



# Aloita päivä tähtihetkellä

Professori Marja-Liisa Mankan väri on vahva oranssi. Samaa energiaa löytyy myös hänen puhuessaan työhyvinvoinnista: esiin nousevat psykologinen pääoma, työyhteisötaidot, vuorovaikutus, tunneäly, työn ilo ja imu.

TEKSTI SINI SILVAN | KUVAT ARI IJÄS

**H**aluatteko kahvia, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergoksen professori Marja-Liisa Manka kysyy. Pian hän palaa kahvikupin kanssa, kun on ladannut keittimen ensin uudelleen. Tämä on yksi olennaisia työyhteisöperiaatteita: jokainen ottaa osan vastuusta. Usein juuri pienet asiat hiertävät arjessa eniten. Odotetaan, että ”joku muu” tekee asiat.

Yhdessä Mankan kehittämiskohteista Ensiapu Acutassa Tampereella hoitaja ehdotti ”joku muulle” järjestettäväksi hautajaisia. Nyt se olet juuri sinä, joka täyttää tulostimen papereilla ja hankkii lisää kertakäyttöhanskoja.

– Tällaisten konkreettisten keinojen kautta voi viedä asioita eteenpäin, Manka innostuu. >

"Työhyvinvointi liittyy työn sujuvuuteen arjessa. Ei se tarkoita pelkästään tykyjumpaa tai sitä, että noukitaan hampailla omenoita ämpäristä."

Acutassa johto näki, että työntekijät olivat kovilla ja voivat huonosti tuloskuntomittareiden mukaan. Työhyvinvoinnin kehittämisen ensimmäiseksi työkaluksi otettiin Mankan väitöskirjansa pohjalta kehittämä työhyvinvoinnin tikkataulu. Osumat ja tihentymät paljastivat keskeiset ongelmat.

Reilun työilmapiirin avaimet olivat ja ovat yksinkertaisia: ihmisiä pitää tervehtiä ja kuunnella, toiminnan pitää olla tasa- puolista. Acutassa workshop-työskentelyn myötä syntyi sosiaalinen innovaatio, kun keskussairaalan yksi huone organisoitiin lataamoksi. Siellä on voitu ideoida, mitä tehdä kiireelle ja ilmapiirille, mitä tehdä, että johtaminen olisi positiivisempaa.

– Jopa 93 prosenttia henkilökunnasta osallistui tähän työskentelyyn. Ja lataamo alettiin käyttää ratkomaan muitakin kuin työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Terveystuolissa tehdään töitä kovien paineiden alla. Hoitajilla saattaa olla myös eettisten ongelmien kuorma, kun koetaan, ettei potilaita ehdi hoitaa riittävän hyvin. Työhyvinvoinnin eteen työskentely vaatii jatkuvuutta. Tehdään pala palalta, eikä odoteta kuuta taivaalta. Acutassa koulutettiin myös KEVA:n Työhyvinvointia strategisesti -valmennuksella lääkäri, apulaisosastonhoitaja ja sairaanhoitaja työyhteisön latureiksi.

– Työhyvinvoinnin johtamisen prosessin pitää myös olla kunnossa, pitää tutkia kokonaisuus, asettaa tavoitteet vastuut- taan ja aikatauluttaa. Vaikka kaikkien osallistuminen on tärkeää, työyhteisön sisällä tarvitaan aktivaattoreita, agentteja, jotka katsovat, että työhyvinvointiin liittyvät asiat kehittyvät, Manka korostaa.

Lopputuloksena vakuuttava. Manka pohtii, ettei ole koskaan nähnyt niin harppauksellista kehitystä työhyvinvoinnissa kuin Acutassa.

**M**arja-Liisa Manka on tehnyt urallaan paljon tutkimusta. Yhtä lailla hän on katsonut työpaikkojen ongelmia silmästä silmään.

– Idea on, että jokainen ihminen saa sanoa sanansa. Kun kysytään, miten saadaan oikeasti vietyä tutkimustuloksia ja uusia käytäntöjä työpaikoille, niin vain sillä tavalla, että jokainen on mukana ja kokee saavansa vaikutusta.

Kehittämistä voidaan tehdä ainoastaan onnistuneiden kokemusten kautta. Osallistuminen ja vastavuoroisuus lähtevät siitä, että esimies alkaa kysyä työntekijöiltä, mitä voisi tehdä, olisiko sinulla ideoita, mitä ajattelet. Mankan mukaan lattiatasot ja kahdet käsiparit pitäisi jo käsitteinäkin hylätä historialliseen arkistoon. Jokainen on arvokas työyhteisön jäsen.

Valtauttava esimiestyö tarkoittaa, että annetaan valtaa mahdollisimman lähelle työntekijöitä eli valtuutetaan työntekijät tekemään asioita. Esimieheltä vapautuu aikaa ja työntekijän työ rikastuu. Syntyy luottamusta.

Liikennevalosymboliikalla voi ajatella, että liikennevaloista siirrytään kiertoliittymiin. Liikennevalojohtaminen on hidasta, koska on pakko pysähtyä punaisiin. Kiertoliittymissä ja itseohjautuvuudessa tulee hallinnan tunne työhön, mikä on ehkä tunnetuimpia työhyvinvoinnin elementtejä. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön, tavoiteasetantaan ja työnteon tapoihin, niin sitä kautta sitten hyvinvointikin kasvaa.

– Olen toiminut professorina kymmenen vuotta, kun tulin, miellettiin, että työhyvinvointi on joku tykyjuttu, jump- paa tai työterveyshuollon vastuulla. Mutta nyt on löytynyt laaja-alainen ymmärrys, että työn sujuvuus on olennaista, ei suinkaan se, että noukitaan omenoita hampailla ämpäristä. Ensin täytyy pöydän ympärillä työpaikalla miettiä asioita, mistä arki koostuu ja ratkaisuja, sen jälkeen voidaan mennä soutamaan kirkkoveineillä.

Manka pohtii, että yhä puhutaan Karasekin ja Theorellin tasapainomallista. Mallin mukaan aktiivinen työ, jossa saa käyttää aivojaan tuo hyvinvointia, työ, jossa on paineita ja johon ei voi vaikuttaa, kuormittaa. Hoitoalan työstä kuuluu paljon kuormittavalle puolelle.

– Mallin mukaan pitäisi saada enemmän vaikutusvaltaa omaan työhön, mutta tämäkin malli alkaa olla vanhanaikainen. Enemmän pitäisi lähteä siitä, mikä on työssä innostaa ja voimistaa, mikä taas syö voimavaroja. Työhön tarvitaan isompi imu. Enää ei voi puhua tasapainomallista vaan enemmän puhutaan voimavaroista. Silloin huomio kiinnittyy johtamiseen, ilmapiiriin ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin. >



Työyhteisöissä tarvitaan aktivaattoreita, jotka seuraavat, miten työhyvinvointi kehittyy.



xxa Salon mielestä pitäisi tarkemmin selvittää, minne kaikki sairausvakuutuskorvaukset päätyvät.

**M**anka on tietoinen siitä, että työhyvinvointi saa aikaan huokailuja ”tämä on taas tätä kehittämistä”. Hän on silti kohdannut ihmisiä, joita ei ole koskaan todella kuultu.

– Hoitoalalla on edelleen aika tiukka hierarkia. Meillä on paljon perinteisen johtamisen perinnettä. Vaatisi jonkinlaista loikkaa pois sieltä, että saataisiin kaikki ihmiset mukaan.

Vuorovaikutteinen johtaminen tarkoittaa johtajalle sitä, että on annettava valtaa, mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Myönteisyys on uusi johtamislistan vaatimus.

– Mitä esimieheltä toivon, olisi optimismin lietsominen. He johtaisivat työyhteisöä eteenpäin, ei lytäten vaan mahdollisuuksia ajaen. Ajetaan uusia näkökulmia ja korjataan samalla ongelmia.

**S**osiaalinen pääoma on johtamisen ja työilmapiirin yhteinen liitto. Se, mistä Manka on vielä kiinnostuneempi, on psykologinen pääoma. Siihen on kytketty neljä piirrettä:

– Itseluottamus on hallinnan tunne: olet auton ratissa etkä navigaattorin viettävänä. Toiseksi toiveikkuus, sinulla on unelmia ja tavoitteita. Kolmantena on realistinen optimismi, että näkee erilaisia myönteisiä asioita ja neljäntenä sitkeys, resilienssi, se tarkoittaa sitä, että ei luovuta helposti vain aina jaksaa yrittää uudestaan.

– Tämäkään ei ole syntymälahja, vaan opittavissa. Perimä kasvatus ja olosuhteet antavat siihen mutta siihen sen voi oppia.

Manka on ollut kouluttamassa osatyökykyisiä, joille on opetettu psykologista pääomaa. Kokemukset ovat olleet hyviä, tai kuten Manka määrittelee, ihania. Hän on nähnyt, miten ihminen tulee koulutukseen hartioita myöten lytyssä ja kertoo esimiehen sanoneen, ettei hänestä ole mihinkään. Puolen vuoden, erilaisten evästysten ja vaiheiden jälkeen edessä on ryhdikäs nainen, joka on saanut muutettua elämänsä ja esimiehensä asiantuntijatehtäviin.

Esimiestä ei aina tarvitse vaihtaa, mutta psykologista pääomaa voi harjoitella. Voi käydä läpi omaa elämäänsä, katsoa, mitä vaikeuksia on ollut ja miten ne on aiemmin voitettu. Voi pohtia elämän hyviä puolia, etsiä uusia unelmia. Manka katsoo, että on erilaisia keinoja sitkeyden, optimismin ja toiveikkuuden vahvistamiseksi. Kaikille ei sovi kaikki, jonkun pitää purkaa energia vaikka kantoja kääntämällä.



Työelämäntutkijoita ei Marja-Liisa Mankan mielestä päästetä helpolla. Johtajat kuitenkin oivaltavat, että työhyvinvointi "ei ole mikään kukkahattutätien juttu".

**Y**hdeksi tärkeimmistä tutkimuksista Manka katsoo LeadEmo -esimiesten tunneälytutkimuksen. Siinä havainnointiin esimiesten ja työntekijöiden tunne- ja vuorovaikutustaitoja videoanalyysien ja neuro-psykofysiologisten mittausten avulla. Ei riitä, että suu hymyilee, jotta vuorovaikutus koetaan myönteisenä. Neutraali vuorovaikutus taas tulkitaan kielteiseksi, jos se on ainoa vuorovaikutuksen tapa.

– Päättös oli se, että 77 prosenttia vuorovaikutuksesta koettiin neutraaliksi, hyvää päivää kirvesvartta kohtaamiseksi. 16 prosenttia oli sellaista, jossa syntyi kontakti, eli myönteistä oli vain pieni siivu kokonaisuudesta. Seitsemän prosenttia oli negatiivista.

Tunneälyäkin voi oppia, mikä merkitsee, että työskarkaa riittää. Manka pohtii, miten halpaa se olisi.

– Ei tarvitsisi kuin äänihuulia liikuttaa, eikä sitäkään, vaan nyökkäys ja katsekontakti riittää.

Tärkeimpiä viimeaikaisia tutkimustuloksia ovat Mankan mukaan juuri tämän myönteisyyden ja kontaktin, vuorovaikutteisuuden merkitys. Yksi konkreettista keinoista siinä on aloittaa jokainen kokous, tai vaikka tapaaminen tähtihetkellä, kysyä, onko tapahtunut jotain mukavaa.

– Yksi tuotekehityspäällikkö sanoi, että ei sen teennäisempää amerikkalaista mössöä voi olla, mutta kun on kerran tutkimukseen lupauduttu, niin täytyyhän tutkimuksille olla materiaalia. He aloittivat kaikki tuotekehityspalaverit tällä tähtihetkellä, mutta siitä tulikin ihan älyttömän hyvä kokemus heille, joka antoi paljon uutta.

Parhaat mittarit kuvaamaan työhyvinvointia ovat sairauspoissaolot, työtaturmat ja varhaista eläköitymistä kuvaavat varhemaksut. Näiden rinnalle olisi hyvä olla laadullisiakin mittareita.

– Olisi hyvä jos sosiaalista pääomaa arvioitaisiin, siihenkin on olemassa mittari. Samoin voitaisiin mitata psykologista pääomaa ja johtamisilmapiiriä.

**O**mat voimavarat Mankalle löytyvät usein – metsästä ja väreistä.

– Viikonloppuna löysin ihanan sammalmettän, johon paistoi aurinko. Minulle tärkeää on juokseminen, metsä ja korpi. Liikun 30 kilometriä viikossa. Olen kotoisin aika laakeelta aakeelta, joten tila ja pelto antavat myös voimaa.

– Ehkä koen, että kun teen ihmisten elämää helpottavaa työtä saan niin paljon asiakaspalautetta. Junassa saattaa joku tulla kiittämään kädestä tai halaamaan Oulun kaupungilla kävellessä.

– Tapasin viime vuonna 12 000 ihmistä, olen kirjannut ne joskus huvikseni ylös. Että en mitään pikkuisen. Että en ihan tavallista työtä tee täällä.

Manka säteilee energiaa 62-vuotisen elämäkokemuksen voimalla.

– Olen kehittynyt, en ole aina ollut tällainen, on ollut vaikeita vaiheita. Olen aina olen ollut optimistinen, silti, vaikka isä teki itsemurhan, kun olin 18-vuotias.

Manka pohtii, että hänen isänsä oli sotakokemustensa vanki, kuten monet suomalaiset. Ainoa, joka helpotti elämää, oli pullo pöydänjalan juuressa.

– Kaikki tämä on sitä elämää, ilman sitä ei olisi tässä eikä oma itsensä. Kauheat jutut, jotka opettavat, sieltä tulee se ymmärrys muita kohtaan.

– Näkökulma, millä asioita tarkastellaan, on aika oleellinen. Että nähdäänkö me ne asiat, vain ne negatiiviset vain nähdäänkö valo. Ajatellaanko, että tämä asia tässä on näin, vai että minun pääni vain syöttää näitä ajatuksia minulle, että ne eivät ole totta.

## Värit, juokseminen, metsä, korpi ja pelto!

**T**yöelämäntutkijoita ei päästetä helpolla. Heitä on kritisoitu sanomalla, että tutkijoilla on vilkas mielikuvitus, kuvitellaan, että työelämä on vain leikkiä ja pelaamista. Oletetaan, että tutkijat ovat säästyneet

loputtomien organisaatiouudistuksen kauhulta, eivätkä joudu käyttämään työaikaansa rahoituksen hakemiseen ja laaturaporttien tekemiseen.

– Juuri tällä hetkellä meillä on laaturviointi menossa ja kaikki raha hankitaan ulkopuolelta minunkin tiimissäni. Meillä ei ole yhtään yliopiston perusrahoitusta. Juuri on käyty läpi kaksi organisaatiouudistusta. Työhyvinvoinnin tutkijat ovat siis hyvinkin samassa maailmassa muiden kanssa.

Yliopisto antaa hyvät puitteet, mutta se, että täytyy hommata rahansa kolminkertaisena palkkaan nähden on aika iso juttu kuuden hengen organisaatiossa. Se merkitsee 700 000-800 000 euroa vuodessa.

Vahvistus siihen, että työ on järkevää, löytyy tutkimuksesta, Työvirta-hankkeesta. Hankkeessa mukana olleet toimitusjohtajat kertovat kokemuksinaan, miten ovat oppineet kuuntelemaan, muuttamaan työnkuvaansa. Asian tiivistää yhden toimitusjohtajan sanoma: ”Tämä ei ole mitään kukkahattutätien, vaan tosimiesten hommaa tämä työhyvinvointi. Eurot vain kilisevät kassaan.”

– Työhyvinvoinnissa on kaksi juttua: ihmiset voivat hyvin, mutta toisaalta siitä hyötyy myös työnantaja. •