



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JYRY SALOMAA

Rauman poliisiaseman vetovoima työpaikkana

Tehdään siitä vielä parempi työpaikka

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä Salomaa, Jyry	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 05.2021
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi Rauman poliisiaseman vetovoima työpaikkana: Tehdään siitä vielä parempi työpaikka</p>		
<p>Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli Rauman poliisiaseman vetovoima työpaikkana. Työn tavoitteena oli luoda kehittämisehdotuksia Rauman poliisiaseman vetovoiman lisäämiseksi työviihtyvyyden, työilmapiirin ja työn imun kautta.</p> <p>Tavoitteeseen pääsemiseksi oli ensin selvitettävä Rauman poliisiaseman vahvuudet ja kehittämiskohteet työyhteisönä. Näiden selvittämiseksi suoritin teemahaastatteluita. Haastattelin kuutta työntekijää, jotka työskentelevät tai ovat viimeisen vuoden aikana työskennelleet Rauman poliisiasemalla. Haastatteluiden perusteella sain kuvan Rauman poliisiaseman tämänhetkisestä tilasta. Lisäksi perehdyin työssäni teoriaan koskien työviihtyvyyttä, työilmapiiriä sekä työn imua. Haastatteluista saatuja tuloksia verrattiin teoriaan ja sitä kautta löydettiin kehittämisehdotuksia työviihtyvyyden, työilmapiirin sekä työn imun lisäämiseksi.</p> <p>Kerättyjen aineistojen perusteella oli pääteltävissä, että Rauman poliisiasemalla vallitsee hyvä henki ja yhteisöllisyys, missä jokainen työntekijä viihtyy ja uskaltaa olla oma itsensä. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin tiettyjä seikkoja, joihin on mahdollista vaikuttaa positiivisella ja päättäväisellä toiminnalla. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että palautteen antamisessa, tiedonkulussa, työn imun kokemisessa sekä yhteisissä arvoissa voidaan terästä ja selkeyttää toimintaa. Kehittämiskohteisiin tulee tarttua ryhmänä tai koko työyhteisönä ja niihin on hyvä tarttua yksi kerrallaan.</p> <p>Rauman asemalla osataan ottaa positiivisuus irti pienistäkin asioista ja ehkä juuri se on avain työssä viihtymiseen, työn imuun ja hyvään työilmapiiriin. Rauman asemalla on paljon vahvuuksia ja vain vähän heikkouksia. Heikkouksiin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota ja määrätietoisesti kehittää niitä, mutta myös vahvuuksia tulee muistaa vaalia ja ylläpitää sekä parantaa entisestään, sillä mikään näistä ei ole itsestään selvyys eikä pysyvä tila ilman jatkuvaa huolenpitoa.</p>		
<p>Asiasanat työmotivaatio, työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työn ilo, työn imu, työn merkitys, työssä jaksaminen, sitoutuneisuus</p>		

Author Salomaa Jyry	Type of Publication Bachelor's thesis	Date Month Year
	Number of pages 40	Language of publication: Finnish
Title of publication Attraction of Rauma police station: Lets make it an even better workplace		
Degree program Business administration		
<p>The topic of the thesis was the attractiveness of Rauma police station as a workplace. The aim of the work was to create applicable operating models to increase the attractiveness of the Rauma police station through work satisfaction, work atmosphere and work engagement.</p> <p>In order to achieve this goal, it was first necessary to find out the strengths and development targets of the Rauma police station as a work community. To find out about these, I conducted thematic interviews. I interviewed six employees who work or have worked at the Rauma police station during the last year. Based on the interviews I got a picture of the current state of the Rauma police station. In addition, I became acquainted with the theory of work satisfaction, work atmosphere and work engagement in my work. The results of the interviews were compared with the theory and through it practical action models were found to increase work satisfaction, work atmosphere and work engagement.</p> <p>Based on the collected data, it could be concluded that a good spirit and community prevail at the Rauma police station, where every employee enjoys and dares to be himself or herself. However, the interviews raised certain issues that can be influenced by positive and decisive actions. Based on the interviews, it became clear that giving feedback, sharing information, experiencing the work engagement, and shared values could be sharpened and clarified. Development targets should be tackled as a group or as a whole work community, and it is a good idea to tackle them one at a time.</p> <p>At Rauma, people know how to take positivity from even small things, and perhaps that is the key to work comfort, work engagement and a good work atmosphere. Rauma station has many strengths and only few weaknesses. However, weaknesses need to be addressed and resolutely developed, but strengths must also be remembered to be nurtured and maintained and further improved, as none of these are self-evident or permanent without constant care.</p>		
<u>Key words</u> work motivation, work satisfaction, work engagement, willingness to work, meaning of work, coping at work, work atmosphere		

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia tämän opinnäytetyön eteen panoksensa antaneita. Haluan etenkin kiittää työkavereitani, opinnäytetyöohjaajaani sekä vaimoani. Olen kiitollinen siitä, että työkaverit osallistuivat opinnäytetyöni tekemiseen haastatteluiden muodossa. Haastatteluiden avulla sain työhöni merkittävästi tärkeää tietoa ja ilman haastatteluista saamaani aineistoa, olisi tämän työn tekeminen ollut mahdotonta. Opinnäytetyöohjaajaani haluan kiittää ammattitaitoisesta ja aktiivisesta ohjauksesta työn tekemisen eri vaiheissa. On hienoa tehdä opinnäytetyötä, kun ohjaaja on aidosti kiinnostunut valitsemastani aiheesta. Haluan kiittää myös vaimoani siitä, että hän on tukenut minua tässä työssä osoittamalla kiinnostusta aiheeseen ja luomalla edellytykset opinnäytetyön ja koko koulutuksen valmistumiselle.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	7
2.1 Toimeksiantaja	7
2.2 Opinnäytetyökysymykset.....	7
2.3 Teoreettinen viitekehys	9
2.4 Tutkimusmenetelmät	9
2.5 Työn keskeiset käsitteet	10
3 HYVÄ TYÖPAIKKA.....	11
3.1 Hyvä työpaikka työntekijän näkökulmasta	13
3.2 Hyvä työpaikka esimiehen näkökulmasta	14
4 TYÖN IMU.....	15
4.1 Työn imun merkitys	16
4.2 Jokainen voi parantaa omaa työn imuaan	17
4.3 Esimiehen keinot työn imun parantamiseksi	19
4.4 Työn imu tarttuu	21
5 TYÖILMAPIIRI	22
5.1 Hyvän työilmapiirin merkitys.....	22
5.2 Mistä hyvä työilmapiiri muodostuu	23
5.2.1 Arvostus.....	23
5.2.2 Hauskuus.....	24
5.2.3 Onnistuminen.....	24
5.2.4 Välittäminen	25
5.3 Hyvän työilmapiirin haasteet	26
5.4 Esimiehen keinot työilmapiirin parantamiseksi	27
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	29
6.1 Työn vaiheet ja tulokset	30
6.1.1 Hyvän työpaikan näkökulmasta	30
6.1.2 Työn imun näkökulmasta	32
6.1.3 Työilmapiirin näkökulmasta	34
6.2 Johtopäätökset ja pohdinta	34
6.2.1 Hyvän työpaikan näkökulmasta	35
6.2.2 Työn imun näkökulmasta	37
6.2.3 Työilmapiirin näkökulmasta	39
6.3 Lopuksi	40
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö sijoittuu Rauman poliisiaseman työviihtyvyyteen, työilmapiiriin sekä työn imun kokemiseen. Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia Rauman poliisiaseman vetovoimaa työpaikkana ja luoda kehittämissuhteita vetovoiman edelleen parantamiseksi. Koen työni aiheen tärkeäksi jo pelkästään sen takia, että työyhteisössä, jossa työntekijät viihtyvät ja nauttivat tekemästään työstä on todistettavasti niin suuret positiiviset vaikutukset terveyteen, mutta myös sen takia, että Rauman poliisiasema on suhteellisen pieni työyhteisö, mihin uusien työntekijöiden saaminen ja sitouttaminen on isoja poliisiasemia haasteellisempaa. Uskon, että pienen työyhteisön valttikorttina saada työntekijä sitoutumaan työyhteisöönsä on nimenomaan työyhteisön hyvä henki ja se, että kaikki työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään.

Työssä viihtymisestä ja työilmapiiristä on kirjoitettu paljon teoriaa, mutta Suomessa työn imusta on kirjoitettu vain vähän. Tutkimusprofessori Jari Hakasen lisäksi ei juuri ole muita aiheeseen perehtyneitä. Suomen ulkopuolella työn imusta eli work engagementista on kirjoitettu paljon enemmän. Työn imua on ollut aina, mutta käsite itsesään on Suomessa suhteellisen uusi. Itse Rauman poliisiaseman työssä viihtymisestä ja työssä viihtymisen kehittämisen keinoista ei löytynyt aikaisempia teoksia.

Olen kiinnostunut aiheesta, sillä työskentelen itse Rauman poliisiasemalla ja mielestäni yleisesti ihmisen psykologia on mielenkiintoinen aihe. Tämäkin työ käsittelee paljon ihmisen psykologiaan liittyviä seikkoja, joiden avulla jokainen pystyy konkreettisesti itse vaikuttamaan siihen, miten ajattelee ja muuttamalla omaa ajatteluaan parantamaan omaa ja muiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Toivonkin, että jokainen työntekijä ja esimies voi saada tästä työstä itselensä työkaluja, joiden avulla hän voi parantaa niin omaa kuin muidenkin työssä viihtymistä ja työn imun kokemista sekä yhteistä työilmapiiriä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lounais-Suomen poliisilaitoksen Rauman poliisiasema. Lounais-Suomen poliisilaitos toimii aina Turun saaristosta Kankaanpäähän. Lounais-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöön kuuluu noin 750 poliisia. Rauman poliisiaseman alueeseen kuuluu Rauma, Eura sekä Eurajoki. Rauman poliisiasemalla toimii kolme eri sektoria: valvonta- ja hälytyssektori, rikostorjunnan sektori ja lupahallinnon sektori. Tässä työssä olen perehtynyt nimenomaan Rauman poliisiaseman valvonta- ja hälytyspuolen työssä viihtymiseen ja sitä kautta vetovoiman lisäämiseen. Valvonta- ja hälytystoiminnan päätehtävänä on pitää yllä yleistä järjestystä ja turvallisuutta. (Poliisin verkkosivut 2020; Hjelt 2016.)

2.2 Opinnäytetyökysymykset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Rauman poliisiaseman vetovoimaa. Vetovoimalla tässä työssä tarkoitetaan työntekijöiden halua tehdä töitä Rauman poliisiasemalla ja tulla töihin Rauman poliisiasemalle. Työn tavoitteena on tunnistaa Rauman poliisiaseman vahvuudet työyhteisönä sekä selvittää mitä työyhteisössä voitaisiin tehdä paremmin aseman vetovoiman lisäämiseksi. Näiden seikkojen tunnistamisen jälkeen työn tavoitteena on tulkita näitä ominaisuuksia ja löytää mahdollisia kehittämisehdotuksia vetovoiman lisäämiseksi käytännössä. Olen tässä opinnäytetyössä lähestynyt tutkittavaa asiaa työssä viihtymisen kannalta ja erityisesti työilmapiirin, työn imun sekä työyhteisön arvojen näkökulmasta. Eri aineistoihin perehdyttyäni olen tullut siihen tulokseen, että nimenomaan työssä viihtyminen on tärkeässä roolissa vetovoiman lisäämiseksi.

Koen, että Rauman poliisiasema on tiivis yhteisö, missä jokaisella on konkreettiset mahdollisuudet vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitä kautta vetovoiman lisäämiseen. Uskon, että edellä mainituilla osa-alueilla on merkittävä

vaikutus työyhteisön jäsenten työtyytyväisyyteen, mikä sitä kautta lisää työntekijän kiinnostusta ja sitoutumista sekä työhönsä että työyhteisöönsä. Kun ihmiset voivat hyvin ja viihtyvät työssään, se näkyy ja kuuluu myös työyhteisön ulkopuolelle, mikä taas lisää työpaikan vetovoimaa. Esimerkiksi työn imu on henkilökohtainen tunne, mutta työn imun kokemisesta tekee merkittävän tässä työssä se, että yksittäisen työntekijän kokema työn imu tarttuu myös muihin työntekijöihin, luo jatkuvasti uusia positiivisia kehiä ja sitä kautta vaikuttaa koko työyhteisöön.

Työn tavoitteena on myös antaa kehittämissuhteita niin työntekijöille kuin esimiesasemassa oleville työviihtyvyyden parantamiseksi. Vaikka esimies on keskiössä työviihtyvyyden kehitysprosessissa, on jokaisella työntekijällä myös merkittävä rooli. Yksittäinen työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omaan työviihtyvyyteensä merkittävästi ja samalla myös muiden työviihtyvyyteen. Tämän vuoksi en ole halunnut rajata työtäni pelkästään esimiehen näkökulmaan.

Koen, että hakeutuminen ja halukkuus pienemmille paikkakunnille töihin on vähentynyt vuosien saatossa kaupungistumisen vuoksi, enkä näe, että tähän olisi tulossa muutosta. Tämän vuoksi pidän erittäin tärkeänä valttina pienelle työyhteisölle, että työviihtyvyys on mahdollisimman hyvällä tasolla vetovoiman lisäämiseksi.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan ongelmaan:

- Miten saadaan lisättyä Rauman poliisiaseman vetovoimaa?

Opinnäytetyökysymyksen syvällisemmäksi ymmärtämiseksi tulee selvittää Rauman poliisiaseman vahvuudet ja heikkoudet työyhteisönä. On siis lisäksi selvitettävä ne syyt, mitkä ovat saaneet ihmiset lähtemään pois Rauman poliisiasemalta ja mitkä seikat taas ovat saaneet työntekijät tulemaan Rauman poliisiasemalle. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat Rauman poliisiaseman vahvuudet työyhteisönä?
- Mitkä ovat Rauman poliisiaseman heikkoudet työyhteisönä?

- Mitä keinoja käyttämällä Rauman poliisiaseman vetovoimaa saataisiin parannettua?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Tötön mukaan laadullinen tutkimus on kaikkea, mitä jää jäljelle, kun numerolliset ja tilastolliset menetelmät jätetään laskuista. Termillä teoria tarkoitetaan tässä yhteydessä opinnäytetyön viitekehystä, eli sen teoreettista osuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja kuvataan niiden välisiä suhteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18; Töttö 2000, 16.)

Laadullisen tutkimuksen teoria-aineistossa olen pyrkinyt monipuolisuuteen. Monipuolisuudella varmistetaan teoriaosuuden luotettavuus. Teoriaosuuden aineistona olen käyttänyt kirjallisuutta liittyen työviihtyvyyteen, työilmapiiriin, työn imuun ja hyvään työpaikkaan. Valitsin nämä aihepiirit, koska koen, että niillä on suuri merkitys pienen poliisiaseman vetovoiman lisäämiseksi ja koska niihin voi jokainen itse vaikuttaa. Monipuolisuuden lisäksi olen pyrkinyt pitämään teoria-aineiston laadukkaana ja tuoreena, enkä ole työssäni käyttänyt yli 15 vuotta vanhaa materiaalia.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni on kyse kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan vastauksia käyttämättä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2017, 35). Laadullisen tutkimukseni tavoitteena on kehittää, parantaa ja uudistaa. Kyseessä on siis kehittämistutkimus, jonka avulla voidaan parantaa muun muassa Rauman poliisiaseman henkilöstön työssä viihtymistä ja työtyytyväisyyttä. Niin Rauman poliisiasema kuin lähes kaikki muutkin yritykset ja organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi toivon, että tutkimukseni antaa Rauman poliisiaseman työntekijöille ja

esimiehille uusia ajatuksia ja innovaatioita työympäristön kehittämiseksi kaiken muutoksen keskellä.

Laadullinen tutkimus etenee empiriasta teoriaan. Tavoitteena on siis ymmärtää ja tulkita tutkittava ilmiö. Opinnäytetyöni ei ole suoraan teorialähtöinen eikä aineistolähtöinen, vaan kyse on enemmän päättelyprosessista, missä teoria ja käytäntö vuorottelevat johtopäätöksien muodostamisessa. Nimitystä laadullinen tutkimus voidaan kritisoida sen harhaanjohtavuuden vuoksi. Kaikki tutkimus on loppujen lopuksi vain pinnan raapimista, eikä tutkittavaa ilmiötä voida koskaan saavuttaa kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella ja hyvin suunnitellulla tutkimuksella voidaan kuitenkin saada monipuolista tietoa ja siten lisätä myös ymmärrystä ilmiön syy-seuraussuhteista. (Pitkäranta 2014, 27-33; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

2.5 Työn keskeiset käsitteet

Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää positiivista tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua tunteva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs ja ylpeä omasta työstään. Työn imua syntyy, kun työntekijä voi hyödyntää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Työn imu edellyttää myös suotuisia työskentelyolosuhteita. Työn imu on työntekijän tunne siitä, että hän kokee tekemänsä työn merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. (Feldt, Mauno & Mäkikangas 2017, 22; Hyppänen 2021, 3.)

Työilmapiiri

Työilmapiiri on yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Se ei ole objektiivinen. Työilmapiiri eli työyhteisön henki näkyy monella tavalla. Työilmapiiri on aineeton asia, mitä ei voi nähdä, mutta sen voi tuntea. Työilmapiirin vaikutukset näkyvät ihmisten kasvoilta, eleistä ja tavoista kommunikoida sekä kohdata ihmisiä. Työilmapiiri on se henki, jonka vallitessa tullaan töihin, tehdään töitä ja lähdetään töistä. (Hyppänen 2021, 1; Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018, 39.)

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on työntekijän kokemus siitä, kuinka hyvin hän kokee omien tarpeidensa täyttymisen omassa työssään ja työroolissaan. Työtyytyväisyys ja työilmapiiri ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. (Aro ym. 2018, 39.)

Työmotivaatio

Työmotivaatio on työntekijän kokema tunne siitä, että hänen tekemänsä työ on hyödyllistä, kiinnostavaa ja innostavaa. Työmotivaatio on siis kiinteässä yhteydessä työviihtyvyyteen. Työmotivaatio ja työviihtyvyys eivät ole pysyviä, vaan niiden hyväksi tulee jatkuvasti tehdä töitä. (Järvinen 2016.)

Työviihtyvyys

Työviihtyvyys koostuu useasta eri tekijästä, kuten edellä mainituista työn imusta ja hyvästä työilmapiiristä. Työviihtyvyys on työntekijän tunne siitä, kuinka hyvin hän viihtyy omassa työssään ja työyhteisössään.

3 HYVÄ TYÖPAIKKA

Jokainen työyhteisö voi kehittyä hyväksi työpaikaksi. Hyvä työpaikka on työyhteisö, missä työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja osaksi kokonaisuutta. Hyvä työpaikka on kuin menestyvä urheilujoukkue, jossa jokaisella pelaajalla on oma rooli ja tarkoituksensa. Oikeanlainen roolitus ja saumaton yhteistyö luovat iloa sekä nautintoa ja lisäävät työhyvinvointia. (Kaivola & Launila 2007, 10.)

Hyvän työpaikan määrittelyssä myös arvoilla on suuri merkitys. Kaikkien työyhteisöjen toimintaa ohjaavat arvot. Ei ole olemassa työyhteisöä, jossa ei olisi arvoja. On mahdollista, että arvoja ei ole selkeästi määritelty, mutta toimintaan vaikuttaa siitä huolimatta useat eri arvot. Arvot voivat olla joko huonoja tai hyviä. Tietty arvo voi olla toiselle tavoittelemisen arvoinen, mutta toiselle

negatiivinen ja vältettävä asia. Työyhteisössä on useita yksilöitä ja jokainen yksilö on omanlaisensa. Jokaisella yksilöllä on omat ennakkoasenteet ja käsitykset siitä, mikä on tärkeää. Tämän vuoksi kyky vaihtaa omaa näkökulmaansa ja asettua toisen asemaan on ensiarvoisen tärkeää. Sitä merkittävämpi on arvojen voima, mitä paremmin työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys. (Heinimäki, 2018, 7-9; Schein & Schein, 2017, 1; Aro ym. 2018, 47.)

Sillä, miten selkeää kaikille on, mitä töissä tehdään ja minkä takia, on tutkitusti merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen, innostumiseen, jaksamiseen ja sitoutumiseen. Lisäksi työntekijän kokemus siitä, että hänen tekemällään työllä on merkitystä, lisää huomattavasti työmotivaatiota ja auttaa jaksamaan. (Heinimäki, 2018, 12.)

Toimivan työpaikan perusta on avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku. Kaikkia huippuluokan työpaikkoja yhdistää yksi asia riippumatta koosta tai toimialasta ja se on erityisen huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen kautta saadaan organisaation arvot ja strategia elämään, eikä ilman vuorovaikutusta ole mahdollista saada selkeää ymmärrystä työn merkityksestä. Kaikkien osapuolten jatkuva vuorovaikutus on myös edellytys töiden sujumiselle ja perustehtävässä pysymiselle. Tärkeää on siis muistaa, että vuorovaikutuksessa ja niin välittämisessä kuin tiedottamisessa vastuu on jokaisella. Avoin vuorovaikutus on myös edellytys onnistumiselle jatkuvassa muutoksessa. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu toimivan työyhteisön eri elementit. Kuvion keskellä oleva työyhteisön perustehtävä kuvaa koko organisaation olemassaolon perustetta ja tarkoitusta, eli minkä vuoksi organisaatio on olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen tiedostaa oman asemansa tässä perustehtävässä ja jokainen on selvillä niin yksilöllisistä kuin yhteisistä tavoitteista. Perustehtävän ympärille taas muodostuu erilaisia työyhteisön elementtejä. (Kaivola & Launila 2007, 134-135.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön elementit. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

3.1 Hyvä työpaikka työntekijän näkökulmasta

Työntekijä kokee työpaikkansa hyväksi, mikäli hän kokee itsensä arvostetuksi. Hän kokee voivansa olla oma itsensä ja tehdä virheitä ilman, että hänen tarvitsee pelätä tulevansa arvostelluksi. Työntekijän työviihtyvyyttä lisää tunne siitä, että hän tulee aidosti kuulluksi ja että hänen mielipiteillään on merkitystä. Hyvässä työpaikassa työntekijä tietää mikä hänen roolinsa työyhteisössä on ja kokee roolinsa merkitykselliseksi. (Hakanen 2011, 44-45; Kaivola & Launila 2007, 138.)

Käsitettyä alainen on syytä tarkastella uudelleen. Alaisista puhuttaessa sen alistava sävy vaikeuttaa työntekijän kykyä ottaa enemmän vastuuta omasta kehitymisestä ja organisaation perustehtävästä. Pelkästään alaiseksi nimittäminen on omiaan vähentämään työntekijän oma-aloitteisuutta. Arvostava esimies siis käyttää enemmän nimitystä työkaveri tai kumppani. (Kaivola & Launila 2007, 65-66.)

Hyvän työpaikan edellytyksenä on, että työntekijät omaavat hyvät alaistaidot. Kaiken pohja on toisten huomioiminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Alaistaidoiltaan hyvä työntekijä on myös aktiivinen, oma-aloitteinen ja kykenee jatkuvasti kehittämään tekemäänsä työtä. Hyviin alaistaitoihin liittyy oleellisesti myös kyky antaa ja saada palautetta. Palautteen antaminen koetaan usein esimiehen vastuuksi ja tehtäväksi, mutta todellisuudessa se tulisi nähdä koko yhteisön asiana. Tämä on tärkeää, sillä palautteen saaminen on kaiken kehittymisen edellytys. (Kaivola & Launila 2007, 66-67.)

3.2 Hyvä työpaikka esimiehen näkökulmasta

Nykyorganisaatioissa olemme yhä enemmän riippuvaisempia toisistamme. Menestymisen yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä on saumaton yhteistyö eri toimijoiden kesken. On siis ymmärrettävää, että me tarvitsemme toisiamme. Kenelläkään ei yksin ole tarvittavia tietoja ja taitoja, ei edes esimiehellä. Menestyminen edellyttää aitoa yhteistä ymmärrystä. Tämä syntyy ainoastaan yhteisen ja tasavertaisen keskustelun myötä. Nämä seikat pakottavat esimiehen ajattelemaan johtajuutta eri näkökulmasta. Nykypäivän johtajuus onkin yhä enemmän kumppanuutta ja jaettua johtajuutta. (Kaivola & Launila 2007, 8.)

Esimiehen tulee myös ymmärtää ryhmäytymisen tärkeys, sillä ryhmäytyminen on organisatorisen oppimisen moottori. Nykyisessä jatkuvan muutoksen tilassa jokainen ymmärtää, että työyhteisön tulee jatkuvasti oppia lisää menestyäkseen. (Edmondson & Schein 2012, 12.)

Hyvässä työpaikassa esimiehen viestintä on avointa koko henkilöstölle ja esimies kuuntelee henkilöstöään. Viestinnästä on hyvä muistaa, että sen voi tehdä myös pilke silmäkulmassa, eikä aina tarvitse käyttää samaa kanavaa. Avoimen viestinnän lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ja tuntea alaisensa. Hyvä esimies onkin oikeasti kiinnostunut henkilöstönsä arjesta. (Grate place to work -verkkosivut 2020.)

4 TYÖN IMU

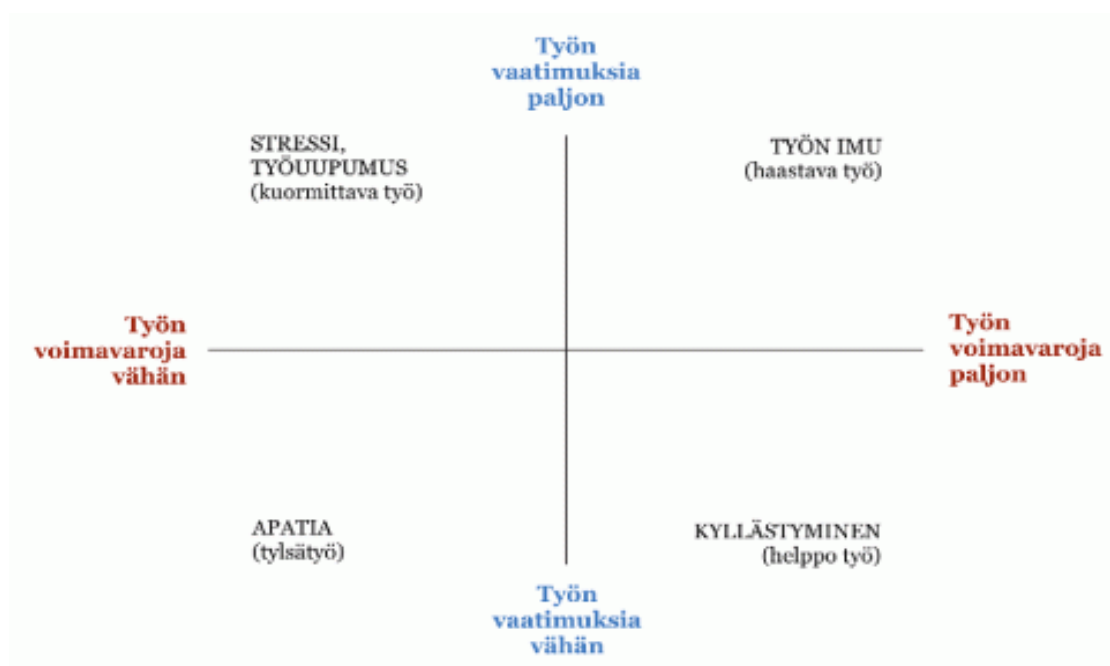
Työn imuksi kutsutaan suhteellisen pysyvää positiivista tunne- ja motivaatiotilaa. Se on tunne, joka saa työntekijän tuntemaan itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työhönsä. Työntekijä töihin lähtiessään kokee hyvää mieltä ja hänellä on positiiviset odotukset. Työn aikana työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, inspiroivaksi ja innostuneeksi. Työntekijä on siis ylpeä työstään. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä uppoutuu tehtävänsä niin, että aika kuluu kuin siivillä. Tällöin työntekijä kokee mitä todennäköisimmin työn imua. Työn imussa ihminen siis hyödyntää ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Työn imua voidaan myös kuvailla sitoutumisen, lojaaliuden, tuotteliaisuuden sekä omistautumisen fuusioksi. (Feldt ym. 2017, 22 & 106; Uusitalo-Malmivaara 2014, 305; Macey & Schneider 2008, 5; Bakker & Leiter 2010, 1-3.)

Työn imun vastakohtana voidaan pitää työhön leipääntymistä tai työuupumusta, mutta ne eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. On mahdollista kokea sekä työn imua, että työuupumusta samanaikaisesti. Työn imussa mielihyvän tunne syntyy aloitteellisuudesta, uusiin haasteisiin tarttumisesta ja onnistuneista ponnisteluista, eikä niinkään vain siitä, että töissä pitäisi aina olla kivaa. Usein esimerkiksi uusiin haasteisiin tarttuminen ei tuota välitöntä mielihyvää. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 305; Bakker & Leiter 2010, 1-2.)

Työn imu ei ole yksioikoisesti sitä, että töissä on aina pelkästään kivaa. Työn imua voi kokea kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla. Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan vähintään joka kymmenes vastanneista kokee työn imua päivittäin. Tutkimuksen mukaan alalla kuin alalla olevista kaksi kolmasosaa koki työn imua ainakin kerran viikossa. Työntekijän tulisi kuitenkin kokea työn imua useammin kuin vain kerran viikossa päästäkseen täyteen potentiaaliinsa. (Hakanen 2011, 38-39.)

Edellä käydyn asian selkeyttämiseksi alla olevassa kuviossa on kuvattu vaatimusten suhdetta käytössä oleviin voimavaroihin. Työn voimavarat ovat niin

fyysisiä, kuten hyvät työtilat, psykologisia, kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sosiaalisia, kuten työkaverilta tai esimieheltä saatu tuki aina organisatorisiin tekijöihin kuten työn varmuuteen. Myös työn vaatimuksia on fyysisiä, kuten kehnot työasennot, psykologisia, kuten haastavat asiakaskoh- taamiset, sosiaalisia, kuten ristiriitaiset odotukset eri tahoilta ja organisatorisia, kuten organisaatiomuutostilanteet. Kun vaatimustaso ja voimavarat ovat oike- assa suhteessa keskenään, voidaan kokea työn imua. Mikäli työ on liian help- poa, eikä se luo riittävästi haasteita, ihminen kyllästyy. Jos taas työ tuntuu tyl- sältä, kokee työntekijä itsensä apaattiseksi. Vastaavasti liian vaativa työ suh- teessa käytettävissä oleviin voimavaroihin luo stressiä ja työuupumusta. Riit- tävät työn voimavarat siis voivat ehkäistä työn vaativuuden aiheuttamia haital- lisia piirteitä, kuten työuupumusta. (Feldt ym. 2017, 22 & 106; Bakker & De- merouti 2007, 309-328.)



Kuva 1. Vaatimukset ja voimavarat tasapainossa (Hakanen 2005).

4.1 Työn imun merkitys

Työn imu on parasta työhyvinvointia. Sen on todettu parantavan työsuoritusta, joka on positiivisessa yhteydessä työviihtyvyyteen sekä psykologiseen hyvin- vointiin. Työntekijä, joka työllään saa tyydytettyä psykologisia perustarpeitaan, ponnistelee ja antaa täyden panoksensa työn hyväksi. Kaiken ponnistelun

palkintona työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mieluisaksi. Tämän kaltaista tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 38; Bakker & Leiter 2010, 147-152.)

Työn imun tila on arvokas kokemus. Sen sijaan, että työntekijä olisi kyllästynyt ja välinpitämätön, hän onkin tarmokas sekä omistautunut ja saa tyydytystä tekemästään työstä. Työn imu ei pääty pelkästään työn imua kokevaan työntekijään. Sillä on monia positiivisia vaikutuksia niin työntekijän läheisille kuin hänen organisaatiolleenkin. Moni myönteisistä seurauksista säilyy pitkälle tulevaisuuteen. (Hakanen 2011, 40-41.)

Työn imua kokevat työntekijät saavat aikaan, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia. He ovat avuliaita, tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa ja haluavat jatkaa pidempään työelämässä. Yhtenä isoimmista voimavaroista on se, että he tartuttavat työn imua myös työkavereihinsa. Työn imun kokemisella on positiivinen yhteys hyvään työsuoritukseen sekä yritysten menestymiseen. Näiden lisäksi on huomattu, että työn imua kokevat työntekijät ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia ja terveempiä. (Hakanen 2011, 41-42 & 93.)

4.2 Jokainen voi parantaa omaa työn imuaan

Jokainen voi työssään itse ylläpitää ja lisätä työn imuaan eli tunnetta tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Työn imun kokeminen on mahdollista, vaikka työssä tai työyhteisössä olisi työntekijän mielestä negatiivisia piirteitä. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että ongelmia tulee lähestyä ratkaisukeskeisesti. Työntekijän tulee myös osata antaa tilaa muiden onnistumisille ja iloille.

Työn imun mahdollistajana on kasvusuuntautuneisuus. Kasvusuuntautuneisuudella tarkoitetaan kykyä nähdä voivansa kehittyä harjoittelemalla ja opiskelemalla sekä pyytämällä ohjausta ja tukea. Kasvusuuntautunut ajattelee tärkeiden taitojen oppimisen edellyttävän kovaa työtä ja vaivannäköä. Tämän

vastakohta on lukkiutunut mielenlaatu, mikä tarkoittaa sananmukaisesti sitä, ettei henkilö koe voivansa oppia uusia asioita. Tämä johtaa haasteiden välttämiseen ja siten rutiinimaisuuteen sekä työn imun hiipumiseen. Lukkiutunut mielenlaatu kokee, että asian joko osaa tai sitten ei. Tulee muistaa, että useimilla esiintyy molempia ajattelutottumuksia tilannekohtaisesti. Henkilö voi esimerkiksi kokea lukkiutuneita ajatuksia omista esiintymistaidoista, mutta samalla olla hyvin kasvusuuntainen esimerkiksi tietotekniikan taidoistaan. Tärkeintä onkin jokaisen tunnistaa omat lukkiutuneet ajattelutapansa ja ryhtyä avaamaan niitä pienin, mutta määrätietoisin askelin. (Hakanen 2011, 82-83.)

Esimies luo kyllä puitteet omalla johtamisellaan työhyvinvoinnille, mutta työhyvinvointia voi jokainen työntekijä omilla toimillaan vahvistaa. Työntekijät voivat tukea toistensa työhyvinvointia omalla käyttäytymisellään. Tämä edellyttää vastuun ottamista ja erityisesti hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoja ovat esimerkiksi reiluus, kohteliaisuus, auttavaisuus, arvostaminen ja luottamuksellisuus. (Manka 2010, 30-31.)

Vaikka esimies luo puitteet omalla johtamisellaan, ei paraskaan johtaja voi ratkaista kaikkia työelämän ja työhyvinvoinnin nykyahteita. Vähintään yhtä tärkeää onkin pystyä itse muokkaamaan omaa työtään ja käsityksiään siitä. Käytännössä jokaisessa ammatissa on mahdollista tehdä työnsä ainakin jossain määrin omalla tavalla. Jokainen voikin omaa työtään muokkaamalla vahvistaa voimavarojaan ja näin lisätä kokemaansa työn imua. (Hakanen 2011, 84.)

Vaatimusten ja voimavarojen teoriaan perustuen työn muokkaaminen tarkoittaa voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista siten, että ne vastaavat parhaimmalla mahdollisella tavalla työntekijän omia toiveita, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita. Voimavarojen lisäämiseksi työntekijä voi esimerkiksi opetella uusia taitoja, huolehtia omasta kehittämisestään ja pyytää ohjausta sekä palautetta esimieheltään tai työkavereilta. Toinen keino on voimaannuttavien vaatimusten lisääminen esimerkiksi omaksumalla uusia työtehtäviä, osallistumalla uusiin hankkeisiin ja kertomalla aktiivisesti halukkuudestaan ottaa vastaan uusia tehtäviä. Tässä on tietysti otettava huomioon, ettei työkuorma kasva liian suureksi. Ideana kuitenkin on, ettei hyvinvointi tule pelkästään vähentämällä

kiirettä ja työmäärää. Työn muokkaaminen voi tapahtua siis myös vähentämällä haitallisia työtehtäviä, jotka tuntuvat jatkuvasti liian kuormittavilta ja lisäävät kohtuuttomasti työn vaatimuksia. Työntekijä voi myös vähentää työnsä haitallisia estevaatimuksia esimerkiksi välttämällä ylimääräistä vuorovaikutusta sellaisten ihmisten kanssa, jotka työntekijä kokee emotionaalisesti kuormittavaksi. Työtä on mahdollista muokata myös ryhmissä, jolloin ryhmä yhdessä vahvistaa tärkeiksi kokemiaan voimavaroja ja haasteita sekä vähentää haitalliseksi kokemiaan estevaatimuksia. (Hakanen 2011, 84-91; Feldt ym. 2017, 106-109.)

Oikeanlaisella työn muokkaamisella on paljon myönteisiä seurauksia. Usein pienikin muutos omassa työssä voi olla käännteentekevä. Työntekijä voi olla näin luovempi, energisempi ja välttää rutinoitumisen. (Hakanen 2011, 91; Feldt 2017, 106.)



Työn muokkaamisen sovellettu malli (Feldt 2017, 110.)

4.3 Esimiehen keinot työn imun parantamiseksi

Esimiehet ovat roolimalleja ja toimivat esimerkkinä henkilöstölle. Esimiehet voivat parhaimmillaan olla työn imun lähteitä. Tämä edellyttää esimiehellä aktiivisuutta ja uteliaisuutta sekä halua oppia uutta. Esimiehen tehtävänä on valmentaa, tukea ja tarvittaessa näyttää suuntaa. Lisäksi hyvä esimies pystyy vetäytymään ja antamaan tilaa työntekijälle tämän oppiessa ja ottaessa vastuuta. Esimiehen tehtävänä on myös pitää kiinni hyvistä yhteistyösuhteista ja yhteisöllisyydestä yli osasto- ja yksikkörajojen. Esimies pystyy lisäämään työn imua tukemalla työntekijöitä töidensä muokkaamisessa ja vahvistamalla me-

ajattelua. Me-ajattelu ei kuitenkaan tarkoita loputtomia kakkukestejä ja yhteisiä iltamia vaan ennen kaikkea se syntyy yhteisistä tavoitteista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Aro ym. 2018, 76-77; Feldt ym. 2017, 109; Hakanen 2011, 46-47.)

Työpaikkojen ja koko työelämän parantamiseksi on nostettu esiin palveleva johtaminen, mikä on uudenlaista inhimillistä ja innostavaa johtamista. On olemassa transaktionaalista johtamista, missä johdetaan suorituksia esimerkiksi palkitsemalla ulkoisin palkinnoin sekä transformationaalista johtamista, missä panostetaan ihmisten innostamiseen. On havaittu, että transformationaalinen ote johtaa parempiin tuloksiin pidemmällä aikavälillä, sillä siinä vahvistetaan työntekijän omaa motivaatiota ja vastuunottoa. Transformationaalisen johtamisen vielä jalostuneempi muoto on palveleva johtaminen. Palveleva johtaminen keskittyy enemmän ihmisiin kuin tavoitteisiin. Palveleva johtaminen myös edesauttaa työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä sekä mahdollisuuksien toteutumista ja sitä kautta myös työn imua. Työntekijät haluavat näin ollen tehdä työssään parhaansa. Palveleva johtaminen ei tarkoita, että esimies luopuisi valta-asemastaan tai että roolit kääntyisivät toisin päin, mutta se ei myöskään perustu käskysuhteisiin ja oman aseman pönkittämiseen. Palveleva johtaminen perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina muille olemiseen. Palveleva johtajuus on enemmänkin tapa olla kuin tapa tehdä asioita esimiehenä. (Aro ym. 2018, 72-75; Hakanen 2011, 76-77.)

Hyvä palveleva esimies on rehellinen itselleen ja muille. Palveleva esimies on myös ennen kaikkea aito. Hän toimii omana itsenään eikä peitä tunteita ja ajatuksiaan ammatillisen roolin taakse. Yhtenä ominaispiirteenä palvelevalla esimiehellä on myös nöyryys. Hän tunnistaa omat puutteensa ja pystyy arvostamaan ja toimimaan myös itseään taitavampien työntekijöiden esimiehenä. Hän kykenee empatiaan, ymmärtää muiden tunteita ja osaa antaa anteeksi. (Aro ym. 2018, 76; Hakanen 2011, 76-81.)

Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Esimiehen on osattava antaa myönteistä palautetta, kun työntekijä kokeilee entistä täydempää läsnäoloa työssä. Mikäli esimies luottaa tähän työntekijään, antaa hänelle positiivista palautetta ja

kannustaa edelleen kehittämään itseään, saa työntekijä siitä vahvistusta, joka vie häntä eteenpäin yhä suurempaan luovuuteen ja oman työn omistajuuteen. (Hakanen 2011, 47 & 79.)

Esimerkillä johtava esimies on rohkea. Hän on valmis ottamaan riskejä, puolustamaan omiaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Esimiehen rohkeus kannustaa kaikkia työntekijöitä uudistushakuisuuteen. Hyvä esimies osaa myös vastuuttamisen jalon taidon. Vastuuttamisella tarkoitetaan tilannetta, missä työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja että heille annetaan vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijällä on vapaus päättää keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuttaminen perustuu luottamukseen ja edelleen vahvistaa sitä. (Aro ym. 2018, 76; Hakanen 2011, 80.)

Kehittämällä kaikkia edellä mainittuja piirteitä esimies rakentaa hyvinvointia, luottamusta, aloitteellisuutta ja uudistushakuisuutta koko henkilöstössä. Onnistuakseen esimiehellä tulee olla osaamista ja oikea asenne. Voidaan sanoa, että esimies on yhtä hyvä kuin hänen työyhteisönsä ja henkilöstönsä. (Hakanen 2011, 80; Manka 2010, 30.)

4.4 Työn imu tarttuu

Yhtenä työn imun parhaimmista ja hyödyllisimmistä seurauksista on se, että se leviää ja laajentuu. Työn imu voi vahvistaa omia henkilökohtaisia voimavaroja, synnyttää myönteisiä, toinen toisiaan vahvistavia kehiä, mutta sen myönteiset seuraamukset voivat ulottua ja tarttua työstä myös muuhun elämään, muihin työntekijöihin ja läheisiin. Esimerkiksi puolison työssään kokema työn imu voi kulkeutua kotiin, tarttua kumppaniin, joka taas vie sen osittain omalle työpaikalleen. Työn imu tarttuu erityisesti vahvassa vuorovaikutuksessa olevien kesken. Työpaikan avoin ja myönteinen ilmapiiri on siis avainasemassa työn imun tarttumista ajatellen. (Hakanen 2011, 122 & 132-134.)

Monesti ajatellaan, ettei työelämää ja perhe-elämää voi sovittaa yhteen. Tämä moniroolisuus tulisi kuitenkin nähdä voimavarana, joka rikastuttaa elämää ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia. Tämä on tärkeää, sillä kodin ja työn myönteinen vuorovaikutus ovat merkityksellisessä roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Työn imua kokevalle työelämän ja perhe-elämän sovittaminen käy sujuvammin, sillä toisin kuin työholistit, työn imua kokevat eivät tee työtä vastustamattoman sisäisen pakon takia, vaan he tekevät työtä, koska he nauttivat siitä. Näin työn imua kokevat voivat nauttia enemmän myös työn ulkopuolisista asioista. (Hakanen 2011, 128-131; Bakker 2021.)

On hyvä muistaa, että myös kielteiset tunteet ja kuormittuneisuus voivat yhtä lailla tarttua muihin samoin kuin työn imun tunne. Tämän vuoksi pienet hyvät teot ja aidot sanat ovat ratkaisevassa asemassa rakennettaessa hyvää niin työssä kuin vapaalla. (Hakanen 2011, 135.)

5 TYÖILMAPIIRI

Työilmapiiri on yksilön kokemus omasta työympäristöstään. Se ei ole objektiivinen. Työilmapiiri eli työyhteisön henki näkyy monella tavalla. Työilmapiiri on aineeton asia, mitä ei voi nähdä, mutta sen voi tuntea. Työilmapiirin vaikutukset näkyvät ihmisten kasvoilta, eleistä ja tavoista kommunikoida sekä kohdata ihmisiä. Työilmapiiri on se henki, jonka vallitessa tullaan töihin, tehdään töitä ja lähdetään töistä. (Hyppänen 2021, 1; Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018, 39.)

5.1 Hyvän työilmapiirin merkitys

Työpaikan ilmapiirillä on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja se vaikuttaa moneen asiaan. Mikäli työpaikalla vallitsee huono ilmapiiri ja työviihtyvyys on alhainen, on havaittu työntekijöiden vaihtuvuuden olevan suurempi, sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten sairaseläkkeiden määrän kasvaneen eikä

keskinäistä yhteistyötä ole saatu toimimaan. Lisäksi huonon työilmapiirin on havaittu vaikuttavan negatiivisesti työtehoon. Jos taas työilmapiiri on hyvä, on huomattu, että työntekijät ovat terveempiä, pysyvät työpaikassaan pidempään, ovat tehokkaampia ja innovatiivisempia, tekevät paremmin yhteistyötä keskenään ja ovat aloitekykyisempiä. Hyvä työilmapiiri onkin yksi työyhteisön tärkeimmistä voimavaroista ja henkilöstöstä huolehtimiseen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota. (Furman & Ahola 2012, 10.)

5.2 Mistä hyvä työilmapiiri muodostuu

Työilmapiiri, niin kuin kaikki muutkin työssä viihtymiseen liittyvät osa-alueet ovat seurauksia, ei syitä. Työilmapiiriäkään ei siis voi parantaa kohdistamalla toimenpiteitä yksinomaan työilmapiiriin. Työilmapiiri on hyvä mittari koko työelämän laadulle. (Aro ym. 2018, 41.)

Työilmapiiri riippuu monista työolotekijöistä, joita ovat muun muassa:

- 1.) Arvot ja arvostus
- 2.) Ihmisten käytös ja tapakulttuuri
- 3.) Tavoitteiden ja roolien mielekkyys ja selkeys
- 4.) Vuorovaikutuksen laatu ja määrä
- 5.) Ongelmanratkaisukäytännöt
- 6.) Työilmapiirijohtaminen

(Aro ym. 2018, 41.)

5.2.1 Arvostus

Jokainen ihminen haluaa, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Nimenomaan työn arvostus saa ihmiset viihtymään työssään eikä niinkään työstä saatu rahallinen palkka. Mitä arvostus sitten on? Arvostus välittyy usein rivien välistä eikä sitä sanota suoraan. Arvostus välittyy sen kautta, miten toista kohtelemme, miten kiinnostuneita olemme hänestä sekä erityisesti siitä, miten paljon pidämme arvossa hänen ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan. Arvostus on siis välitetty tunne siitä, että työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi. Siltä,

keneltä arvostusta tulee, on merkitystä. Mitä tärkeämmältä ihmiseltä arvostus tulee, sitä enemmän se lisää henkilön tunnetta siitä, että hänen työtään arvostetaan. Tärkeä henkilö voi olla esimerkiksi työkaveri, esimies tai puoliso. Yleensä haluammekin arvostusta siltä taholta, ketä itse arvostamme eniten. (Furman & Ahola 2012, 24-26.)

5.2.2 Hauskuus

Huumori on paljon muutakin kuin pelkästään hetken irtiotto arjen haasteista. Useat tutkimukset osoittavat, että huumori on olennaista työssä viihtymisen ja hyvinvoinnin kannalta, kunhan se ei ole loukkaavaa. On huomion arvoista, että huumorin avulla ihminen pystyy ratkomaan paremmin vaikeita ongelmia ja että se edistää sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia. Huumorin on havaittu vähentävän stressiä ja uupumusta sekä lisäävän luovuutta ja kekseliäisyyttä. Huumori lisää myös vuorovaikutusta ja sitä kautta yhdistää ihmisiä toisiinsa. Näin syntyy niin sanottuja sisäpiirin vitsejä. Huumori onkin taiteenlaji, jossa on tärkeää osata nauraa myös itselleen. (Furman & Ahola 2012, 39-40.)

Täytyy muistaa, että huumorilla on myös kääntöpuolensa. Kyseenalaisella huumorilla voi olla kohtalokkaat seuraukset. Kyseenalaista huumoria on muun muassa vahingonilo, piikittely ja sarkasmi. Yhteistä on, että silloin ei naureta ihmisten kanssa vaan ihmisille. Ongelmallista tässä on se, että toisinaan kyseenalainen huumori voi olla kaikkien kannalta hauskaa, mutta toisinaan taas joku saattaa loukkaantua syvästikin. Mikäli ei ole varma, ymmärtääkö tai kestääkö kohdehenkilö esimerkiksi piikittelyä tai sarkasmia, on se parempi jättää sanomatta. Kyseenalaisessa huumorissa pätee myös sanonta ”tunne yleisösi”. Tärkeintä on kuitenkin osata pyytää anteeksi, mikäli huomaa loukanneensa toista. (Furman & Ahola 2012, 43-44.)

5.2.3 Onnistuminen

Työn ilo tulee onnistumisten kautta. Jotta voisimme kokea työn iloa, meidän tulee huomata onnistumisemme. Huomataksemme onnistumisemme, meidän

tulee pitää niitä huomaamisen arvoisina. Tämä edellyttää, että pidämme teke-määmme työtä arvossa meille itsellemme ja muille. Hyvänä esimerkkinä toinen työntekijä voi kysyttäessä kertoa työnkuvakseen kiven hakkaamisen neliskul-maiseksi, kun taas toinen samaa työtä tekevä kertoo työnkuvakseen uuden katedraalin rakentamisen. (Furman & Ahola 2012, 49-50.)

Onnistumisen iloa ei usein kuitenkaan synny, ellei sitä voi jakaa muiden kanssa. Vanhojen sanontojen mukaan ”kell’ onni on se onnen kätkeköön” ja ”oma kehu haisee”, koetaan omista onnistumisista kertominen leuhkimiseksi ja narsistiseksi. Lisäksi on todettu, että jos ihminen kokee olleensa osa toisen ihmisen onnistumista, eikä saa siitä minkäänlaista tunnustusta, ei hän ole ky-kenevä iloitsemaan toisen puolesta. Toisen on myös vaikea iloita toisen onnis-tumisesta, mikäli hän ei itse ole samassa onnistunut yrityksistä huolimatta. Omista onnistumisista kertominen edellyttääkin diplomaattisuutta. Toisen on paljon helpompi iloita puolestasi, kun huomioit hänet osana onnistumistasi. Ta-voitteena on kutsua toinen jakamaan kanssasi onnistumisen iloa. Näin saa-daan yhden onnistuminen meidän onnistumiseksi. Vaikka onnistuminen tuntuu aina hyvältä, voi yhdessä onnistuminen tuntua jopa euforiselta. (Furman & Ahola 2012, 51-54; Aro ym. 2018, 52.)

5.2.4 Välittäminen

Välittäminen on yksi tärkeimmistä toimivan työyhteisön elementeistä. Välittä-minen on hyvin laaja-alainen käsite. Ennen kaikkea se on asenne ja ajattelu-tapa siitä, että työkaverin hyvinvoinnin eteen ollaan valmiita näkemään vaivaa. Se on kaikkea aina kuuntelemisesta lohduttamiseen ja kannustamisesta aut-tamiseen. Yhtenä tärkeimmistä on kuitenkin niinkin yksinkertainen asia kuin tervehtiminen. Pelkkä tervehtiminen työpaikalle saapuessa saa ihmisen tunte-maan itsensä huomatuksi ja välitetyksi. Puolestaan huono käytös ja sen hiljai-nen hyväksyminen aiheuttaa stressiä, pahaa mieltä ja saa aikaa vihamielisen ilmapiirin. Ennen kaikkea huono käytös voi haitata itse työn tekemistä merkit-tävästi. (Furman & Ahola 2012, 59-61; Aro ym. 2018, 50.)

Kiinnostuksen osoittaminen ja kuulumisten kysely on osa välittämistä. Ihminen pitää erityisesti siitä, kun häneltä kysellään asioista, jotka ovat hänelle itselleen erityisen tärkeitä. Välittäminen ja työkavereiden tunteminen ei kuitenkaan ole pelkästään kohteliasta ja ystävällistä. Välittämisellä ja yleisesti hyvällä käytöksellä on havaittu olevan positiiviset vaikutukset työn imuun ja työssä jaksamiseen. Se on myös tehokkaan yhteistyön avain, sillä tehokkaan yhteistyön edellytyksenä on tuntea työkavereiden vahvuudet ja heikkoudet. (Furman & Ahola 2012, 62-64; Aro ym. 2018, 54.)

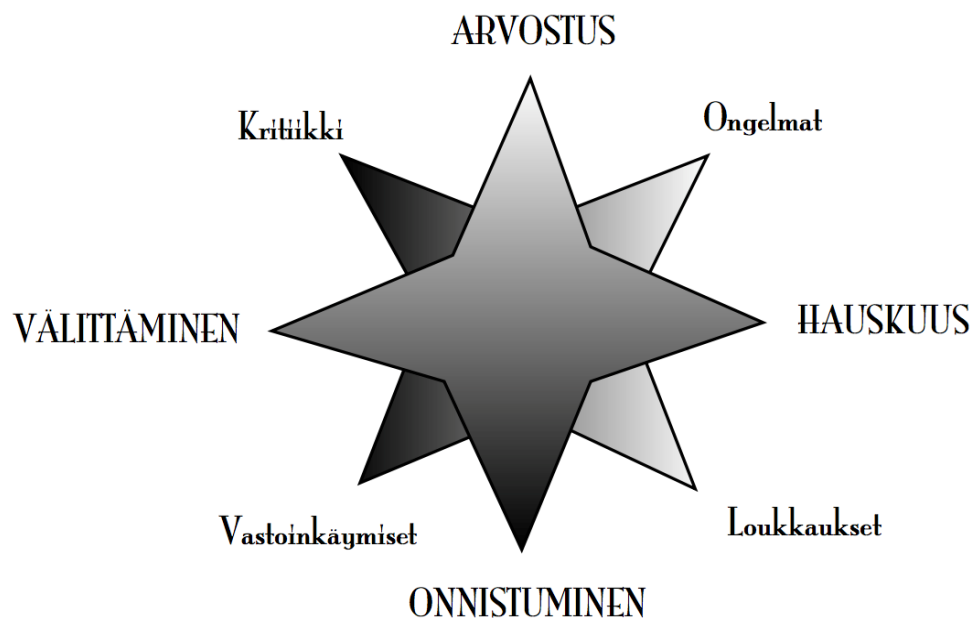
Pelkkä kiinnostus ja kuulumisten kysely ei aina riitä, vaan on oltava valmis myös tarpeen tullen auttamaan. Toisen auttaminen luo aidon välittämisen tunteen. Auttaessaan ja apua saadessaan ihmiset kokevat kiitollisuuden tunnetta, mikä kohentaa työilmapiiriä huomattavasti. Auttamisessa ja välittämisessä yleensäkin on merkittävässä roolissa huolen ottaminen puheeksi. Se ei aina ole helppoa ja vaatii rohkeutta. Mikäli huomaamme työkaverin käytöksen muuttuneen ja huolestumme hänen hyvinvoinnistaan, ei käytävillä kuiskutteleminen ole ratkaisu, vaan sillä saattaa olla jopa arvaamattomat vaikutukset. Huolen syntyessä asia on hyvä ottaa hänen kanssaan puheeksi. Puheeksi ottaminen tulee kuitenkin suorittaa hienovaraisesti, siihen tulee varata aikaa ja on oltava valmis kuuntelemaan ja auttamaan antamatta suoria ratkaisumalleja. (Furman & Ahola 2012, 65-67.)

5.3 Hyvän työilmapiirin haasteet

Hyvän työilmapiirin suurimmat haasteet ovat ongelmat, loukkaukset, vastoinkäymiset ja kritiikki (Furman & Ahola 2012, 71).

Mikäli ongelmia yritetään ratkaista väärin keinoin, se usein vain lisää ongelmia entisestään ja joudutaan ongelmien noidankehään. Ongelmien osalta on hyvä sanoa, miten haluaisi asioiden olevan kuin miten niiden ei halua olevan. Ongelmien ratkaisussa tulee olla rakentava ja ratkaisukeskeinen. (Furman & Ahola. 2012. 73-76.)

Jokaisessa työyhteisössä tulee eteen tilanteita, missä toinen loukkaa toista. Tärkeintä on ottaa asia mahdollisimman nopeasti puheeksi ja sopia asiat niin, ettei kummallekaan osapuolelle jää asia kaivamaan mieltä. Myös vastoinkäymisiä tulee eteen jokaisella työpaikalla. Tärkeintä on se, miten suhtaudumme omiin tai työkaverin tekemiin virheisiin ja vastoinkäymisiin. Vastoinkäymisten sattuessa tulee muistaa suhtautua niihin rakentavasti, tukea ja auttaa työkaveriakin suhtautumaan niihin rakentavasti sekä kääntämään vastoinkäymiset lopulta voitoksi ottamalla niistä opiksi. Edellä mainittujen lisäksi jokaisella työpaikalla tulee eteen tilanteita, joissa työkaverille on annettava rakentavaa palautetta. Kriittistä palautetta annettaessa on hyvä muistaa hienontunteisuus. (Furman & Ahola. 2012. 73-120.)



Kuva 2. Neljä keskeisintä hyvää työilmapiiriä tukevaa ja uhkaavaa kohtaa. (Furman & Ahola. 2012. 17.)

5.4 Esimiehen keinot työilmapiirin parantamiseksi

Esimiehen merkitys työilmapiirille on erittäin tärkeä. Nimenomaan palvelevan johtamisen on todettu parantavan myös työilmapiiriä, sillä se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa yhteisöä. Vaikka olosuhdetekijät olisivat identtiset, voi onnistuneella johtamisella ja epäonnistuneella johtamisella saada

aikaan täysin erilaiset työilmapiirit. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kaikki ole esimiehen vastuulla. Työntekijät eivät voi delegoida vastuuta työilmapiiristä esimiehelle, vaan vastuu on kaikilla. (Aro ym. 2018, 71 & 78.)

Esimies voi kaikkien aikaisemmin mainittujen keinojen kautta parantaa työilmapiiriä siinä missä työntekijäkin, mutta esimies voi lisäksi parantaa ilmapiiriä edelleen selkeyttämällä perustehtäviä ja työrooleja sekä sujuvoittamalla työn tekoa. Työn organisoinnin on havaittu olevan merkittävässä roolissa työpaikan ilmapiiriä tarkasteltaessa. Esimies on erityisen tärkeässä roolissa, kun jokin hyvän työilmapiirin haasteista tulee eteen. Etenkin ongelmien ratkaisussa esimies on usein keskiössä. Ongelmien ratkaisun osalta esimiehen onkin hyvä muuttaa ongelmat tavoitteiksi ja tehdä niistä kiinnostavia, saavutettavia sekä uskottavia. Edistyksen askeleet on hyvä vaiheistaa ja kun edistystä tapahtuu, siitä on hyvä jakaa ansiota ja tehdä edistysaskeleista merkittäviä. Ihmiset kokevat tavoitteen konkreettisemmin saavutettavaksi, kun he hahmottavat sen portaittaisena prosessina. Kun esimies tekee saavutetusta edistysaskeleesta merkittävän, se edistää entisestään työntekijöiden uskoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitseminen edistyksestä taas edelleen vahvistaa halutun tavoitteen saavuttamista. (Aro ym. 2018, 93; Furman & Ahola. 2012. 15, 84-85.)

Esimiehelle tulee eteen myös tilanteita, missä työntekijälle tulee antaa kriittistä palautetta. Palautteen annossa on oltava hienotunteinen ja arvostava. Kriittiselle palautteelle on hyvä valita oikea paikka ja aika. Tämän kaltainen palaute onkin hyvä antaa kahden kesken. Palaute tulee muotoilla niin, miten haluaisi työntekijän toimivan, eikä niin, miten hänen ei pitäisi toimia. (Furman & Ahola. 2012. 119.)

Vaikka jokainen työntekijä pystyy edistämään hyvän työilmapiirin syntymistä, on mielestäni esimiehellä tässä ensisijaisen tärkeä rooli. Niin kuin aikaisemmin työssä on jo mainittu, pystyy arvostettu henkilö vaikuttamaan työyhteisöön merkittävämmiin kuin henkilö, ketä ei arvosteta. Koen, että usein esimies on se, ketä työntekijät arvostavat ja tämä nostaa esimiehen roolin tässäkin asiassa tärkeäksi.

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Henkilöhaastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilaisuus, missä käsitellään ennalta määriteltyjä teemoja, jotka ovat muodostuneet aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen myötä. Haastattelut eivät siis etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten perusteella niin kuin strukturoidussa haastattelussa, vaan keskustelu etenee teemojen mukaisilla aihepiireillä. Teemahaastattelu on rajoitetumpi kuin avoin keskustelu, mutta avoimempi kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa keskustelua pidetään aihepiirien ja teemojen sisällä, mutta tarkkaa etenemisjärjestystä ei ole määritelty. Teemahaastattelussa annetaan siis vapaalle puheelle tilaa, mutta pyritään pysymään ennalta määritettyjen teemojen ja aihepiirien sisällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu sopi opinnäytetyöhöni, sillä näin kysymykset eivät olleet liian tarkkoja, vaan haastateltavalle jäi enemmän tilaa omien mielipiteiden esittämiseksi. Teemahaastattelun avulla pystyin pysymään kuitenkin haluamieni aihepiirien sisällä, mikä taas olisi voinut tulla haasteeksi täysin avoimessa keskustelussa.

Empiriaosuus koostui työntekijöiden ja esimiesten teemahaastatteluista, joiden kautta pyrin löytämään yhtäläisyyksiä Rauman poliisiaseman vahvuuksien ja heikkouksien löytämiseksi. Työssäni haastattelin Rauman poliisiasemalla työskenteleviä sekä sieltä pois lähteneitä työntekijöitä. Haastattelin työssäni sekä työntekijöitä, että esimiesasemassa olevia. Haastattelut suoritettiin anonyymisti. Uskon, että näin oli mahdollista saada mahdollisimman totuudenmukaiset ja avoimet keskustelut aikaiseksi. Tavoitteenani oli haastatella vähintään neljää henkilöä, mutta lopulta kattavamman katsauksen saamiseksi päädyin haastattelemaan yhteensä kuutta henkilöä. Näin sain riittävän laadukkaita ja monipuolisia, mutta kuitenkin yhteneviä näkökulmia johtopäätösten tekemiseksi ja luotettavan lopputuloksen saamiseksi. Työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi Rauman poliisiasemalta poislähteneiden osalta

haastattelin ainoastaan niitä työntekijöitä, joiden poistumisesta on enintään vuosi aikaa. Yli vuosi sitten poistuneiden työntekijöiden haastattelemine ei siis mielestäni olisi antanut oikeaa kuvaa Rauman poliisiaseman tämänhetkisestä työyhteisön tilasta.

Haastatteluiden tavoitteena oli saada näkemyksiä työssä viihtyvyyden parantamiseksi. Haastatteluista saatujen tietojen avulla analysoin Rauman poliisiaseman vahvuuksia ja heikkouksia työyhteisönä, sillä ennen kuin ratkaisumalleihin voitiin siirtyä, tuli tunnistaa työyhteisön vahvuudet ja etenkin kehityskohdeet. Suoritin haastattelut kasvotusten yksilöhaastatteluina yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Haastattelut litteroitiin yleiskielisesti. Aiheesta kerrottiin haastateltaville etukäteen ennen haastattelua, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan asianmukaisesti. Päädyin työssäni yksilöhaastatteluihin, koska ryhmäkeskusteluiden heikkoudeksi voidaan katsoa haastateltavien mielipiteidensä ja ajatustensa suodattamisen, jolloin henkilökohtaiset tuntemukset ja yksilölliset erot jäävät tulematta esiin (Alasuutari 2011, 117.)

6.1 Työn vaiheet ja tulokset

Haastattelin työssäni yhteensä kuutta työntekijää, joista kolme toimii esimiesasemassa ylikonstaapelina ja kolme vanhempana konstaapelina. Kaikki haastateltavat ovat urallaan toimineet Rauman poliisiaseman lisäksi toisessa työpaikassa. Kaksi haastateltavista on lähtenyt pois Rauman poliisiasemalta vuoden sisällä, mutta toinen heistä on juuri palannut takaisin Rauman poliisiasemalle. Haastateltavista neljä on ollut viimeisen kolmen vuoden sisällä myös muualla kuin Rauman poliisiasemalla töissä. Haastateltavista neljä käy Rauman poliisiasemalla töissä toiselta paikkakunnalta.

6.1.1 Hyvän työpaikan näkökulmasta

Haastatteluissa nousi esiin paljon samoja arvoja, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Arvojen osalta olisi tärkeää, että ne kohtaisivat mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen kanssa, sillä sitä merkittävämpi on arvojen voima, mitä

paremmin työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys. (Heinimäki, 2018, 7-9; Schein & Schein, 2017, 1; Aro ym. 2018, 47.)

Arvojen osalta pääsääntöisesti koettiin, että ne ovat kaikille selkeät, mutta toiset painottavat toisia arvoja enemmän kuin toisia. Tärkeimpinä arvoina haastatteluissa ilmeni tasapuolisuus ja rehellisyys. Haastateltavat eivät ainakaan muistaneet, että arvoista olisi koskaan suoraan keskusteltu, mutta ehkä nämä arvot on iskostettu jo ennen ammattiin hakeutumista ja viimeistään koulutuksen aikana.

Osa haastateltavista koki vuorovaikutuksen puutteelliseksi ja kaipasi etenkin lisää tiedonkulkua. Avoin tiedonkulku on tärkeää, sillä se on toimivan työpaikan perusta ja edellytys onnistumiselle jatkuvassa muutoksessa. Menestyminen edellyttää aitoa yhteistä ymmärrystä. Hyvässä työpaikassa esimiehen viestintä on avointa koko henkilöstölle ja esimies kuuntelee henkilöstöään. Avoimen viestinnän lisäksi esimiehen tulee ymmärtää ja tuntea alaisensa. Hyvä esimies onkin oikeasti kiinnostunut henkilöstönsä arjesta. (Grate place to work -verkko sivut 2020; Kaivola & Launila 2007, 8 & 135.) Haastatteluissa ilmenikin, että lähiesimiehet ovat oikeasti kiinnostuneita alaisistaan ja kokevat onnistumisia, mikäli alaisilla menee hyvin. Tämä on erityisen tärkeää toimivassa työyhteisössä. Henkilökohtaisista asioista kiinnostuminen on tärkeää myös merkityksellisyyden tunteen saamiseksi.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että palautteen antamisen kulttuuri on poliisiasemalla kankea. Haastateltavat kokivat positiiviseksi palautteeksi sen, ettei palautetta annetta. Silloin haastateltavien mukaan tietää, että mikään ei ole mennyt kovinkaan huonosti. Palautteen antamisen osalta haastatteluissa nousi parhaimmaksi positiiviseksi palautteeksi spontaani sekä aito palaute ja rakentavan palautteen osalta harkittu ja perusteltu palaute. Erityisesti esimiehen palaute koettiin merkitykselliseksi, mutta samoin puutteelliseksi.

Etenkin virkaiältään nuoremmat haastateltavat kokivat haluavansa kehittää omaa toimintaansa ja halusivat saada enemmän rakentavaa palautetta. Halu kehittyä vaatii myös kyvyn kehittyä ja kyky kehittyä vaatii ehdottomasti

kehittävää palautetta. Kun työntekijä kokee kehittyvänsä, kohenee hänen motivaationsa ja tarmokkuutensa sekä sitä kautta myös työn imun kokeminen vahvistuu, millä on tunnetusti positiivinen vaikutus koko työyhteisöön. Palautteen saaminen on kaiken kehittymisen edellytys (Kaivola & Launila 2007, 66-67).

Kaikki haastateltavat kokivat myös roolinsa selkeäksi ja tärkeäksi, mikä on hyvän työpaikan edellytys työntekijän näkökulmasta. Hyvässä työpaikassa työntekijä tietää mikä on hänen roolinsa työyhteisössä ja kokee sen merkitykselliseksi. (Hakanen 2011, 44-45; Kaivola & Launila 2007, 138.)

6.1.2 Työn imun näkökulmasta

Haastateltavat eivät kokeneet työhön leipääntymisen tunnetta. Tosin ilmitys nousi, ettei työn imun tunnetta saada aikaan hiljaisina aikoina, jolloin hätäkeskus ei anna juurikaan tehtäviä. Työn imua taas koettiin etenkin kiireellisinä aikoina, milloin hätäkeskuskelta tuli paljon tehtäviä. Haastateltavat kuitenkin kokivat työn imun kokemisen kannalta tärkeäksi vapaasti ohjautuvan työajan. Useimmat haastateltavista kertoivat kokevansa työn imua kerran viikossa. Hakasen mukaan työn imua tulisi kuitenkin kokea useammin kuin kerran viikossa, jotta työntekijä voisi päästä täyteen potentiaaliinsa (Hakanen 2011, 38-39). Työn imua siis koetaan, mutta sitä voitaisiin kokea vielä hieman enemmän täyden potentiaalin varmistamiseksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää pystyä kokemaan työn imua myös hiljaisina työvuoroina.

Kukaan haastateltavista ei kokenut tekemäänsä työtä liian helpoksi, vaan kaikki kokivat pääsevänsä usein haastaviin ja mielenkiintoisiin tehtäviin. Leipääntymistä ei siis ollut havaittavissa haastatteluiden perusteella.

Työn imun kannalta tärkeitä voimavaroja haastateltavien mukaan ovat hyvät työtilat, omat vaikutusmahdollisuudet sekä esimiehen ja työkavereiden antama tuki. Haastatteluissa kävi ilmi, että uudet taukotilat ovat luoneet lisää voimavaroja niille, jotka käyvät Rauman asemalla töissä toiselta paikkakunnalta.

Muuten fasiliteettien osalta nähtiin kehittämisehdotuksina esimerkiksi paremmat pukukaappitilat sekä sisäämpumarata ja aidattu parkkipaikka. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että työntekijät ja esimiehet tekevät parhaansa niillä mitä on käytettävissä. Jokainen koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, mikä luo voimavaroja työn imun kannalta. Myös kaikki kokivat, että työkavereilta ja vertaisilta saadaan riittävästi tukea. Tosin esimiesten osalta, etenkin komisario tasolta, haluttiin lisää tukea. Tuen saaminen on tärkeässä roolissa voimavarojen kannalta.

Työn vaatimuksia, jotka kuormittivat haastateltavia, olivat ylimääräinen byrokratia ja tilastojen vuoksi työn tekeminen. Myös haastavat asiakaskohtaamiset nousivat esille. Asiakaskohtaamisten osalta koettiin, että lääke löytyy työntekijöiden välisestä huumorista. Byrokratian osalta eteen nousi negatiivisia ajatuksia etenkin siitä, että tietyissä tilanteissa tehdään samat toimenpiteet moneen eri järjestelmään monella eri tavalla.

Poliisissa oman työn muokkaaminen on mahdollista ja haastateltavat kokivat pystyvänsä itse vaikuttamaan siihen, miten töitä tekee ja siihen, mitä töitä tekee niin sanotulla vapaasti ohjautuvalla ajalla. Kyky muokata omaa työtä on ensisijaisen tärkeässä roolissa työn imun tunnetta tavoiteltaessa. Työn muokkaaminen on siis voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista. Mikäli työntekijä kokee työnsä vaatimukset liian vähäisiksi voimavaroihinsa nähden, tulisi hänen haastaa itseään, hankkia lisätehtäviä, suorittaa enemmän oma-aloitteista valvontaa. Jos taas työntekijä kokee vaatimuksensa liian suuriksi voimavaroihinsa nähden, voisi työntekijä pyytää palautetta ja tukea esimiehiltään tai työkavereiltaan. Työntekijä voisi lisätä voimavarojaan myös opiskelemalla uusia taitoja. Työtä voi myös muokata vähentämällä jatkuvasti kuormittavia ja haitallisia työtehtäviä, mutta ideana on, ettei hyvinvointi tule pelkästään vähentämällä työmäärää. (Hakanen 2011, 84-91; Feldt ym. 2017, 106-109.)

Yleisesti ottaen haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden voimavarat ja vaatimukset ovat hyvässä suhteessa keskenään ja haastateltavat kokivat ainakin jonkin verran työn imua. Työn imun parantamiseksi jokainen työntekijä pystyy itse omilla toimillaan vaikuttamaan niin oman työn imun kokemiseen kuin

muidenkin työntekijöiden työn imun kokemiseen. Työn imun säännöllisellä kokemisella on todistetusti positiivinen vaikutus muun muassa työntekijän sitoutumiseen, onnellisuuteen ja terveyteen (Hakanen 2011, 41-42 & 93).

6.1.3 Työilmapiirin näkökulmasta

Jokainen haastateltava tunsi ylpeyttä tekemäänsä työtään kohtaan, ja he kokivat tekemänsä työn merkitykselliseksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että heidän tekemäänsä työtä ja heitä itseään arvostetaan. Haastateltavat myös kokivat, että parhaimmalta tuntuu arvostuksen saaminen henkilöltä, keitä he itse arvostavat eniten. Haastattelut siis vahvistivat teoriaa siitä, että ihmiset haluavat saada arvostusta etenkin niiltä, joita itse arvostavat (Furman & Ahola 2012, 24-26).

Huumori koettiin erittäin tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja työssä viihtymistä. Kaikkien haastateltavien mukaan Rauman aseman huumori on hyvää ja tilanteeseen sopivaa. Huumori Rauman poliisiasemalla on pääsääntöisesti hieman mustaa ja haastateltavien mukaan työkavereille piikitellään pilke silmäkulmassa. Kukaan ei kuitenkaan ole kokenut tuleensa loukatuksi eikä ole havainnut muiden tuleen loukatuksi. Huumori koettiin erityisen tärkeäksi haastavien tehtävien hoitamisessa ja niiden jälkeisissä tilanteissa. Huumorin avulla ihminen pystyykin ratkomaan paremmin vaikeitakin ongelmia ja sen on todettu edistävän sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia. Huumorin on havaittu myös vähentävän stressiä ja uupumusta sekä lisäävän luovuutta ja kekseliäisyyttä. (Furman & Ahola 2012, 39-40.)

6.2 Johtopäätökset ja pohdinta

Kerättyjen aineistojen perusteella Rauman asemalla vallitsee lähtökohtaisesti erinomainen työilmapiiri, missä jokainen työntekijä viihtyy ja uskaltaa olla oma itsensä. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin muutama seikka, joita niin Rauman poliisiasemalla kuin monella muullakin työpaikalla on varaa kehittää.

6.2.1 Hyvän työpaikan näkökulmasta

Haastatteluissa ilmeni, ettei arvoista ole juurikaan suoraan keskusteltu, vaan arvojen on oletettu olevan samat kaikilla koulutuksen ja ammattiin hakeutumisen perusteella. Tämä pitää osaltaan varmasti paikkansa, mutta arvojen yhtenäistäminen ja terästäminen vaikuttaisi edelleen positiivisesti työssä viihtymiseen, innostumiseen, jaksamiseen sekä sitoutumiseen. Arvokeskustelun osalta esimiehet ovat tärkeässä asemassa, sillä heillä on työkalut asian kehittämiseksi. Esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut ryhmissä ovat hyvä paikka keskustella arvoista. Esimies voi lisäksi keskustella arvoista työntekijän kanssa kahden kesken järjestettävän tavoitekeskustelun yhteydessä. Myös työntekijät ovat arvokeskustelussa tärkeässä roolissa, sillä kun keskusteluja käydään, tulee kaikkien osallistua keskusteluun aktiivisesti parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. Työntekijät ovat myös yhtä lailla vastuussa siitä, että sovituista arvoista pidetään kiinni.

Osa haastateltavista koki tiedonkulun puutteelliseksi. Tiedonkulkua voitaisiin parantaa esimerkiksi panostamalla enemmän vuoronvaihdoissa tapahtuvaan tietojen vaihtamiseen. Tällä hetkellä tilanne on vaihteleva. Toisinaan vuoronvaihdoissa saadaan hyvinkin kattava katsaus edellisen vuoron tapahtumiin ja ajankohtaisiin asioihin, kun taas toisinaan tiedonkulkua ei ole käytännössä lainkaan. Vuoronvaihdoissa päivävuoro lopettaa vuoron samalla kellonlyömällä kuin yövuoro aloittaa, joten tietojen vaihtaminen ja vuorovaikutus edellyttävät joko päivävuorolta tai yövuorolta työajan ulkopuolista aikaa. Kehittämisehdotuksena on lisätä vuorovastaavien työaikaan edes kymmenen minuuttia, jotta vuorovastaavat voisivat vuoronvaihdoissa vaihtaa tietoja rauhassa työajan puitteissa. Koska työaikojen pidentäminen ja muokkaaminen on haasteellista, sekä toimintatavassa on oleellinen niin sanottu rikkinäisen puhelimen vaara, olisi toimiva vaihtoehto ryhmien välinen yhteydenpitokanava, minne tietoa olisi helppo jakaa ja se olisi jokaisen työntekijän nähtävillä. Näin tieto olisi kaikkien saatavilla myös myöhempänä ajankohtana.

Tiedon jakamisesta tekee haasteellista sen, että ammatissa käsitellään paljon salassa pidettävää tietoa. Näin ollen esimerkiksi tiettyjä yleisesti tunnettuja

viestintäsovelluksia ei ole mahdollista käyttää tehokkaasti. Poliisilla on käytössään tarkoituksenmukaisia sovelluksia ja tiedonkulkukanavia salassa pidettävienkin tietojen välittämiseen, mutta niiden käytössä on vielä kehittämisen varaa. Mikäli käytössä olisi yhteydenpitokanava, mitä olisi helppo käyttää, sitä päivitetäisiin aktiivisesti ja siitä pystyisi helposti etsimään haluamaansa tietoa, olisi helpompaa päästä ajan tasalle pidemmänkin poissaolon jälkeen. Tällä hetkellä on paljon tietoa, mitä toinen ryhmä tietää, mutta toinen ryhmä taas ei ja vastaavasti toisin päin. Rauman poliisiasemalla ei tällä hetkellä varsinaisesti ole omaa tiedonkulkukanavaa, vaan kanavat ovat koko poliisilaitoksen yhteisessä käytössä. Näin tiedon jakamisesta tulee hyvin pinnallista, koska se jää usein vain välttämättömän tiedon jakamiseen tietotulvan välttämiseksi. Kehittämisehdotuksena onkin luoda Rauman asemalle oma yhteydenpitokanava, mihin olisi mahdollista kirjata vapaammin ajankohtaisia asioita, eikä tarvitsisi tehdä jatkuvaa harkintaa tietotulvan välttämiseksi. Ryhmänjohtajat voisivat olla päävastuussa tiedon välittämisestä, mutta oikeus ja velvollisuus tiedon välittämiseen kuuluisi myös jokaiselle työntekijälle. Ryhmänjohtajan tai työvuoron vuorovastaavan tehtävänä voisi olla vuoron loppupuolella kirjata ylös vuoron aikana eteen tulleet ajankohtaiset asiat. Näin seuraavan työvuoron olisi helppo päästä ajan tasalle ja se helpottaisi vuoronvaihdossa tapahtuvaa tiedonkulkua. Uskon, että näin tiedonkulku parantuisi merkittävästi, millä taas olisi positiivinen vaikutus työssä viihtymiseen.

Palautteen antaminen on tällä hetkellä haastatteluiden perusteella puutteellista. Miten voisimme parantaa palautteen antamista? Kuten aikaisemmin haastatteluiden perusteella tuli ilmi, on paras rakentava palaute harkittua ja perusteltua. Positiivinen palaute taas on spontaania ja aitoa. Rakentavaa palautetta antaessa on hyvä antaa se kahden kesken ja muotoilla palaute niin, miten haluaisi työntekijän toimivan, eikä niin, miten hänen ei pitäisi toimia (Furman & Ahola. 2012. 119). Palautetta on varmasti vaikeampi antaa, mikäli palautteenantaja ei ole läsnä. Etenkin esimiesten palaute koettiin merkitykselliseksi, mutta samoin puutteelliseksi. Esimiehen tulisikin olla läsnä ja antaa rohkeammin palautetta niin positiivisessa kuin rakentavassakin mielessä. Palautteen antamista ei tule kuitenkaan ymmärtää pelkästään esimiehen vastuuksi ja tehtäväksi, vaan se tulee nähdä koko yhteisön asiana. Niin esimiehet

kuin työntekijätkin voisivat aloittaa palautteen antamisen pienistä arkisista asioista. Tätä kautta uskon, että palautteen antamisen kulttuurin suojavalleja saadaan kerta kerralta murrettua ja lopulta siitä tulee kunnioitettava tapa, jolloin palautteen antaminen tulee kuin itsestään.

Vaikka haastateltavat kokivat roolinsa selkeäksi ja tärkeäksi, voisi asiaa kuitenkin edelleen selkeyttää ja roolituksia olisi hyvä käydä läpi esimerkiksi vuositaisissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena ei ole ainoastaan tarkistaa palkka-asioita ja tulevia koulutuksia, vaan keskustelut ovat täydellinen hetki esimiehelle keskustella työntekijän kanssa kahden kesken henkilökohtaisemmin. Näin työntekijä saa myös mahdollisuuden kertoa omista ajatuksistaan turvallisessa ilmapiirissä. Kehityskeskustelu on otollinen hetki esimiehelle tiedustella työntekijän työssä viihtymistä sekä sitä, kokeeko työntekijä tekemänsä työnsä ja roolinsa haasteet tasapainossa hänen kykijensä ja voimavarojensa kanssa.

6.2.2 Työn imun näkökulmasta

Työn imun osalta haastatteluissa nousi haasteeksi työn imun kokeminen etenkin hiljaisina aikoina, kun hätäkeskus ei anna juurikaan tehtäviä. Työn imun kokemisessa hiljaisina hetkinä nousee tärkeään rooliin yksilön oma aktiivisuus ja miksi ei myös esimiehen aktiivisuus. Hiljaisena aikana, eli vapaasti ohjautuvana aikana onkin tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä sitä, mistä he itse nauttivat ja ovat kiinnostuneita työssään. Yksittäisen työntekijän tehtävänä on vapaasti ohjautuvana aikana haastaa itseään ja lähteä aktiivisesti tekemään sellaisia toimia, joista hän saa voimavaroja ja motivaatiota, mutta samalla haastavat häntä sopivassa suhteessa. Hiljaisina aikoina myös itsensä kehittäminen on tärkeää. Itseään voi kehittää lukemalla, harjoittelemalla tai miten itselle parhaiten sopii. Itsensä kehittäminen ja uusiin haasteisiin tarttuminen ei välttämättä tuota välitöntä mielihyvää, mutta onnistuneiden ponnistelu- jen jälkeen tunne saattaa olla jotain, mistä ei halua enää luopua.

Työtä voitaisiin muokata myös ryhmissä. Rauman asemalla voitaisiin esimerkiksi ryhmien sisällä pyrkiä yhdessä muokkaamaan työtä vahvistamalla heille tärkeiksi kokemiaan voimavaroja ja vähentämällä haitalliseksi kokemiaan esteitä. Hyvä ajankohta tämän aloittamiselle voisi olla esimerkiksi ryhmän vuositainen tavoitekeskustelu tai jokin muu yhteinen vapaamuotoisempi tilaisuus. Poliisin työssä töitä tehdään paljolti yhdessä niin partiokaverin kuin koko ryhmänkin kanssa ja tämän vuoksi yhdessä ryhmänä sovituista asioista on helppompaa pitää kiinni, koska silloin ryhmän tuki on vielä vahvemmin takana.

Ylimääräisen byrokratian osalta tulee muistaa, että lait, säädökset ja ohjeet velvoittavat poliisia kirjaamaan asioita tietyllä tavalla, mutta esimerkiksi poliisin omien järjestelmien parantaminen ja kehittäminen saattaisi vähentää ylimääräisen työn tekemistä ja sitä kautta vähentää kuormittavuutta. Ylimääräisen kuormittavuuden vähentäminen lisäisi varmasti työntekijöiden kykyä puuttua rikoksiin entistä paremmin ja aktiivisemmin, koska asiakirjojen tekemiseen ei kuluisi liikaa voimavaroja. Moni saattaa jättää tiettyjä asioita tekemättä, koska he tietävät, että siitä seuraa liian kuormittavia paperitöitä. Osaltaan tekemättä jättäminen saattaa johtua myös siitä, ettei tiedetä, miten näitä monimutkaisia asiakirjoja tulisi täyttää. Tähän taas kehitysehdotuksena olisi pienet työpaikkakoulutukset ryhmien sisällä vapaasti ohjautuvan työajan aikana.

Poliisin ammatissa, niin kuin kaikissa muissakin ammateissa, eletään jatkuvassa muutoksessa. Lakeihin voi tulla muutoksia, toimintatapoihin ja käytäntöihin voi tulla muutoksia tai järjestelmät voivat muuttua. Tämän takia on erityisen tärkeää ylläpitää työntekijöiden ammattitaitoa järjestämällä koulutuksia. Etenkin täysin uusia asioita käsitteleville koulutuksille tulisi olla lisäksi varattu erikseen määrättyä työaika, jotta jokainen voisi perehtyä uuteen asiaan riittäväällä tarkkuudella. Tällä hetkellä koulutuksia joudutaan suorittamaan hälytysvalmiuden aikana ja saattaa olla, että työntekijä joutuu jatkuvasti keskeytyksi. Näin uuden asian oppimisesta tulee merkittävästi haastavampaa.

Oletus siitä, että vanha koira ei uusia temppuja opi, tulisi murtaa ja innostaa myös kokeneempia työntekijöitä kehittämään edelleen omaa osaamistaan opiskelemalla uutta ja haastamaan itseään. Kenellä tahansa saattaa olla

kasvusuuntautuneisuutta tiettyjä seikkoja kohtaan, mutta toisia seikkoja kohtaan he taas ovat lukkiutuneita. Niin yksittäisen työntekijän itse, kuin yhdessä esimiehen kanssa tehtävänä olisikin tunnistaa nämä lukkiutuneet kohdat ja lähteä sitä kautta määrätietoisesti purkamaan niitä pienin askelin. (Hakanen 2011, 82-83.) Tässä vaiheessa on ensiarvoisen tärkeää saada tukea esimieheltä ja työkavereilta.

Työnantajankin näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää panostaa työyhteisön työssä viihtymiseen, hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen sekä työn imun kokemiseen, sillä kun työilmapiiri on hyvä ja työntekijät viihtyvät työssään, on huomattu työntekijöiden pysyvän terveempinä, sitoutuneimpina sekä tehokkaampina ja innovatiivisempina. Esimerkiksi resurssit ovat tällä hetkellä haastatteluiden perusteella hyvällä tasolla, ja partiomäärien vähennys saattaisi vaikuttaa negatiivisesti työn imun kokemiseen ja sitä kautta myös työviihtyvyyteen ja siitä aiheutuviin positiivisiin vaikutuksiin, mikäli vaatimusten ja voimavaroja kulluttavien seikkojen määrä kasvaisi liian suureksi suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin.

6.2.3 Työilmapiirin näkökulmasta

Huumori koettiin tärkeäksi osaksi työssä viihtymistä ja sen koettiin olevan sopivaa työyhteisöön. Huumori Rauman asemalla on kuitenkin selkeästi aika roisia, eikä se varmasti sovi joka työpaikalle. Vaikka kukaan haastateltavista ei kokenut tulleen loukatuksi, tulee muistaa, että olla tilannetajuinen sanomisissaan ja mikäli huomaa loukanneensa jotain, on erityisen tärkeää muistaa pyytää anteeksi.

Ryhmäytyminen on tärkeää, sillä se on organisatorisen oppimisen moottori (Edmondson & Schein 2012, 12). Haastateltavista yksi, joka on poistunut Rauman poliisiasemalta, koki uudessa työpaikassaan hyväksi tavaksi niin sanotun ”Saunaklubin”. Sen tarkoituksena on työvuoron päätteeksi käydä ryhmän kanssa päivä yhdessä läpi esimerkiksi saunomisen merkeissä työpaikan tiloissa. Siellä on mahdollisuus keskustella niin työasioista kuin niiden

ulkopuolisistakin asioista. Tämä tietysti edellyttää jokaisen työntekijän omaa työajan ulkopuolista aikaa, eikä voi olettaa, että kaikki olisivat aina läsnä, mutta pienikin hetki työajan ulkopuolella vapaammassa ympäristössä varmasti lisääisi ryhmäytymisen tunnetta.

6.3 Lopuksi

Kehittämiskohteisiin tulee tarttua ryhmänä tai koko työyhteisönä. Kehittämiskohteisiin on hyvä tarttua yksi kerrallaan. Tämä voidaan tehdä ryhmänjohtajan johdolla, tai kenen tahansa työntekijän innoittamana. Yhdessä ryhmänä voidaan valita yksi kehittämiskohde, mihin halutaan saada parannusta. Kun kehittämiskohde on valittu, tulee kuvitella ihannetila, mihin halutaan päästä. Kuvaus tulee muokata positiivissävytteiseksi. Ihannetilaa on hyvä olla mahdollisimman yksityiskohtainen. Ihannetilaa kuvittelun jälkeen voidaan ryhmässä miettiä kaikkia niitä positiivisia vaikutuksia, mitä onnistunut muutos tuo tullessaan. Jotta etenemisestä tulisi konkreettisempaa, on etenemistä hyvä seurata ja määränpää on hyvä luoda vaiheittaiseksi. Jokaisen vaiheen tavoittamisen jälkeen edistymistä on hyvä juhlistaa ja jakaa kiitosta toinen toiselle. Tavoitteen saavuttamiseksi voidaan myös tehdä lupauksia siitä, mitä konkreettisia toimia kukin on valmis tekemään asian eteen. Tavoitteen saavuttaminen ei välttämättä ole helppoa ja eteen saattaa tulla vastoinkäymisiä. On siis hyvä varautua vastoinkäymisiin ja mahdollisuuksien mukaan pohtia jo etukäteen niitä seikkoja, jotka saattavat tulla tavoitteen eteen. Kaikki on kuitenkin mahdollista, kun se tehdään yhdessä ryhmänä. (Furman & Ahola 2012, 138-147.)

Kaiken kaikkiaan on pääteltävissä, että Rauman poliisiasemalla vallitsee hyvä henki ja yhteisöllisyys. Rauman asemalla osataan ottaa positiivisuus irti pienistäkin asioista ja ehkä juuri se on avain viihtymiseen, työn imuun ja hyvään työilmapiiriin. Rauman asemalla on paljon vahvuuksia ja vain vähän heikkouksia. Heikkouksiin tulee kiinnittää huomiota ja määrätietoisesti kehittää niitä, mutta myös vahvuuksia tulee muistaa vaalia ja ylläpitää sekä parantaa entisestään, sillä mikään näistä ei ole itsestään selvyys eikä pysyvä tila ilman jatkuvaa huolenpitoa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991126336605968>.

Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. *Työilmapiiri kuntoon*. Helsinki: Alma Talent. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991272586605968>.

Bakker, A. B. 2021. Work engagement. Viitattu 24.2.2021. <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2007. The Job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-job-demands-resources-model-state-of-the-art-XkYCBh0TOw?key=emerald>.

Bakker, A. B. & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Pres <https://samk.finna.fi/Record/samk.991321337405968>.

Edmondson, A. C. & Schein, E. H. 2012. *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991326505805968>.

Feldt, T., Mauno, S., Mäkikangas, A. & Feldt, T. 2017. *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Furman, B., Ahola, T., Kujasalo, K. & Furman, B. 2012. *Tuplatähti: Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. 8. p. Helsinki: Tammi.

Grateplacetowork.fi -verkkosivut. 2020. Miten parhaita työpaikkoja johdetaan. Viitattu 9.2.2021. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/miten-parhaita-tyopaikkoja-johdetaan>.

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

Heinimäki, J. 2018. *Arvon porukka*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991281216605968>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.99979116605968>.

Hjelt, Y. 2016. Poliisien määrä Lounais-Suomessa vähenee edelleen ja tutkinta-ajat pitenevät. Ylen verkkosivut. Viitattu 12.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-9253052>.

Järvilehto, L. 2013. *Upeaa työtä!: Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan*. Helsinki: Tammi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991173156605968>.

Järvinen, P. 2016. *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991251386605968>.

Kaivola T. & Launila H. 2007. *Hyvä työpaikka*. Helsinki: Yrityskirjat.
<https://samk.finna.fi/Record/samk.99930156605968>.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991231486605968>.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991263786605968>.

Macey, W & Schneider, B. 2008. The meaning of employee engagement.
http://www.benschneiderphd.com/Macey-Schneider_IOP_March_08.pdf.

Manka, M. (2010). *Työn iloa ja imua: Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpai-koille*. [Tampere]: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammatti-
korkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991224856605968>.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäope-
tuksen tietovaranto Teemahaastattelu. Viitattu 15.2.2021. Tampere: Yhteis-
kuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-
tus/kvali/L6_3_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäope-
tuksen tietovaranto Mitä laadullinen tutkimus on: Lyhyt oppimäärä. Viitattu
15.2.2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. *Organizational culture and leadership*. Fifth
edition. Hoboken: Wiley. [https://samk.finna.fi/Re-
cord/samk.991331126905968](https://samk.finna.fi/Record/samk.991331126905968).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uu-
distettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkas-
telua*. Tampere: Vastapaino.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-
Kustannus. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991209476605968>.