kuitenkin positiiviset.

”Minun mielestä se on kiinni siitä että miten ratkastaan se asia että työssä mukavat ja epämukavat asiat jakaantuis suurinpiirtein tasan. Ja se tapa jolla ne jaetaan olis myös yleisesti, yhteisesti hyväksytty. Niin työilmapiiri tulee sitten siitä.”

”Työilmapiiri on kiinni siitä, miten hyvin organisaatio toimii.”

”Viime kädessä sit se työilmapiiri ratkaistaan siinä, että miten se käytännön työ päästään tekemään.”

Oman työn organisointiin ja työn jaksottamiseen on annettu mahdollisuus, minkä koettiin antavan työntekijälle vapautta. Samalla nousee mahdollisuus priorisoida omia työtehtävien hoitoa ja ennaltaehkäistä väsymystä, kun ei tarvitse suorittaa kaikkia tehtäviä saman päivän aikana. Myös omat henkilökohtaiset tarpeet otetaan huomioon ja annetaan mahdollisuus keskustella uusista tehtävistä, työajoista ja työn rytmistä. Tämä kertoo organisaation joustosta ja terveestä työyhteisöstä, jossa pidetään huolta työntekijöistä. Joustavuudesta kertoo myös työyhteisön oma-aloitteinen toiminta poikkeustilanteiden hoidossa. Tulevaisuuden muutokset aiheuttavat kuitenkin pelkoa työntekijöissä oman työnsä organisoinnissa. Kun ei vielä tiedetä, millainen muutos on tulossa, ei myöskään tiedetä, miten se vaikuttaa jokaisen työhön.

Kun työn organisointi ja työpaineen jakaminen eivät onnistu, on sillä vaikutusta työilmapiiriin heikkenemiselle. Myös jatkuva huolehtiminen omien rajojen ylittymisestä heikentävät työilmapiiriä.

6.1.2 Moninainen vuorovaikutus

Kehityshankkeen aikana toteutetut teemaryhmät ja reflektiopajat ja niiden sisällä käyty keskustelu koettiin näkyväksi osaksi hanketta. Yhdessä tekemisen ja puhumisen kautta koettiin myös työhyvinvoinnin parantuneen. Keskusteluissa nousi esiin ideoita, joita on lähdetty toteuttamaan yhdessä. Keskustelu sekä hankkeen ja muutoksen toteuttaminen yhdessä nousivatkin aineistosta keskeisiksi aiheiksi. Työpajojen ja teemaryhmien koettiin tehostaneen omaa ajattelua organisaation toimintaperiaatteista ja -malleista sekä ak-

tivoineen omaa ajattelua. Nämä voivat vaikuttaa henkilöstön työntekoon ja tehokkuuteen nyt ja tulevaisuudessa.

Oma vastuu tiedon hakemisesta nousi esille muun muassa kokousmuistioiden osalta. Asioista saatettiin olla ei-tietoisia, vaikka tiedettiinkin, että kaikki muistiot ovat saatavilla intranetissä. Oma vastuu työilmapiirin huolehtimisesta on jokaisella työntekijällä. Omasta työstä huolehtiminen ja toisten työn huomiointi sekä kohteliaisuus, tasapuolisuus ja avoimuus luovat hyvälle työilmapiirille perustan. Kaikki voivat omalta osaltaan ennakoida omaa työtänsä eikä jättää asioita viime tippaan. Näin yhteisössä turha kiireen tuntu vähenee.

Toisaalla koettiin, että vuorovaikutuksen ja viestimisen osalta on kuiluja eri toimintaosastojen välillä, mikä aiheuttaa haasteita työnhoidossa. Koettiin, että työntekijöiden välinen kohtaaminen ei aina tapahdu hoitoketjussa, mikä hankaloittaa työn hoitamista. Toisaalta myös siirtyminen paikasta toiseen ja sen aiheuttama kiire saattoi vähentää työntekijöiden välisten keskustelujen aikaa, mikä vaikutti asiaan. Näitä asioita nostivat esiin ne aineiston henkilöt, joilla oli kokemus heikommasta työilmapiiristä.

Työilmapiiri näkyi ihmisten välisenä suhteena sekä subjektiivisena kokemuksena viihtymisestä ja jaksamisesta. Tunnelma, joka syntyi vuorovaikutuksessa, on merkityksellinen työilmapiirin synnyssä. Yhdessäolon leppoisan tunnelman sekä ihmisistä lähtevän innostuksen koettiin vahvistavan ilmapiiriä ja työtovereiden tunteminen tekee ilmapiirin luontevaksi ja joustavaksi. Tällöin tietää, kenelle asioista voi sanoa huumorilla ja kenelle ei. Tiiviissä tiimityöskentelyssä opitaan myös työtovereiden vahvuudet ja osataan pyytää apua tarvittaessa. Vahvuuksien hyödyntämisen koettiin toimivan hyvin organisaatiossa. Myös rakentava palaute ja kritiikki osataan antaa ja ottaa ammatillisesti. Tämä kertoo työyhteisön jäsenten ammatillisesta itsetunnosta, kun ollaan valmiita ottamaan ohjeita työtoverilta. Positiivisen palautteen saamista pidettiin arvokkaana, jotta kaikki palaute ei jää vain negatiiviseksi tai rakentavaksi. Annettava palaute voi olla hyvin arkista.

”Ei ja jos sanottaan jotain ni se osataan ehkä ottaa ammatillisesti, sillä lailla ettei siitä sitte vedetä heti ihan nenään. Se otetaan enempi sillai, että toinen hoksaa ja sanotaan sillai sievästi.”

”Joo täällä kyllä kuunnellaan.”

6.1.3 Yksilön hyvinvointi

Työntekijän oma hyvinvointi nousi aineistosta esille. Ruoka-ajoista, kuntotesteistä ja työajoista huolehtiminen vahvisti kaikkien yksilön hyvinvointia ja sen vuoksi niistä on tärkeää pitää kiinni. Ne myös luovat rajat sille, että työajoista pidetään kiinni, eikä ylitöitä sallita. Kyseisessä työyhteisössä noudatetaan sovittuja työaikoja ja annetaan kaikille tasapuolisesti mahdollisuus kieltäytyä tehtävistä, mikäli työaika ei riitä niiden suorittamiseen.

”Onneks se aika on ohi, jolloin kiire oli kunnia.”

“ herää semmoinen pohdinta, että mä ainakin toivon, että se ois aika lailla meillä, että siihen tarttuu ajoissa.”

Yhden työntekijän pahoinvointi saattaa vaikuttaa osittain työilmapiiriin, mikäli hän joutui purkamaan omaa oloaan työyhteisössä. Mikäli yksittäinen työntekijä joutui huolehtimaan omista rajoistaan jatkuvasti ja niiden täyttymisestä, se vei energiaa, mistä saattoi seurata turhia ristiriitoja ihmisten välillä. Tällä oli puolestaan negatiivinen vaikutus ilmapiiriin.

”Et jos pitää koko ajan niin ku, jotenkin joutua huolehtiin, jos yksittäinen työntekijä joutuu huolehtimaan koko ajan omista rajoistaan että ne eivät ylity liikaa tai jollain tavalla, niin siitä seuraa että ihmiset menee toistensa kurkkuun ja työilmapiiri heikkenee siitä, sen takia.”

6.1.4 Avoimuus

Kerojo-kehityshankkeen osalta koettiin, että päätöksenteon läpinäkyvyys sekä avoimuus henkilöstön välillä ovat lisääntyneet. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokivat työilmapiirin organisaatiossa keskimäärin paremmaksi, kuin he ovat kokeneet muualla, ja ilmapiirin koettiin parantuneen vuoden aikana. Toisaalta, organisaatiossa on koettu uhka osaston sulkemisesta, mikä on nostanut esiin kysymyksiä työn toteuttamisesta. Samanaikaisesti ilmassa on ollut epä tietoisuutta muutoksista ja aina ei ole tiedetty, kuka

työskentelee missäkin. Moni haluaa työskennellä oman tiimin kanssa ja kaikki eivät ole valmiita joustamaan ja työskentelemään eri tiimeissä.

Vaikka taustalla on ollut haasteita, uskallettiin omista rajoista puhua avoimesti, mikä kertoo, että organisaatiossa ilmapiiri on avoin keskustelulle. Työilmapiiri on säilynyt hyvänä, vaikka organisaatiossa on tapahtunut muutoksia ja oman tiimin työntekijöiden määrä on jossakin lähitiimissä lähes kolminkertaistunut. Työilmapiiri koetaan myös vapaana uusille ideoille. Mikäli uusia ideoita ja innovaatioita syntyy, ollaan organisaatiossa avoimia ja valmiita uusiin ideoihin ja niitä uskalletaan kokeilla rohkeasti, vaikka niitä ei olisikaan aiemmin kokeiltu. Ihmiset uskaltavat kertoa omista ideoista ja luottavat siihen, että ideoiden toteutus otetaan vakavasti puntariin. Käytännön esimerkkinä voi olla esimerkiksi osaston uusi ja erilainen toimintamalli tai ajatus uudesta sisustuksesta osastolla, jonka lähtökohtana on potilaiden parempi viihtyminen.

6.1.5 ”Ensiksi tulee työilmapiiri ja sitten työhyvinvointi”

Työilmapiiriä kuvailtiin haastatteluissa sosiometrisillä mittauksilla saatavaksi, ryhmää kuvaavaksi käsitteeksi, kun taas työhyvinvointi on enemmän yksilöön ja subjektiiviseen kokemukseen perustava käsite. Työilmapiirin ja työhyvinvoinnin koettiin olevan yhteydessä toisiinsa ja näin ollen myös vaikuttavan toisiinsa.

”No sillähän on iso vaikutus, mustahan ne on, kävelee rinta rinnan että, kyllähän se on..”

”No kyllä mä haen siihen semmosta avoimuutta ja luottamusta ja toisen arvostamista, et musta ne on aika tärkeät että meistä, meitähän on monenlaista ihmistä ja jollaisella on varmaan ne omat hyvät ja huonot puolensa, ja sitten se että semmonen arvostaminen ja jotensakin löytää kuitenkin niitä hyviä asioita joista vois myös antaa palautettakin ettei aina vaan sitten kun on asiat huonosti niin sitä palautetta että myös semmosta rakentavaa ja hyvää, positiivista palautetta että kyllä se on aika, vaikka sitä on aika vaikea vastaanottaa että jos sulle sanotaan että onpas sulla kaunis mekko päällä niin hetihän sitä on että tää on vanha ja ostanu [naurua], mutta että sekin että kuinka tärkeää se on semmonen..”

Yksi Kerojo-kehityshankkeen teemoista oli työhyvinvointi. Kokemukset hankkeen vaikutuksesta työhyvinvointiin olivat moniulotteisia. Osa koki, että hanke ei ollut vaikuttanut työhyvinvointiin ja toiset kokivat, että hanke oli näkynyt vahvemmin johtoportaan kuin käytännön työssä.

”En millään tappaa että mitä aattelee niin varmaan mennee päivät niin työn parissa ettei se meillä näy, se näkyy varmaan tuolla johtoportaan enemminkin ja näitä jotka suunnittelee”

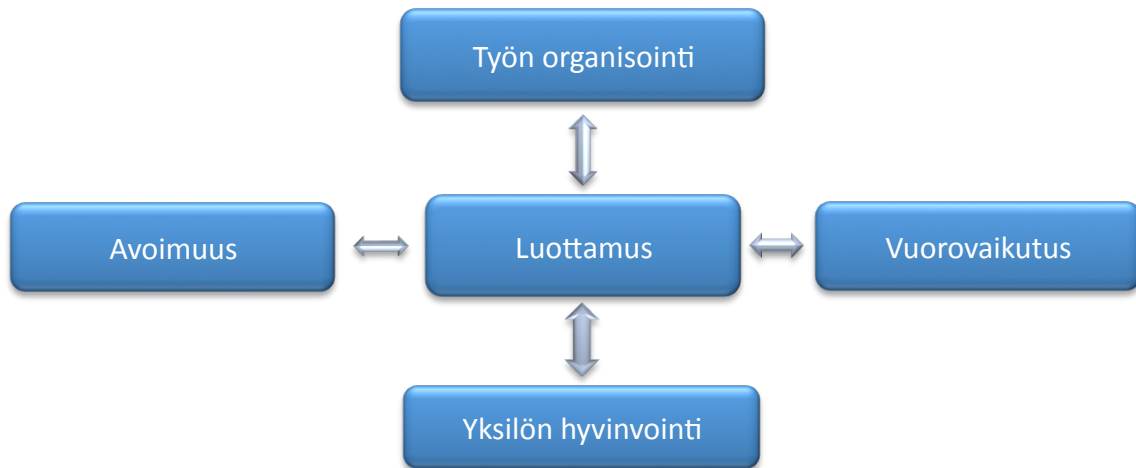
Kohdeorganisaatiossa oli ollut muutoksen myllerryksiä, jotka olivat jatkuneet organisaatiossa jo kauemman aikaa. Aineistosta nousi kuitenkin esille, että ihmiset olivat alkaneet kiinnittämään hyvinvointiinsa paremmin huomiota.

Yhdessä tekeminen oli hankkeen aikana lisääntynyt ja sen koettiin tekevän yhteisölle hyvää. Hankkeen aikana oli perustettu työn ulkopuolella uusi liikuntaryhmä, jonka avulla voidaan vahvistaa henkilöstön fyysistä hyvinvointia. Myös yhteisiä juhlia oli järjestetty. Nämä koettiin positiivisina muutoksina. Aineistosta kävi myös ilmi, että on tärkeää puhua uusista tulevista lakiasetuksista yhdessä, koska ne koskevat kaikkia ja se koetaan koko työyhteisön asiaksi.

6.2 Ydinkategoria

6.2.1 Luottamuksesta yleisesti

Kun aineistoa tarkastelee kokonaisvaltaisesti, voi huomata, että luottamuksella on merkitystä jokaisen teeman yhteydessä. Se nousee aineistosta esille kokonaisuutena ja sillä on merkitystä myös työilmapiirin rakentumisessa positiivisena tekijänä. Haastatteluissa nousi esille, että luottamuksessa liikutaan monella eri tasolla ja se koetaan monitahoisena asiana. Luottamuksen koetaan kulkevan sitoutumisen ja työviihtyvyyden kanssa rinnakkain. Luottamukseen kuuluvat myös toisen kunnioittaminen ja arvostaminen. Haastateltavat kertoivat, että luottamus on yhteydessä koko yhteiskuntaan ja luottamus työhön oli yleisesti vahvempi 10 vuotta sitten. Toisaalta taustalla saattoi olla haastattelijoiden kokemus kasvamisesta ja aikuistumisesta sekä siirtymisestä realiteetteihin, minkä vuoksi luottamus tulevaisuuteen oli ennen vahvempi. Käytännön työssä luottamuksen puuttuminen saattaa näkyä arvostuksen tai hyväksynnän puutteena, kun sanotaan, että ei luoteta johonkin. Nämä nähdään kulttuurisina asioina, jotka syntyvät ajan kanssa.



Kuva 11 Tutkimustulosten kokonaisuuskuva

6.2.2 Luottamus ja perustyön organisointi

Perustyön organisoinnin kannalta luottamus organisaatioon ja sen hallinnointiin on vahva. Työyhteisön jäsenet luottavat siihen, että työt organisoidaan ammatillisesti huomioiden työn tekemiseen tarvittavat resurssit. Ammattitaitoisen organisoinnin myötä työntekijöille on tilaa myös omalle päätäntäkyvyllä hoitaa omat työtehtävät juuri heille sopivalla tavalla ja niin, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan.

Luottamus on haastateltavien kokemuksen perusteella ollut organisaatiossa aina vahva. Osittain tuon selityksenä on, että organisaatiossa on pitkä koulutushistoria, jonka avulla luottamus itseensä ja ammattitaitoon on syntynyt ja kasvanut. Tämän myötä luottamus on heijastunut myös työryhmien toimintaan ja lisännyt samalla luottamuspääomaa organisaatiossa. Käytännön työ on selkeää ja tiedetään, ketkä ihmiset ovat mukana potilaan hoidossa. Organisaatiossa on avoin keskustelukulttuuri ja asioista keskustellaan nopeasti, mikäli jokin alkaa hiertää todella paljon. Luottamus johtoon on olemassa, vaikka sairaanhoitopiirin johto koetaan kaukaiseksi. Johdon toiminnasta on kuitenkin kokemus, että asiat hoituvat ja järjestyvät. Lähiesimiehen sanaan luotetaan, vaikka tulevaisuuden tilanne talouden osalta onkin ajatuksissa ja luo epävarmuutta työhön. Työntekijät luottavat, että saavat esimieheltä riittävän tiedon, mikäli on jokin uhka olemassa, jolloin myös ikävistä asioista kerrotaan ajoissa. Kerojo-kehityshankkeen osalta koettiin, että

päätöksenteon läpinäkyvyys sekä avoimuus henkilöstön välillä olivat lisääntyneet, mikä lisää luottamuksen kokemista.

6.2.3 Luottamus ja vuorovaikutus

Ihmisten välinen luottamus on henkilökohtaista ja perustuu aikaisempiin tapahtumiin ja kokemuksiin. Työntekijöiden keskinäinen luottamus lisääntyy tai vähenee sen perusteella miten työyhteisö toimii: tulevatko ihmiset kuulluksi ja keskustellaanko asioista.

Organisaatiossa luottamus henkilöstön kesken on vahva ja luotetaan siihen, että ketään ei jätetä yksin ja tukea ja turvaa saa käytännön hoitotilanteissa. Pitkät työvuorot mahdollistavat työtovereihin tutustumisen paremmin, kun voidaan jakaa asioita myös työn ulkopuolelta. Henkilökohtaisten asioiden jakamisesta jokaisella on kuitenkin mahdollisuus valita mitä kertoo muille. Organisaatiossa käytetään paljon aikaa työn- ja tiimiohjaukseen, joissa puhutaan siitä miten asiakashoidot toteutetaan ja saa kuulla eri näkökantoja ja myös muiden ajatuksia. Tällaisen keskustelun koetaan vahvistavan luottamusta ja antavan myös työntekijälle tunteen ja vahvistuksen siitä, että tekee työnsä oikein. Keskustelut toimivat samalla siis myös palautteena työntekijälle. Luottamuksen tuloksena on mahdollisuus toteuttaa itseään ja olla työssä kukin omalla tavallaan. Työntekijöiden luottamus näkyy käytännön työasioiden hoitamisessa. Mikäli luottoa ei ole, perustehtävä ei pelaa. Työpaikkaa arvostetaan ja on mukavaa, kun on paikka, johon lähteä aamulla. Työstä tykätään, kun se on itsenäistä. Toisaalta epävarmuus tulevaisuudesta heijastui vastauksiin puhuttaessa luottamuksesta ja tulevaisuudesta. Epävarmuudesta huolimatta luotetaan siihen, että tieto tavoittaa työntekijät, mikäli oikea uhka työpaikan menettämisestä on olemassa.

”Siitä mä todella tykkään, sen takia tää on niin mukava työpaikka.”

”Toisaalta täällä ollaan totuttu jotenkin sietämään semmosta epävarmuutta ehkä eri lailla. Ja mitä tahansa voi tapahtua ja aina vaan porskutetaan eteenpäin.”

”Siis että, on niin luottavainen olo että täällä voi huudella että mä en luota sinuun yhtään.”

6.2.4 Luottamus, itseluottamus ja yksilön hyvinvointi

Luottamus itseensä koetaan syntyvän koulutuksen, työkokemuksen ja työvuosien kautta. Näiden myötä vahvistuvat myös luottamus oman työn tekemiseen ja ammattitaitoon ja omaan osaamiseen sekä samalla ne vahvistavat työntekijän psyykkisiä voimavaroja. Myös henkilökohtainen elämä kasvattaa ja vahvistaa luottamusta itseensä sekä opettaa itsetuntemusta. Organisaatiossa on mahdollisuus toteuttaa itseään ja olla työssä mukana omalla tavallaan, mikä kertoo luottamuksesta. Esille nousi myös mahdollisuus vuoden opintovapaaseen, joka oli tuonut työntekijälle perspektiiviä asioiden katsomiseen, mikä oli kaikin puolin positiivinen asia. Aineistosta nousi esille omien rajojen ja tarpeiden tunnistaminen, mikä kertoo hyvästä itsetuntemuksesta. Työntekijälle on tärkeitä tietää, että osaa ja pystyy hoitamaan oman työtehtävänsä.

Työntekijöiden oma aktiivisuus uusien liikuntaryhmien ja muiden tapahtumien järjestämisestä kertoo, että hyvään oloon halutaan panostaa ja lisätä niiden myötä niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalista hyvinvointia. Säännölliset kuntotestit antavat työntekijöille mahdollisuuden seurata omaa kuntoansa ja testitulosten kautta puuttua oman kuntosyönnön ylläpitämiseen ja vahvistamiseen.

6.2.5 Luottamus ja avoimuus

Luottamuksellinen ilmapiiri on keskeinen tekijä avoimuuden synnyssä. Kerojokehityshankkeen myötä läpinäkyvyys ja avoimuus olivat lisääntyneet. Vaikka organisaatiossa oli epätietoisuutta muutoksista, luotettiin siihen, että asioista kerrotaan avoimesti. Ihmisillä oli mahdollisuus toimia itsenäisesti ja tuoda omat tarpeet ja rajat avoimesti esille. Tämä vahvistaa sitä, että luottamusta on olemassa. Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan tuoda myös omia ideoita työn kehittämiseen esille. Tällainen ilmapiiri myös kannustaa ihmisiä kehittävään ajatteluun. Rohkeus tarttua ongelmiin kertoo myös luottamuksesta organisaation sisällä.

7 POHDINTA

Työpaikan positiivisella ilmapiirillä on merkitystä ihmisten viihtyvyyteen, työtehoon, päätöksentekoon sekä luovuuteen, ja sen vuoksi kyseiset tekijät ovat avainasemassa myös organisaation menestykseen. Myönteinen ilmapiiri syntyy avoimuudesta ja toistemme arvostamisesta. (Rytikangas 2011: 34) Nämä tekijät nousivat kyseisessä tutkimuksessa useasti esille. Ihmisten välinen vuorovaikutus oli avointa ja sille oli tilaa. Toisen kunnioitus, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen sekä joustavuus nousi aineistosta myös esille. Työyhteisön tulehtunut ilmapiiri ja kitka eri ihmisten välillä kuluttaa turhaan kaikkien energiaa. Usein organisaatioissa kärsitään tulehtuneista ihmissuhteista, jotka rasittavat tiimiä ja pahimmassa tapauksessa myös koko organisaatiota. Taustalla voi olla vääriä tulkintoja, loukkaantumisia, stressistä johtuneita tunteen purkauksia, ajattelelmattomia kommentteja tai egotaisteluja. Kun kyseiset ongelmat vuosien varrella kasvavat, saastuttavat ne samalla ilmapiiriä. On valitettavaa, että hyvän huomenen toivottaminen aamulla kollegoille ja sitä kautta positiivisen vireen luominen saattaa välillä tuntua liian vaikealta. (Rytikangas 2011: 35) Vastaavanlaisia kokemuksia ei aineistosta noussut esille.

7.1 Perustyön organisointi

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille, työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavat työntekijän, hänen työnsä ja koko työyhteisön yhteensopivuus (Jaari 2008: 38). Tutkimustulokset vahvistavat, että työnorganisoinnilla on merkitystä ja työyhteisön toimivuus vahvistavat työntekijän hyvinvointia. Lisäksi toiminnan yhteistyö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressin tunnetta ja ehkäisee sairastelua. Työilmapiirin kehittämistä puoltavat siis työn tehokkuus, sujuvuus ja ihmisten hyvinvointi. Hyvässä työyhteisössä ihmisen osaaminen saadaan aidosti hyödynnettyä, kun taas kireä ilmapiiri saattaa näkyä henkilöstön vaihtuvuutena ja poissaoloissa. (Kauranen 2011: 10-11) Myös omalla toiminnalla ja itsensä johtamisella on merkitystä, sillä jokainen voi itse omalla toiminnallaan muuttaa omaa käyttäytymistään ja sen myötä vaikuttaa työyhteisöön joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työyhteisö luodaan yhdessä, ja jokaisella on vastuu omasta toiminnastaan sitä myötä myös yhteisestä ilmapiiristä.

Antilan ja Ylöstalon (2002) tutkimuksessa vertailtiin kahdenlaisia työorganisaatiota keskenään. Toiset näistä, tutkijat määrittelivät ennakoiviksi toimipaikoiksi, joissa tavallisille palkansaajille annettiin paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työsään. Toiset olivat perinteiseksi nimettyjä, joissa oli hierarkioita, joiden vuoksi työntekijöiden päätösvalta ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä olivat selkeästi rajoitetuimmat. Tutkimuksessa nousi esille, että luottamus oli ennakoivissa organisaatioissa lujempi, työ koettiin mielekkäämmäksi ja ilmapiiri paremmaksi kuin hierarkkisessa organisaatiossa. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella on selvää, että organisaation sisäisellä luottamuksella on merkitystä työilmapiiriin. Luottamus, joka nousi ydinkategoriaksi, on edellytys sille, että organisaatiossa voidaan olla avoimia, tuoda rehellisesti omia mielipiteitä ja käydä keskustelua, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda eriävätkin mielipiteet esille. Luottamus osoittautui kohdeorganisaatiossa vahvaksi. Tämän vuoksi voidaan todeta, että sillä on suuri merkitys hyvän ilmapiirin rakentumiselle ja olemassa ololle. Antilan ja Ylöstalon mukaan ennakoivaan työtapaan kuuluu johtaminen, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia kun taas auktoriteetti johtaminen ennen pitkää kuluttaa ihmisiä. Anttilan ja Ylöstalon tutkimuksen mukaan vähiten uupumusta esiintyy työyhteisöissä, jossa esimiehet kuuntelevat työyhteisöä ja pyrkivät ratkaisemaan työntekijöiden kokemia ja viestittämiä ongelmia. Kyse on vuorovaikutuksen hallinnasta, sosiaalisen pääoman luonnista, joka on myös voimavara innovaatioiden ja uudistusten synnyttämisessä. Työyhteisöissä käytävä dialogin laatu määrittelee, miten ihmiset keräävät tietoa, tekevät päätöksiä ja suhtautuvat toisiinsa. (Kärkkäinen 2002: 110-111)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna kohdeorganisaatiossa täyttyy työn tekemisen selkeys ja perustyön organisointi. Aineostosta kävi selvästi esille, että ihmiset tietävät perustehtävänsä. Esimies ja alaisuudet ovat kunnossa, ja jokainen tietää kenelle ja miten organisaatiossa tulee viestiä ja raportoida tarvittaessa. Toisaalta mahdolliset tulevaisuuden muutokset koetaan haasteellisina. Koska työtä halutaan tehdä omalla tavalla ja pitää siitä kiinni, muutosta ei nähdä aina välttämättä hyvänä asiana. Tämä saattaa mahdollistaa myös omien mielikuvien rakentamisen tulevista muutoksista.

7.2 Vuorovaikutuksesta kohti avointa dialogia

”Ei ainoastaan, miten rikastavaa on vuorovaikutus kahden ihmisen välillä, vaan miten rikastava koko yhteisö on” Pekka Himanen (Rytikangas I 2011: 62)

Nakari (2003: 141) totesi väitöskirjassaan vuorovaikutuksen olevan yhteydessä yksilön työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa tulokset toivat näkyväksi avoimen vuorovaikutuksen merkityksen organisaation työilmapiirille ja sen myötä myös työhyvinvoinnille. Vuorovaikutus on organisaatiossa tärkeää. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa voi keskustella, kysellä ja kritisoida sekä olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa, luo työntekijälle pohjan työntekoon. Kohdeorganisaatiossa ollaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa ja uskalletaan rohkeasti kertoa omat ajatukset tai jos jokin painaa mieltä. Vastakohtaisesti hiljainen, jännittynyt ja vuorovaikutukseltaan köyhä työyhteisö, saattaa antaa mahdollisuuden vääriin tulkintoihin ja sen myötä luo jännittyneen työilmapiirin. Sana vuorovaikutus on äärimmäisen kuvaava sana siitä, mistä ihmisten kohtaamisessa on kyse. Kun muuttaa sanojen paikkaa, muodostuu sanaksi vaikutusvuoro. Käytännössä kaikilla vuorovaikutuksessa olevilla on vuorotellen mahdollisuus vaikuttaa siihen, mikä on vuorovaikutustilanteen lopputulos.

Tänä päivänä puhutaan paljon kiireestä ja toisaalta myös ihmisten mahdottomasta halusta saada omat asiansa läpi. Kiireen keskellä tingitään helposti vuorovaikutuksesta, jolloin myös vuorovaikutuksen laatu kärsii. Arvostavassa vuorovaikutuksessa ollaan läsnä ja kohdataan ihminen aidosti. Vuorovaikutus vaatii kommunikointia ja on tärkeää, että sille varataan tietoisesti riittävästi aikaa. Arvostavan vuorovaikutuksen elementtejä ovat ajan antaminen, kuuntelu, mielipiteiden kysyminen ja arvostaminen, tiedon tasapuolinen ja avoin jakaminen, arvostava kohtelu haastavissa tilanteissa, selkeä viestintä, huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijaan sekä kielteisten määrittelyjen välttäminen. (Rytikangas 2011: 62-63)

Tämän äärellä on tärkeä miettiä, onko ihmisillä aikaa niin olla läsnä vuorovaikutustilanteissa? Kuulemmeko mitä toinen sanoo? Vai olemmeko kiinni omassa ajatuksessa ja näkemyksessä, että emme ole valmiita muuttamaan käsitystämme? Tutkija on törmännyt kyseiseen ilmiöön aikaisemminkin. Sen johdosta onkin tärkeää, että jokainen pys-

tyisi itse, omalla tavallaan pysähtymään, olemaan läsnä sekä tarkastelemaan asioita la-
veammin, kuunnellen ja aistien. Pysähtyminen on asia, jota on hyvä harjoittaa tietoisesti.

Lindström ym. on todennut, että ilmapiirin ja vuorovaikutuksen paranemisella on usein myönteinen vaikutus erilaisissa yhteistoiminnallisissa työyhteisön kehittämishankkeissa (Lindström et Leppänen 2002: 19). Ihmisten vuorovaikutuksessa keskeneräinen lause tai vuorovaikutus ilman kontaktia luovat herkullisen mahdollisuuden tulkita asia omalla tavalla ja rakentaa sen perusteella oma päätelmä, joka todellisuudessa voi olla aivan toisenlainen kuin se, mitä toinen on halunnut ilmaista. Tämän voi ymmärtää sosiaalisen konstruktionismin kautta. Piipon (2008) tutkimuksessa viitataan, että Bergerin ja Luckmannin mukaan sosiaalinen konstruktionismi voidaan ymmärtää ihmisen tavasta ymmärtää todellisuus, joka rakentuu ihmisten välillä. Näin ollen todellisuus sekä tieto ovat aina tulos sosiaalisesta toiminnasta ihmisten välillä. Piippo nostaa esille myös Gergenin näkemyksen, jonka mukaan tieto voidaan nähdä seurauksena sosiaalisessa tilanteessa luodussa ymmärryksessä. Gergen yhtyy Bergerin ja Luckmannin näkemykseen siitä, että sosiaalinen toiminta on oleellinen asia rakennettaessa ymmärrystä, tietoa ja todellisuutta. Gergenin mukaan, kulttuuri, historia ja sosiaaliset kontekstit muodostavat perustan tiedolle ja ymmärrykselle. Piippo tuo vielä esille Shotterin näkemyksen, että sosiaalinen konstruktionismi on spontaanisti esiintyvää dialogista toimintaa ihmisten välillä. Piippo viittaa myös Giddensiin, jonka mukaan yksilöiden kulttuuri ja perinteet vaikuttavat siihen, miten yksilöt arvioivat tietoa ja ymmärrystä sekä Linelliin, joka näkee, että sosiaalinen konstruktionismi perustuu sanalliseen toimintaan, mutta siinä on myös sosiaalisen kulttuurin ulottuvuus. (Piippo 2008: 20-21)

Jotta osataan kohdata ja ymmärtää toisen sanat ja niiden merkitys, on tärkeää, että osataan pysähtyä ja kysyä tarkentavia kysymyksiä, jotta asia tulee ymmärrettyä niin kuin viestijä on sen tarkoittanut ja molemmat ovat oikeasti saman asian äärellä. Tässä vaiheessa tutkijalle nousee kysymys, mikä on se mikä estää ihmisiä esittämästä tarkentavia kysymyksiä. Onko se ilmapiiri, jossa ei pysty käymään kunnollista vuoropuhelua, luot-

tamuksen puute ihmisten välillä vai kiire, joka aiheuttaa sen, että tehdään omia johtopäätöksiä ja tulkintoja asioista.

Toimivassa organisaatiossa on paljon dialogia eli käytännössä aktiivista vuoropuhelua. Kyseisen tutkimuksen haastatteluissa nousi esille, että organisaatiossa käydään aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden välillä. Työntekijöillä on mahdollisuus tuoda omat ajatukset kuuluviin avoimesti ilmapiirissä, jossa eriävätkin mielipiteet sallitaan. Kunnollinen dialogi edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa saa myös kyseenalaistaa asioita sekä esittää eriäviä mielipiteitä. Hyvä keino positiivisen ja avoimen ilmapiirin kehittämiseen sekä negatiivisuuden kohtaamiseen on käydä riittävän usein ja säännöllisesti dialogia. Dialogi on puhumisen kehittynein laji, johon on mahdollisuus päästä vain vahvan luottamuksen ilmapiirissä. Sana dialogi tulee kreikan kielen sanoista dia ja logos, jotka viittaavat uusien tarkoitusten muodostamiseen ryhmässä. Dialogissa on kysymyksen oivalluskyvyn ja tietoisuuden luomisesta. Dialogissa tuodaan jokaisen oma tietämys yhteiseen pöytään, jossa tiedot sekoitetaan kokonaan uuden tietämyksen tuottamiseksi. Tämä on dialogin ydin. Dialogi on ajattelun lukkojen avaaja, joka auttaa vapautumaan oman ajattelun kahleista ja muuttamaan ongelmat mahdollisuuksiksi. Dialogi on keskustelua, jossa kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa keskustelun kulkuun, kertoa oma mielipide asioista ja oikeus tulla kuulluksi. On tärkeää, että työntekijälle ja työyhteisön jäsenelle on olemassa paikka ja tila, jossa hänen ajatuksiaan ja näkökulmiaan kuunnellaan. Dialogi vahvistaa myös osallistujien keskinäistä arvostusta ja luo kunnioitusta sekä edistää luottamusta, turvallisuutta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Samalla se estää kateellista kyräilyä ja keskinäistä kilpailua. (Sydänmaanlakka 2001: 57, Rytikangas 2011: 63, Harisalo et Miettinen 2010: 88-89)

Piippo et al (2014) katsovat, että dialogilla on myös syvempi ulottuvuus. Dialogi on kysymysten ja ongelmien pohdintaa, toisten ajatusten läsnä olevaa kuuntelemista ja omien ajatusten kyseenalaistamista. Piippo et al viittaavat mm. Heikkilään ja Heikkilään, joiden mukaan dialogisuus on toisen ihmisen minän hyväksymistä subjektina eikä pelkääntään objektina. He toteavatkin, että dialogisuus voi toteutua, kun kuuntelemme toista ennakkoluulottomasti ilman kritiikkiä sellaisena kuin hän on. Dialogissa ihmisten erilai-

set näkemykset tuodaan esille, niistä keskustellaan ja tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu. Piippo et al. Viittaavat myös Bohminin ja Peathinin dialogimääritelmään, jonka mukaan, dialogin tarkoituksena on omien ajatusten sekä niiden henkilökohtaisen sisällön ja erilaisuuden avaaminen, mikä luo mahdollisuuden aidon ja luovan yhteistyöhön perustuvan todellisuuden jakamiseen. Piippo et al. nostavat myös Buberin ajatuksen, että dialogi perustuu kahden perussanaparin, Minä-Se sekä Minä-Sinä erilaisuuteen. Siinä missä Minä-Se sanaparissa subjektiksi itsensä määrittelevä kohtaa toisen objektina, kohtaa Minä-Sinä sanaparissa hän toisen tasavertaisena persoonana. Buberin mukaan Minä-Se suhde voidaan määritellä monologiksi, kun Minä-Sinä suhde on dialoginen. Verratessa Buberin ja Bohmin ja Peathin määritelmiä dialogista, on dialogissa ja dialogisuudessa kysymys myös asenteista. (Piippo, Jantunen, Suhola 2014). Kohdeorganisaatiossa käytetään hoitomuotona avointa dialogia, mikä voi vaikuttaa siihen, että henkilökunnalla on dialoginen asenne myös työyhteisön keskuudessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella, jos näin halutaan, että kyseisessä organisaatiossa käydään avointa dialogia ja ihmisten mielipiteille annetaan tilaa ja arvoa. Tämä vahvistaa organisaation luottamusta. Organisaatiossa on ilmapiiri, jossa on helppo antautua dialogiin ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omat mielipiteensä avoimesti. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa myös vaikeiden ja haastavien asioiden tuomisen keskusteltaviksi, mikäli tilanne sitä vaatii.

7.3 Yksilön hyvinvointi

Jokainen meistä on vastuussa itsestään ja omasta käytöksestään. Näiden asioiden tiedostaminen vaikuttaa välillä haastavalta ja syitä etsitään helposti muualta kuin itsestään. Itsensä johtamisella sekä havainnoimalla itseään ja omaa toimintaa voi huomata, miten käyttäytyy erilaisissa tilanteissa. Erilaiset tunteet, kuten kiukku, viha, stressi ja hermostuneisuus, eivät välttämättä tule esiin sanallisesti, mutta saattavat näkyä kehonkielessä. Negatiivisuus ja negatiivinen energia välittyy yhtä helposti kuin positiivinen. Jo pelkäänsä ilmeellä tai olemuksella voi viestiä asioita, joita ei välttämättä tiedä viestittävänsä.

Näiden ei-sanattomien viestien kautta jokaisella työyhteisön jäsenellä on suuri rooli ilmapiirin luomisessa. Myös oman tulkinnan kautta saatamme havainnoida tilanteen täysin väärin, kun keskitymme omiin ajatuksiimme sen sijaan, että yrittäisimme olla läsnä siinä tilanteessa ja kysyä avoimesti lisätietoa. Jokaisella on vastuu siitä, että ei tulkitse tai havainnoi asioita liian aktiivisesti vaan keskittyy itse asiaan. Toisen huono päivä saattaa välillä kerätä liian suuret mittasuhteet ja aiheuttaa ihmisille loukkaantumisen tunteita aivan turhaan. Sen vuoksi kannattaakin todeta, että jokainen pystyy vaikuttamaan siihen mitä ympäristössä tapahtuu sekä miten siihen reagoi. Lisäksi itsensä johtamisen kautta pystymme vaikuttamaan siihen, millaisin tuntein ja asentein reagoimme töissä kohtaamiimme haasteisiin. Tietoisesti voimme valita mihin suuntaamme energiamme. Vaihtoehtoja on paljon ja avoin viestintä on yksi äärimmäisen merkityksellinen työväline. Esimerkkinä voi ottaa, miten itse haluaisi aloittaa työpäivän; hiljaisuudella vai iloisella aamunavauksella? Tällainen pieni asia saattaa olla merkittävä. Jokainen voi kuitenkin itse muuttaa omaa toimintaansa ja sen myötä vaikuttaa omaan sekä koko yhteisön hyvinvointiin. Pitämällä huolta itsestään Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuuden mukaan, lisäämällä omaa itsetuntemusta ja kertomalla avoimesti omista tarpeistaan ja toiveistaan voi vaikuttaa omaan jaksamiseen. Oman hyvinvoinnin kautta on myös vahvempi yksilö työyhteisössä ja positiivisen hengen luominen on helpompaa. Tämä vahvistaa myös koko työyhteisön hyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2001: 218-219, Kärkkäinen 2002: 12-13)

Koska jokainen määrittelee työhyvinvoinnin itse, on tärkeää huomioida myös ihmisten erilaisuus ja tapa käsitellä hyvinvointia. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet ovat tärkeässä osassa työyhteisössä. Mikä sopii toiselle, ei ole toiselle edes harkittavissa. Työyhteisössä haluamme saada arvostusta, hyväksyntää sekä kelvata ja riittää juuri sellaisena kuin olemme. Jokainen havainnoi sekä tulkitsee ympäristöä ja ihmisiä omasta näkökulmasta. Jokaisen tulkinta on erilainen ja se perustuu henkilön aikaisempiin kokemuksiin, tunteisiin, arvoihin ja kasvatukseen. (Rytikangas 2011: 114-115)

Yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön myös energiaa, jolla voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä. Positiivinen yhteisöllisyys näkyy yhteenkuuluvuuden tunteena, joka hyväksyy erilaisuuden. (Kaivola et Laurila 2007: 79)

Peilikuva yksilön työhyvinvoinnille on organisaation hyvinvointi (Mäkipeska et Niemelä 2005: 12). Ihminen on sosiaalinen ja hänen minuutensa ja olemassaolonsa toteutuvat toisiin ihmisiin eli tarvitsemme toinen toisiamme. Työpaikoilla toisten tarvitsevuus korostuu, sillä jokainen organisaatio koostuu ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite ja yhteinen tehtävä. Yhteisöllisyys on nostettu viime vuosina esille työelämässä. Hyvin toimivassa ja tuottavassa organisaatiossa me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat suorassa suhteessa tulokseen. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Kaivola et Laurila 2007: 77-78) Myös ministeri Risikko kannustaa kiinnittämään huomiota niihin tekoihin ja onnistumisiin, joilla työhyvinvointia on lisätty. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota ennaltaehkäisevään työhön, jolla työkyvyttömyyttä on vähennetty. Näitä tunnuslukuja ovat työpaikalla esimerkiksi sosiaalisen ja psykologisen pääoman mittarit. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yhteisöllisyyttä, johon kuuluu vastavuoroisuus, luottamus ja aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi. Psykologinen pääoma - itseluottamus, toiveikkuus ja optimismi. Näillä vahvistetaan sekä yksilön että työyhteisön voimavaroja. (STM 2014)

7.4 Työterveyden edistäminen yhdessä

Ministeri Risikon (2013) mukaan, puutteellinen työhyvinvointi maksaa vuosittain yhteiskunnalle jopa 40 miljardia euroa muun muassa alentuneena työtehona, työkyvyttömyyseläkkeinä ja sairauspoissaoloina. Työhyvinvoinnin parantaminen ei kuitenkaan vaadi isoja investointeja vaan pienillä teoilla voimme tehdä jo paljon. (STM 2013) Jotta kohdeorganisaatiossa saavutettaisiin STM:n määrittelemä visio työympäristöstä ja työhyvinvoinnista vuonna 2020, on jokaisella tärkeä rooli pienten tekojen, kuten työyhteisön jäsenten kunnioittamisen ja huomioimisen kautta. Toisaalta tutkija näkee, että kohdeorganisaatiossa asiat ovat hyvin ja kyseiseen visioon ei ole paljoa matkaa. Työhyvinvointia voi kuitenkin aina edistää ja siinä vaiheessa yksilöiden toiminnalla on suuri

merkitys. On tärkeää miettiä, mitä asioita työntekijä työpaikalleen tuo ja luoko omalla toiminnallaan negatiivisuutta vai positiivisuutta. Jokainen voi valita tietoisesti positiivisen ja hyväksyvän suhtautumisen työyhteisön jäseniin. (Rytikangas 2011: 34)

Organisaation vuotuisessa työhyvinvointitutkimuksessa oli menty huonompaan suuntaan ja tulosta saattaa selittää huono osallistujien vastausprosentti, joka sekin oli organisaatiolle viesti jostakin. Kohdeorganisaatiossa työhyvinvoinnin heikkeneminen oli kuitenkin pienempää kuin muualla sairaanhoitopiirissä. (Työolo ja työtyytyväisyyskysely 2013) Peilattaessa tutkimusaineistoa Otalan ja Aholan työhyvinvointikuvaukseen Abraham Maslowin tarvehierarkian avulla, voidaan todeta, että tasot toteutuvat organisaatiossa ainakin viidennelle tasolle (oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen). Tässä tutkimuksessa keskeisessä roolissa oli henkinen työturvallisuus. Aineistossa nousi vahvasti esille luottamus työn jatkuvuuteen ja kiusaamista työntekijöiden keskuudessa ei esiintynyt. Tämän myötä voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa on huolehdittu työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. Koska tutkimuksen viitekehys ei pitänyt sisällään kuudennen tason, henkisyys ja sisäinen draivi, selvitystä, ei tutkija koe oikeaksi esittää tason toteutumista. Tutkimustulosten mukaan ihmisten väliset suhteet kohdeorganisaatiossa ovat kunnossa, mikä kertoo sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tällä oli merkityksellinen vaikutus myös ihmisten jaksamiseen työssä, sillä ihmissuhteet voidaan kokea ahdistavina ja epävarmuutta lisäävinä tekijöinä mikäli ihmissuhteet eivät ole kunnossa.

Tämä tutkimus tuo esille, että työilmapiirillä on merkitystä yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvointiin. Keltikangas-Järvisen mukaan työilmapiiri muuttuu kun moraalinen ja eettinen näkökulma otetaan mukaan keskusteluun. Tutkimukset ovat osoittaneet, että anteeksipyytämällä ja -antamisella on nopea positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Organisaatioissa käytävän arvo- ja tavoitekeskustelujen lisäksi, voi olla hyvä ottaa keskusteluun mukaan myös eettisiä ja moraalisia asioita, kuten lojaalisuus, solidaarisuus tai toisen ihmisen kunnioittaminen. Puhumalla niistä, voidaan edistää organisaation työilmapiiriä. Jokaisella on siis mahdollisuus valita millaista ilmapiiriä työyhteisössä luo. (Rytikangas 2011: 57)

7.5 Luottamus

Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että työyhteisön jäsenillä on sama intressi. Luottamus edellyttää vastavuoroisuutta yhteisön jäsenten välillä ja lisääntyessään se luo avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia ratkaisuja. Luottamus syntyy ja vaikuttaa toisaalta yksilöissä mutta se on myös työyhteisön toiminnassa ilmenevä kollektiivinen ominaisuus. (Mäkipeska et Niemelä 2005: 26)

Toimivassa työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, mikä näkyy muun muassa jäsenten välisenä keskinäisenä luottamuksena ja tukena, aitona auttamisenhaluna, toisten huomioon ottamisena, avoimuutena ja joustavuutena. Tällaisessa yhteisössä yksilölle syntyy kokemus kohdatuksi tulemisesta omana itsenään jolloin jokainen voi antaa oman panoksensa yhteiseen hyvään menettämättä yksilöllisyyttään. Hyvä yhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. (Kaivola et Laurila 2007: 78-79) Tutkimustulokset tuovat näkyväksi työn organisoinnin ja yhteisön avoimuuden tärkeyden sekä jokaisen yksilön roolin työilmapiirin rakentumisessa. Avoin vuorovaikutus vaatii työyhteisöltä toisen arvostamista ja kunnioittamista.

Luottamus on yhteydessä työhyvinvoinnin eri näkökulmiin. Se, miten fyysinen työhyvinvointi ja organisaation työturvallisuusasiat on hoidettu, kertoo osittain työntekijöille, miten arvokkaina heidän terveyttään ja jaksamistaan pidetään. Henkinen hyvinvointi on kaikkein kiinteimmin yhteydessä luottamukseen. Kun työnantaja huomioi työnkuvaa laatiessaan, että työntekijällä on mahdollisuus selviytyä tehtävästään, luottaa työntekijä, että yrityksen edun lisäksi on huomioitu myös hänen jaksamisensa. Luottamuksen kannalta kaikista kriittisintä on työyhteisön jäsenten väliset ihmissuhteet. Koska ihmisten välinen luottamus rakentuu vuorovaikutuksesta, voi se jatkuvasti vahvistua tai heikentyä sen mukaan, miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät. Luottamus ei ole pysyvä asia, jonka voi kerralla hoitaa kuntoon ja sitten unohtaa. Työyhteisössä on päivittäin panostettava avoimeen viestintään ja pidettävä kiinni lupauksistaan, jotta luottamusta on mahdollista vahvistaa ja yllä pitää. Luottamus saa ihmiset toimimaan rohkeasti sekä kommunikoidaan avoimesti ajatuksistaan ja toiveistaan. Luottamus mahdollistaa myös arkaluontoisten asioiden ja ongelmien ratkaisemisen, kun työyhteisön jäsenten ei tarvitse pelätä

negatiivisia tunnereaktioita. Kun luottamus on kunnossa, ihmiset uskovat toisten sanoihin, toimintaan ja osaamiseen. Silloin on helppo mennä töihin ja siten saadaan tulosta aikaan. Sen vuoksi luottamus on hyvä indikaattori organisaatiossa niin henkisel­le sekä taloudelliselle hyvinvoinnille. (Laine 2009: 131, 133–135)

7.6 Pohdinta tutkimusmenetelmistä

7.6.1 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu antaa mahdollisuuden laadukkaaseen aineis­toon. Haastattelut toteutettiin kahden tutkijan rinnalla, jotka ovat molemmat kokeneita haastattelijoita. Haastatteluissa molemmilla oli oma rutinoitunut tapa esittää kysymyksiä. Kysymysten asettelussa kävi ilmi, miten tärkeää on osata asettaa kysymys oikein, jotta haastattelijan oma tulkinta ei ole mukana kysymyksessä tai että kysymys ei ole johdatteleva ja sen myötä vaikuta haastateltavan vastaukseen. Tutkija pitää tärkeänä, että kysymykset ovat tarpeeksi avoimia, jotta vastaajalla on mahdollisuus tuoda oma kokemuksensa esiin ja sen myötä myös tutkimusaineisto on luotettavampi. Tutkija piti mielenkiintoisena, että mitä pidempi kysymys oli, sen enempi se loi vastattavalle jo valmiiksi mielikuvan siitä mitä vastauksen odotetaan olevan. Tutkija koki, että haastat­telut olivat intensiivisiä ja täynnä läsnäoloa, minkä vuoksi tutkija piti tärkeänä kirjata muistiinpanoja haastatteluissa. Ryhmähaastatteluihin osallistui vanhoja sekä uusia työn­tekijöitä. Uusilla työntekijöillä rima puhua ja tuoda omat kokemuksensa julki saattaa olla korkeammalla. Haastatteluissa huomioitiin kaikki läsnäolijat ja varmistettiin kysy­mällä myös hiljaisemmilta, mitä he haluaisivat sanoa aiheesta. Uutena työntekijänä or­ganisaatiokulttuurin tuntemattomuus ja vähäinen kokemus saattaa olla syy, että ei pysty vastaamaan samalla tavalla kuin pidempään talossa olleet. Myös ihmisten erilaisuus tuo haastatteluihin sävyeroja vastausten pituuksista ja asioiden painotuksista. Toisaalta myös jokaisen ryhmähaastattelussa mukana olevan asenne voi vaikuttaa omiin vastauk­siin.

7.6.2 Tutkimusmenetelmä

Aineistonanalyysimenetelmä Grounded Theory oli tutkijalle täysin uusi. Uuden menetelmän myötä tutkija oli koko ajan isossa oppimisprosessissa, joka vaati aikaa, rauhallisuutta sekä varovasti etenemistä. Menetelmän uutuus aiheutti tutkijalle analyysin eri vaiheissa tilanteita, joissa menetelmän toteuttaminen vaati kantapään kautta opettelua ja jatkuvaa reflektointia menetelmän teoreettiseen viitekehykseen. Aineiston analysointi oli tutkijalle paikoitellen haastavaa. Kun kokonaisuuskuva alkoi hahmottua tutkijalle, selkeytyi myös aineistonanalyysimenetelmän kokonaisuus. Koska tutkimuksen lähtökohtana oli lähteä avoimesti tutkimaan ihmisten kokemuksia työilmapiiristä, oli kyseinen tutkimusmenetelmä siihen juuri sopiva. Kokonaisuudessaan koko aineistonanalyysi oli opettavainen kokemus, joka kannustaa tutkijaa myös mahdolliseen jatkotutkimukseen vastaavalla analyysimenetelmällä.

7.7 Eettinen pohdinta

Tutkimus toteutettiin osana isompaa kokonaisuutta eikä tutkijalla ollut henkilökohtaista kosketuspintaa organisaatioon, jossa tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen tuloksia ohjasi tutkijan kiinnostus työilmapiiriin ja sen ympärillä oleviin asioihin. Näkökulman valintaan vaikuttivat tutkijan aikaisempi työkokemus, elämänhistoria sekä oma tapa nähdä maailma. Tutkimuksessa näkyi tutkijan lähestymistapa, joka on syntynyt tutkijan kokemusten kautta työhistoriassa. Tutkimustulosten kannalta on tärkeää todeta, että aihe on ollut tutkijalle opettavainen ja positiivisia oivalluksia herättävä aihe. Olennainen osa tutkimusta on ollut kunnon perehtymien tutkimusaiheeseen, jotta tutkimustulokset rakennetaan luotettavalle ja eettisesti oikeiden tutkintakäytänteiden pohjalle. Tutkija on aktiivisesti koko prosessin ajan seurannut aiheeseen liittyviä uutisia ja pyrkinyt omalla toiminnallaan laajentamaan tietopohjaansa vahvistaakseen tutkimusta kokonaisuutena. Aikaisempi teoretieto ja käytännön kokemukset työelämässä antoivat tutkijalle ymmärrystä tutkittavasta alueesta. Koska tutkijalla on oma työhistoria, eikä sitä voi rajata kokonaisuudessaan pois, ei täydellistä objektiivisuutta ole olemassa. Sen johdosta omat kokemukset ja ymmärrys asiaa kohtaan, ohjaavat havaintoja ja tutkijan tulkintoja. Tutkimuksen lähtökohtana ja tavoitteena on käsitellä aineistoa kokonaisuudessa, jossa ote-

taan huomioon laajasti kaikki mahdolliset tekijät. On tärkeää, että tutkija on herkkä ja tunnistaa ihmisten tarkoitukset ja merkitykset aineistoa käsitellessä.

7.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulokset antavat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusta on tarkasteltu kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tutkimusprosessissa edettiin johdonmukaisesti ja aineiston analyysi toteutettiin yhdellä kertaa, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tavoitteena on ollut kuvata tutkimus, tutkimusaineisto sekä tutkijan tekemät tulkinnat johdonmukaisesti niin, että tutkimusprosessi on arvioitavissa. Tutkimustuloksia vahvistaa aineiston rinnalle nivottu teoriatieto.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 16 henkilöä kohdeorganisaation eri tehtävistä, minkä katsotaan vahvistavan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan mielestä tämä on riittävä määrä monipuolisen ja laadukkaan tiedon saamiseen. Haastatteluissa kaikilla oli mahdollisuus tuoda omat kokemukset ja mielipiteensä esille. Koska tutkimusmenetelmänä oli Grounded theory menetelmä, asetti se tutkijalle tietyt raamit aineiston käsittelyyn ja tutkimuksen toteutukseen. Tutkijan tavoitteena oli tuoda avoimesti ihmisten kokemuksia työilmapiiristä.

Tutkija teki aineiston analyysin yksin. Toinen tutkija olisi lisännyt luotettavuutta, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta. Tutkimusprosessia ohjasi toinen Osuva-tutkimushankkeen tutkijoista, joka antoi kriittisesti palautetta. Annettu palaute on huomioitu tutkimuksessa.

8 YHTEENVETO

Kohdeorganisaation avoimuus, työyhteisön luottamus, organisaation avoimuus sekä toimiva työn organisointi korostuivat tutkimustuloksissa. Näiden teemojen parissa tutkija toivoo pääsevänsä työskentelemään tulevaisuudessa ja edistämään terveyttä työmaailmassa. Tutkija toteaa, että edellä mainitut tekijät ovat perusedellytykset myönteiselle työilmapiirille ja työhyvinvoinnille.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työilmapiiriä ja sen ympärillä olevia tekijöitä. Tutkimuksessa nousseiden tulosten myötä, tutkijan kiinnostus heräsi perehtyä tulevaisuudessa tarkemmin luottamuksen ja dialogin väliseen suhteeseen. Kyseiseen viitekehukseen olisi mahdollista lisätä myös työhyvinvoinnin viitekehys.

LÄHTEET

- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työsuojelutietopankki. 33 s ISBN 978-951-802-950-5
- Cattan, Mima & Tilford, Sylvia. 2006. Mental Health Promotion, A Lifespan Approach. Maidenhead, England: McGraw Hill Open University Press. 244 s. ISBN 978-0335219667
- Eskelinen, Minna & Hakala, Jenna. 2013. Miten työyhteisössä voidaan? Opinnäytetyö. Hyvinkää: Laurea Ammattikorkeakoulu.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet. 1975. Grounded Theory methodology teoksessa Strategies of inquiry, Reading: Addison-Welsey Publishing Company, 485 s. ISBN 0201026074
- Guvå, Gunilla & Hylander, Ingrid. 2003. Grundad teori: ett teorigenererande forskningsperspektiv. Stockholm: Liber AB. 111 s. ISBN 91-47-05083-7
- Haaraniemi, Timo & Kurtti, Miia. 2011. Arvot ja johtajuus - hoitotyön esimiesten johtajuutta ohjaavat arvot ja arvojen perusta Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio. 2010. Luottamus – pääomien pääoma, Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 189 s. ISBN 978-951-44-8083-6
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina. 2007. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY. 337 s. ISBN 951-0-31132-4
- Heikkilä, Johanna & Jantunen, Sami & Mäkelä, Tapio & Naaranoja, Marja & Piippo, Jukka & Sankelo, Merja & Sinervo, Timo & Teriö, Jaana & Tuomivaara Seppo. 2012. OSUVA – Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät, Monitieteellinen näkökulma. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. 63 s. ISBN 978-951-830-246-2
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2003. Tutki ja kirjoita. 6-9 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 429 s. ISBN 951-26-4618-8
- Jaari, Aini. 2004. Itsetunto, elämänhallinta ja arvot: Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Helsinki: Helsingin yliopisto. 353 s. ISBN 952-91-6875-6
- Juuti, Pauli. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino. 294 s. ISBN 951-1-11059-4.

- Juuti, Pauli. 1987. Teoksessa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara: Työpaikan ilmapiiri. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Kaivola, Taru & Launila Heikki. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat. 143 s. ISBN 978-952-9660-73-5
- Kauranen, Tiina & Koskensalmi, Saija & Multanen, Leena & Vanhala Anna. 2011. Ilmapiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy. 116 s. ISBN 978-952-2610-71-3
- Kerojo- kehittämishankesuunnitelma, luovuus, osallisuus ja sitoutuminen dialogisessa ja reflektiivisessä johtamisessa (KEROJO). Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulokset vuosina 2012-2013
- Koivisto, Kari. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 270 s. ISBN 952-966-0-340
- Kärkkäinen, Merja. 2002. Menesty innolla, Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 119 s. ISBN 952-14-0680-1
- Lindström, Kari & Leppänen, Anneli. 2003. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos: Vammalan kirjapaino. 352 s. ISBN 951-802-515-0
- Laine, Nina. 2009. Luja luottamus. Tallinna: Taurus Media. 148 s. ISBN 978-952-92-6353-0
- Länsi-pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2013. Työolo ja työtyytyväisyyskysely kevät 2013. Luettu 28.5.2013
- Mäkipeska, Merja & Niemelä, Terttu, 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy. 244 s. ISBN 951-37-4376-4
- Mäkitalo, Jorma. 2005. Work-related well-being in the transformation on nursing home work. Väitöskirja. Oulu: Oulu university press. 394 s. ISBN 951-42-7767-8
- Mänty, Sonja. 2013. Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa Keroputaan psykiatrisessa sairaalassa. Opinnäytetyö. Oulu: Diakonia-ammattikorkeakoulu
- Nakari, Maija-Liisa. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja- Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Department of Social Sciences and Philosophy/sociology
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 282 s. ISBN-13: 9789510311592

- Piippo, Jukka. 2008. Trust, Autonomy and Safety at Integrated Network- and Family-oriented Model for Co-operation. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. 70 s. ISBN 978-951-39-3621-1
- Piippo, Jukka & Jantunen, Sami & Suhola, Timo. 2014. Dialogisuus ja Sensemaking työelämässä. Artikkelit. Tampere: Työelämä tutkimuspäivät 2013
- Rauramo, Päivi. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy. 177 s. ISBN: 951-3739-86-4
- Rytikangas, Iina. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Hämeenlinna: Kauppakamari. 171 s. ISBN 978-952-246-092-9
- Sinokki, Marjo. 2010. Riittävä sosiaalinen tuki ehkäisee mielenterveyshäiriöitä. (www) Työsuojelurahasto. Haettu 28.5.2014. Saatavilla <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=108393>
- Sintonen, Anna-Maria. 2007. Työilmapiiri ja sen tutkiminen palveluorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu
- Suutarinen, Marjaana & Vesterinen Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 120 s. ISBN 978-951-1-24304-5
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2001. Älykäs organisaatio. 3. Painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. 283 s. ISBN 952-14-0223-7
- STM. 2013. Kylvä työhyvinvointia pienillä teoilla. (www) Työhyvinvointifoorumi Saatavilla <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1856883>. Haettu 20.3.2014
- STM. 2012. Työpaikalla tarvitaan työhyvinvointitekoja. (www) Saatavilla <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1807105>. Haettu 2.6.2014
- Työterveyslaitos. 2010. Työ ja Terveys Suomessa 2009. Saastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. 288 s. ISBN 978-802-952-9
- Työterveyslaitos. 2013a. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Tampere: Tammerprint Oy. 252 s. ISBN 978-952-261-301-1 .
- Työterveyslaitos. 2013b. Terveiden edistäminen työpaikalla. (www) Saatavilla www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx Haettu 28.5.2014. Päivitetty 21.05.2013.
- Varantola, Krista & Launis, Veikko & Helin, Markku & Spoof, Sanna Kaisa & Jäppinen, Sanna. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. (www) Helsinki. 40 s. Haettu 16.9.2013. ISBN 978-952-5995-07-7. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2014a: 5.2 Grounded theory (www). Haettu 22.3.2014. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_2.html

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2014b: Grounded theory - menetelmästä (www). Haettu 25.3.2014. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_2_1_1.html

Osuva-foorumi. 2013. Mikä on OSUVA? (www) Haettu 12.8.2013. <http://www.osuva-foorumi.fi>.