

**ESIMIESTEN TYÖHYVINVOINTIKÄSITYKSET
JA NIIDEN ILMENTYMINEN TYÖYHTEISÖJEN
ARJESSA**

MAARIT TIKKANEN 177952
Helmikuu 2014
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden laitos
Kuopion kampus
Sosiaalipsykologian pro gradu-tutkielma

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Yhteiskuntatieteiden laitos, sosiaalipsykologia

Maarit Tikkanen: Esimiesten työhyvinvointikäsitukset ja niiden ilmentymine työyhteisöjen arjessa.

Pro gradu -tutkielma 117 sivua, 3 liitettä (3 sivua)

Tutkielman ohjaajat: Professori Vilma Hänninen
YTT Kaarina Mönkkönen

Helmikuu 2014

Avainsanat: Työhyvinvointi, henkinen hyvinvointi, johtaminen,

Tämä laadullinen tutkimus tarkastelee esimiesten työhyvinvointikäsitteitä ja niiden ilmentymistä työyhteisöjen konkreettisissa arjissa käytännöissä keskijohdon näkökulmasta, sekä esimiesten käsitteitä työhyvinvoinnin edistämisestä työyhteisössä ja tähän käytettävissä olevista sosiaalisista, henkisistä ja aineellisista resursseista. Tutkimusongelmia, joita tutkimuksessa tarkasteltiin, on kolme: 1) Johtajien omat käsitteet työhyvinvoinnista: Miten he käsitteellistävät työhyvinvoinnin ja miten kuvaavat sitä, 2) Johtajien omat käsitteet siitä miten työhyvinvointia edistetään työyhteisöissä ja 3) Mitkä ovat johtajien käsitteet mahdollisuuksista ja toimintamahdollisuuksista työhyvinvoinnin eteen työyhteisöissä. Tämän lisäksi työssä tarkastellaan esimiesten näkökulmasta työhyvinvointijohtajuutta käsitteenä, sekä henkistä väkivaltaa työyhteisöjen todellisuutena.

Tutkimuksessa käytetään fenomenologishermeneuttista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto on kerätty monimenetelmällisesti. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa tutkimusmetodinä käytetään eläytymismenetelmää ja virtuaalihaastattelua sähköpostiesseen muodossa. Tutkimuksen toisessa osiossa tutkimusmetodinä on avoin teemahaastattelu. Kaiken kaikkiaan tutkimusaineisto sisältää 10 sähköpostiesseenä, määrällisesti 12 sivua sekä 188 sivua litteroitua haastattelumateriaalia. Sähköpostiesseenä toteutettu ennalta sovittuna aikana, aikaa kirjoittamiseen on käytetty 30 minuuttia. Haastattelut ovat toteutettu tunnin mittaisina avoimina syvähaastatteluina kymmenelle keskijohtoa edustavalle esimiehelle, jotka edustavat kolmea organisaatiota ja toimivat Pohjois-Savossa eri toimialoilla. Alaisia heillä on määrällisesti 18–55 työntekijää. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällön analyysia, jossa koottu aineisto on teemoitettu tutkimuskysymysten pää- ja alateemoihin.

Tulosten perusteella voidaan todeta työhyvinvoinnin rakentuvan sosiaalisesti yhdessä työyhteisöjen arjessa, vastuu siitä on jokaisella työyhteisössä toimijalla. Työ itsessään on merkittävin työhyvinvoinnin tekijä. Esimiehen työssä onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, luottamus, avoimuus ja toimiva viestintä. Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, sekä hyvästä johtajuudesta. Psykkinen työhyvinvointi ei mahdollistu, mikäli työn fyysiset perustekijät eivät ole kunnossa. Työhyvinvointi koetaan haasteellisena, työyhteisöjen ennakoivaan työhön tarvittaisiin työvälineitä, sekä työyhteisöjen negatiivisiin ilmiöihin puuttumiseen. Tutkimuksessa todetaan, että jo yhden ihmisen yhteistyöhaluttomuus heikentää koko organisaation/työyhteisön työhyvinvointia ja tuloksellisuutta.

Jatkotutkimus on suositeltavaa koskien 2010-luvun työhyvinvointijohtajuutta ja työyhteisöjen työhyvinvointia sosiaalipsykologisesta viitekehyksestä.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Social Sciences, Social psychology

Maarit Tikkanen : The management's understanding of the work well-being and how these ideas are represented at work places

Master's thesis, 117 pages, 3 appendix (3 pages)

Advisors: Professor Vilma Hänninen
DSc Kaarina Mönkkönen

February 2014

Keywords: Work well-being, psychological well-being, the management, the manager

This qualitative study was designed to examine the role of the managers' understandings of the work well-being and how those ideas are expressed in specific workplaces everyday practices of middle-management perspective, as well as managers' understandings how they can forward the work well-being at the workplace and how they understand the social, psychological and physical available resources of the work well-being. Research problems that the study examined, were three: 1) The managers' own understanding of the work well-being: How do they conceptualize the work well-being and how they describe it, 2) the managers' own understanding how to forward the work well-being at workplaces, and 3) What are the managers' ideas of the opportunities and scope for actions for the work well-being at workplaces. Furthermore the study examines the concept of the work well-being management from the perspective of managers and workplace bullying as the reality of workplaces.

The study used the phenomenological-hermeneutic approach. The data of the study was collected by multi methodologically. In the first section of study was used the experiential research method and the virtual interview with e-mail essay. In the second section of study was used the open theme interview. Overall the data consists 10 e-mail essays, 12 pages and 188 transcribed pages from interviews. E-mail essays were executed at the appointed time, time for writing was 30 minutes. Interviews were one hour deep- interviews and made for ten managers of the middle management, they represent three different organizations and they are working in different fields in Northern Savonia. Managers had 18-55 subordinates. The method used in analyzing the collected data was data-based content analysis, in which the collected material was divided into the main themes and the sub themes.

According to the results, the work well-being is socially constructed in the everyday actions of the workplaces. All actors in the workplace have the responsibility of the work well-being possibility. The main factor of the work well-being was the work itself. For the management, the most important factors included justice, openness and communications. The work well-being was formed by many different factors like the work, working conditions, successful cooperation, professional skills and ability, the health and ability to work and the accomplished management. It is significant that the psychological well-being can't become possible if the physical factors weren't in order, these two supports each other. The work well-being was experienced as a difficult and challenging subject. It is important to find the tools for anticipation and the problem-solving methods for negative phenomenon like bullying or cantankerous. According to the results, only one individual was capable of to violate the all work community, the work well-being and profitability of the organization.

Future research is recommended for the work well-being management of the 2010 talent's and social psychological research of the work well being at workplaces.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja aihe lyhyesti	1
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusongelmat ja tutkielman rakenne	3
2 TYÖHYVINVOINTI	4
2.1 Työhyvinvointiin liittyviä teemoja ja käsitteitä	4
2.2 Yksilön työhyvinvoinnin perustekijät	5
2.3 Psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen merkitys työhyvinvoinnissa	6
2.4 Työuupumus ja työnimu	9
2.5 Millainen on hyvinvoiva työyhteisö?	11
2.6 Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin,	13
2.7 Johtamisen mallit	15
2.8 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen	17
3. HENKINEN VÄKIVALTA RYHMÄILMIÖNÄ TYÖYHTEISÖJEN ARJESSA	18
3.1 Henkisen väkivallan seurauksia yksilö- ja työyhteisötasolla	19
3.2 Henkisen väkivallan ilmenemismuotoja työyhteisössä	20
3.3 Konfliktikierre	21
3.4 Miksi henkinen väkivalta mahdollistuu työyhteisöissä	22
3.5 Henkinen väkivalta ryhmäilmiönä	24
3.6 Organisaatiokulttuurin merkitys henkisen väkivallan esiintymiselle	26
4 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	29
4.1 Katsaus henkilöstöjohtamisen historiaan	29
4.2. Henkilöstöjohtaminen 2010-luvulla	31
4.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	33
4.3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2010-luvulla	34
4.4 Henkilöstötoimintojen kehittäminen ja osaamisen tukeminen	36
4.5 Työssä oppiminen ja oman hyvinvoinnin ristiriitaisuus	37
4.6 Johtamisen kehittämistyö	38
4.7 Työhyvinvointijohtajuus	40
5 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	43
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	43
5.1.1 Pohdintaa metodisten perusratkaisujen suhteen	44
5.1.2 Perustelut tutkimusjoukon valinnalle	45
5.1.3 Eläytymismenetelmä tutkimusmenetelmänä	46
5.1.4 Laadullinen/henkilökohtainen haastattelu tutkimusmenetelmänä	47
5.2 Aineiston keruu sähköpostiessee eläytymismenetelmällä	48

5.3 Tutkimuksen toinen osio, henkilökohtaiset haastattelut	50
5.4 Aineiston analyysin tekniikat	51
5.4.1 Sähköpostiesseiden analysointi	51
5.4.2 Haastattelujen analysointi	51
5.5 Eettiset kysymykset koskien tutkimuksen tekemistä	53
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
6.1 Sähköpostiesseet, eläytymismenetelmän tulosten analyysi	55
6.1.1 toimenpiteet joihin esimies ryhtyy	56
6.1.2 Esimiehen toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi	59
6.1.3 Työntekijää ja työyhteisöä koskevat toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi	60
6.1.4 Esimiehen onnistumista tukevia ja epäonnistumista aiheuttavia tekijöitä	63
6.2 Henkilökohtaisten haastatteluiden analyysi	66
6.3 Henkilökohtaisten haastattelujen ensimmäinen osio	66
6.3.1 Työhyvinvoinnin käsitteellistäminen ja kuvaaminen	67
6.3.2 Psyykkisen työhyvinvoinnin merkitys	71
6.3.3 Mitä työhyvinvointijohtajuus on	72
6.3.4 Henkinen väkivalta työyhteisöjen todellisuutena	77
6.3.5 Koetaanko henkinen väkivalta ryhmäilmiöksi	81
6.4 Johtajien omat käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään työyhteisössä	82
6.4.1 Miten työhyvinvointia edistetään	82
6.4.2 Ennakoimisen merkityksestä, onko sitä ja tulisiko sitä kehittää	85
6.4.3 Työterveyshuolto ja työsuojelu työhyvinvoinnin edistämisessä	89
6.4.4 Sitoudutaanko työhyvinvoinnin edistämiseen pitkäjänteisesti	91
6.4.5 Seurannan merkitys onnistumisen kannalta	93
6.4.6 Yhteen hiileen puhaltaminen epätoivoisessa ja tulehtuneessa tilanteessa	94
6.4.7 Ylinjohto antaa mahdottomia ratkaisumalleja ymmärtämättä käytännön työtä	96
6.5 Tutkimustulosten tulkinta	99
6.5.1 Sähköpostiesseet, eläytymismenetelmän tutkimustulosten tulkintaa	99
6.5.2 Henkilökohtaisten haastattelujen tutkimustulosten tulkintaa	101
7 POHDINTA	104
7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia- käytettyjen aineistomenetelmien edut ja rajoitukset.	105
7.2 Tulosten huomioiminen käytännön työelämässä ja esille nousseita jatkotutkimusaiheita	106
7.3 Lopuksi	107
LÄHTEET	108
LIITTEET	118
Liite 1 Haastattelupyyntö	118
Liite 2 Työhyvinvointitutkimuksen osa 1, sähköpostiessee	119
Liite 3 Henkilökohtaiset haastattelut, haastattelukysymykset	120

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yksilölliset toimenpiteet ongelmatilanteen ratkaisemiseksi	61
TAULUKKO 2. Yhteisölliset toimenpiteet ongelmatilanteen ratkaisemiseksi	62

KUVIOT

KUVIO 1. Abraham Maslowin (1943) ihmisen tarvehierarkiaa mukaillen portaat työhyvinvoinnin kehittämiseen Päivi Rauramon (2008/2010/2012) mukaan.	7
KUVIO 2. Työhyvinvoinnin viisi osa-aluetta Päivi Rauramon 2012 mukaan.	12
KUVIO 3. Scheinin (1990,2001) psykodynaaminen malli	27
KUVIO 4. Terveen ja osaavan työyhteisön strategiat Lindström 2002a ja Vartia 2006 mukaan.	40
KUVIO 5. Työyhteisön ongelmatilanteen ratkaisumallit sähköpostiesseissä	56
KUVIO 6. Esimiehen käyttämät ongelman ratkaisumallit alkutilanteessa	57
KUVIO 7. Ongelmatilanteessa esiin nousseet toimintamallit työyhteisössä	60

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihe lyhyesti

Aiemmin tekemäni kandidaatin tutkielma nosti esille tarpeen lähestyä työhyvinvointia ja nimenomaan johtajuuden ja esimiestyön näkökulmasta. Kandidaatin tutkielmassa näkökulmana oli tarkastella työyhteisöjen työhyvinvointia heikentävää henkistä väkivaltaa ryhmäilmionä, taustaoletuksena kaikkien työyhteisössä toimijoiden olevan merkityksellisiä ja tähän ilmiöön osallisia, olivatpa he uhreja, tekijöitä tai sivustaseuraajia. Johtajuuden korostunut merkitys työyhteisössä tämän päivän työelämässä näkyy siten, että se katsotaan pääasialliseksi negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi työyhteisöjen hyvinvointiin, joka puolestaan heijastelee vaikutuksiltaan koko työyhteisöön ja koko organisaatioon, näkyen myös sen ulkopuolisille ryhmille esimerkiksi huonona työilmapiirinä ja työhyvinvoinnin heikkenemisenä. Työhyvinvoinnin puutteet aiheuttavat vuosittain valtavat kustannukset, Työ ja terveys Suomessa 2012 tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin puuttuminen eli työpahoinvointi vuonna 2010 maksoi 41 miljardia euroa, summan suuruutta kuvaa se, että samana vuonna Suomen valtion budjetti oli suuruudeltaan 50 miljardia euroa (Työ ja terveys 2012, 12–13).

Yleisessä diskurssissa vedotaan työyhteisöissä ilmenevien ongelmien yhteydessä heikkoon tai huonoon johtajuuteen, Chester Barnard (1938/1968, 82–86) puolestaan on todennut organisaation sosiaalisten prosessien kokonaisuudeksi, minkä vuoksi menestys perustuu yhteistyön onnistumiseen ja epäonnistuminen taas yhteistyön ongelmiin, tämä luo omat haasteensa johtajuudelle. Johdon voidaan katsoa edustavan organisaatioiden arvoja, siten heidän toimintansa heijastelee muun muassa sitä, mitä työyhteisössä arvostetaan, miten siellä halutaan työntekijöiden toimivan, millainen yhteishenki ja organisaatiokulttuuri työyhteisössä vallitsee tai miten vastaan tulevat ongelmatilanteet hoidetaan. Esimiestyöllä ja organisaation kulttuurilla oletetaan olevan suuri merkitys kaikkeen toimintaan ja työyhteisössä esiintyviin ilmiöihin (Mauno&Ruokolainen 2005, 142; Elo & Feldt 2005; 311-317; Vesterinen 2011, 112).

Johtajuuden eri ulottuvuuksia tarkasteltaessa organisaatioiden keskijohto on avainasemassa työyhteisöissä tapahtuvissa muutoksissa, yleisessä keskustelussa puhutaan paljon esimer-

kiksi muutosjohtajuudesta, käytännössä keskijohto on se organisaation elin, joka vie tai on viemättä käytäntöön sen mitä ylempi johto strategisoi ja puhuu. Ylemmän johdon usein kiiltokuvamaisilta vaikuttavat ylevät periaatteet, tavoitteet ja ideaalit jäävät korulauseiden tasolle, mikäli puun ja kuoren välissä toimiva keskijohto ei kykene viemään näitä konkreettisesti käytäntöön. Koen tärkeäksi lähestyä työhyvinvoinnin käsitettä johtajuudesta käsin, ei pidä kuitenkaan unohtaa työyhteisöjen sosiaalisen todellisuuden rakentuvan yhdessä kaikkien toimijoiden vuorovaikutuksessa (Burr 2004, 134, 141). Toisin sanoen yleisesti työhyvinvoinnin mahdollistumiseen, toteuttamiseen ja toteutumiseen osallistuvat henkisen väkivallan ilmiön tavoin kaikki työyhteisöissä toimijat, ei pelkästään esimiehet. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta koen merkityksellisenä tarkastella johtajien ja lähiesimiesten sitoutumista ja suhtautumista ongelmatilanteisiin, sekä halua ratkaista ne, eikä ainoastaan siten, että ratkaisu täyttää säädettyjen lakipykälien asettamat vähimmäisvaatimukset. Tämä edellä kertomani on herättänyt tarpeen tutkia työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä, niiden konkretisoitumista työyhteisöissä sekä työhyvinvointijohtajuutta. Työhyvinvointijohtajuutta en käsitteenä löytänyt suomalaisesta kirjallisuudesta tai tutkimuksesta, työssäni koin tärkeänä tarkastella mitä työhyvinvointijohtajuus tutkimusjoukkoni silmin olisi.

Mikäli työhyvinvoinnissa epäonnistutaan, siinä korostuvat johtajuuden ja esimiestyön roolit hyvinvointiin pääasiallisina vaikuttavina tekijöinä (Elo & Feldt 2005, 316). Nähdäkseni epäonnistumista tärkeämpää olisi tarkastella miten hyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää. Työelämän hyvinvointia ja siellä esiin nousevia ja piiloon jääviä ilmiöitä tarkastellaan useimmiten yksilölähtöisesti, vaikka samanaikaisesti ylläpidetään puhetta ryhmistä ja yhteisöllisyydestä. Tähän samaan sosiaalipsykologisen näkökulman puuttumisen kohtasin kandidaatin tutkielmaa tehdessäni, kuitenkin työyhteisöissä suomalaisen yksilökeskeisen työelämän leimallisuudesta huolimatta toimimme yhteistyössä toisten ihmisten kanssa. Tässä tutkimuksessa kysytään kokevatko suurten organisaatioiden esimiehet että heidän työyhteisöissään on aitoa yhteisöllisyyttä arjen käytännöissä. Työhyvinvoinnin konkreettinen käsitteellistäminen puolestaan on tarpeellista, jotta sitä voitaisiin edistää tarjoamalla ennakoivia, työhyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä työmenetelmiä, eikä ainoastaan jälkihoitaa ongelmatilanteita. Vaikuttaa myös siltä, että työyhteisöissä yhä edelleen työhyvinvointia käsitellään TYKY- tai nykyisin myös TYHY-toimintana, jonka sinällään koen täysin riittämättömäksi rakentamaan työyhteisöjen päivittäistä hyvinvointia, kun ajatellaan yksilöiden henkisen-, sosiaalisen- ja fyysisen hyvinvoinnin kokonaisuutta.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusongelmat ja tutkielman rakenne

Työn teoreettinen viitekehys osoittautui haasteelliseksi, Pauli Juuti (2013, 25–28) toteaa, ettei johtamisesta ole helppoa laatia yleisiä lainalaisuuksia tai teorioita, kunakin aikakautena kulttuurinen ajattelutapa vaikuttaa ihmisiin ja siten myös johtamiseen liittyvien ilmiöiden tarkasteluun. Tutkimuksessani tarkasteltiin esimiesten työhyvinvointikäsitteitä ja miten ne ilmenevät työyhteisöjen konkreettisissa käytännöissä heidän, eli keskijohdon näkökulmasta, sekä heidän käsityksiään työhyvinvoinnin edistämisestä työyhteisössä ja kokemuksia tähän olevista sosiaalisista, henkisistä ja aineellisista resursseista. Tutkimusongelmia, joita tutkimuksessa tarkasteltiin, on kolme: 1) Johtajien omat käsitykset työhyvinvoinnista: Miten he käsitteellistävät työhyvinvoinnin ja miten kuvaavat sitä, 2) Johtajien omat käsitykset siitä, miten työhyvinvointia edistetään työyhteisöissä ja 3) Mitkä ovat johtajien käsitykset mahdollisuuksista ja toimintamahdollisuuksista työhyvinvoinnin eteen työyhteisöissä.

Tutkielma rakentuu johdantoluvun lisäksi kolmesta teorialuvusta, metodologialuvusta, analyysiin ja tutkimustuloksiin keskittyvästä luvusta sekä pohdintaluvusta. Teorialukujen tarkoituksena on taustoittaa työhyvinvointia ja työhyvinvointijohtajuutta, ja esitellä joitakin teoreettisia lähtökohtia. Teoriaosan ensimmäinen luvussa (luku 2) käsitellään työhyvinvointia yksilön ja työyhteisöjen näkökulmista. Toisessa luvussa (luku 3) käsitellään henkistä väkivaltaa ja sen luonnetta työorganisaatioiden mahdollistamana ryhmäilmiönä. Tämän osion sisällytin työhöni sen merkittävyyden vuoksi suomalaisen työelämän ja työhyvinvoinnin kannalta, tämän ilmiön merkitys nousi esille myös tätä tutkimusta tehdessä. Kolmannessa luvussa (luku 4) käsitellään henkilöstöjohtamista, työssä kehittymisen ja oppimisen vaatimuksia tämän päivän työelämässä, sekä työhyvinvointijohtajuutta, ennen varsinaisia tutkimukseen tekemiseen liittyviä lukuja. Metodologialuvussa (luku 5) kuvataan, kuinka valittuihin metodeihin on päädytty ja miten tutkielmanaineistonkeruu on suoritettu, luvussa pohditaan myös tutkimuksen tekemisen eettisiä lähtökohtia. Tutkimuksen tulokset esittelen luvussa 6 kummankin tutkimuksen osion osalta ja viimeisessä pohdintaluvussa (luku 7) kootaan tutkimuksesta esille nousseet tulokset ja arvioidaan tutkimuksen toteutumisesta ja onnistumisesta, sekä esitetään aiheita jatkotutkimuksen tekemiseksi.

2 TYÖHYVINVOINTI

Suomalaisessa työelämää koskevassa keskustelussa ylläpidetään puhetta työelämässä jakamisesta ja siitä miten ihmisten tulisi pysyä työkykyisenä mahdollisimman pitkään. Rauamo (2010) on todennut hyvän työn olevan edellytys työhyvinvoinnille, jos keskitytään pelkästään hyvinvointiin, työtä ei kohta ole. Käytännössä kiire, taloudellinen epävakaus, työn tulosten mittaaminen kovina arvoina, jatkuvat kasvavat koulutuksen ja pätevyyden erityisvaatimukset, sekä muut jokaista työkäistä koskettavat realiteetit näyttäisivät kuitenkin polttavan kynttilää molemmista päistä ja polkevan niin sanotut pehmeät arvot jalcoihinsa. Työelämän pahoinvoinnin näkökulmasta viime vuosina masentuneisuus on aiheuttanut eniten työkyvyttömyyttä Suomessa, kaiken kaikkiaan mielenterveyden häiriöt aiheuttavat 28 % työkyvyttömyydestä. Varhaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrät ovat kaksinkertaiset työntekijäammateissa verrattuna asiantuntija-ammatteihin. (Yle-uutiset 4.6.2012; Työ ja terveys Suomessa 2012, 216–217.) Samanaikaisesti yhteiskuntapolitiikan puolella tehdään paniikinomaisia pakkoliikkeitä väestörakenteen vanhetessa ja esitetään vaatimuksia pidentää työurien kestoa (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011,45). Työn tuottavuutta ja tehokkuutta on alettu pitää työelämässä itseisarvona inhimillisten arvojen kustannuksella, samanaikaisesti vaaditaan sekä suorituksia että luovuutta (Juuti 2011, 14–16). Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvointia käsitteenä ja sen eri ulottuvuuksia.

2.1 Työhyvinvointiin liittyviä teemoja ja käsitteitä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön ja yhteisön vireystilaa, mahdollisuutta työn ilon ja onnistumisen kokemuksiin. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät henkilöstön tukevia järjestelmiä ja asioita kuten työterveyshuolto, virkistystoiminta, liikunta, ruokailu ja yleinen viihtyminen (Ojala & Ahonen 2003,19, 23). Työhyvinvointiin liittyvistä teemoista ja käsitteistä perustekijöitä ovat työsuojelu ja työturvallisuus. Työsuojelulla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden tavoitteena on ylläpitää ja edistää työntekijöiden terveyttä, työkykyä ja turvallisuutta, sekä ehkäistä ammattitautteja ja työtapaturmia. Työturvallisuus on työhyvinvoinnin osa-alue, jota valvotaan erillisellä työturvallisuuslailla, Ojala ja Ahonen (2003) huomauttavat kuitenkin sen olevan myös mitä enimmässä määrin asennekysymys, laki yksinään ei sinällään muuta mitään työyhteisössä, mutta se antaa tarvittavat välineet puuttua työssä

jaksamisen kysymyksiin. Työsuojelu määrittyy Maailman terveysjärjestön (WHO) terveystieteiden mukaisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 140–141; Waris 2001,13; Työsuojelun valvonta, Työterveyslaitos 2005; Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työnantaja ja organisaation henkilöstö yhdessä laativat työsuojelun tavoitteet ja sen suunnitelman, linjaorganisaatio puolestaan vastaa sen toteuttamisesta.¹ Työsuojelupäällikkö sekä työsuojeluvaltuutettu toimivat organisaatioissa työsuojeluvastaavina, isoimmista yrityksistä täytyy olla olemassa erikseen myös työsuojelutoimikunta. Työterveyshuolto on työsuojelun yksi osa-alue, joka arvioi työn riski- ja kuormitustekijöitä, sekä näiden vaikutusta työntekijöiden terveyteen. (Ojala & Ahonen 2003, 140–141; Waris 2001,8-9; Työsuojelun valvonta, Työterveyslaitos 2005, 9-15,21.)

Osana työsuojelua ovat työolojen seurantaohjeet sisältäen esimerkiksi sairauspoissaolojen, työtapaturmien, fyysisen ja psyykkisen kuormituksen, sekä työilmapiirin ja työkyvyn kaltaisten tekijöiden arvioinnin. Työssä tulee huomioida siinä viihtyminen, motivaatiotekijät sekä yksilön mielenterveyttä suojaavat tekijät. Työelämässä vallitseva epävarmuus on todettu olevan riski yksilön hyvinvoinnille ja tämä ilmenee esimerkiksi sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Työsuojeluun kuuluu fyysisten tekijöiden lisäksi henkinen työsuojelu, jossa työtä tulee tarkastella kokonaisuutena yksilön perustarpeiden ja ominaisuuksien mukaan. Henkinen työsuojelu on määritelty sosiaalivaliokunnan mietinnössä 1986vp-SoVM n:o 13, keskeistä siinä on nähdä työolot kokonaisuutena. (Sparks, Faragher & Cooper 2001, 492; Ojala & Ahonen 2003, 141; Waris 2001,13–14; Työsuojelun valvonta, Työterveyslaitos 2005, Työ ja terveys 2012) TS-teho hankkeen mukaan työsuojelu koetaan muusta toiminnasta irrallisena, eikä siitä saatavaa hyötyä nähdä. Tämän vuoksi työsuojelu tulisi ottaa osaksi johtamista ja päivittäistä toimintaa. (Työterveyslaitos tiedote 3/2014.)

1

2.2 Yksilön työhyvinvoinnin perustekijät

Yksilö on kokonaisuus, terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi perimä, kasvuolosuhteet, eri elämäntilanteet ja yksilöllinen elämäntilanteen kyky (Waris 2001,14). Tä-

¹Toimintaohjeesta tulee käydä ilmi työympäristön kuvaus, sekä sen kehittämistarpeet, jotka koskevat työskentelyoloja, työolosuhteita ja – tiloja, sekä kuvaus yksilöiden työkykyä ylläpitävistä toiminnoista, eli siitä miten työyhteisössä edistetään työhyvinvointia, jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu omasta turvallisuudestaan, sekä velvoite noudattaa työturvallisuusohjeita. (Ojala & Ahonen 2003, 140–141; Waris 2001,8-9; Työsuojelun valvonta, Työterveyslaitos 2005, 9-15,21; Työterveyslaitos 2011.)

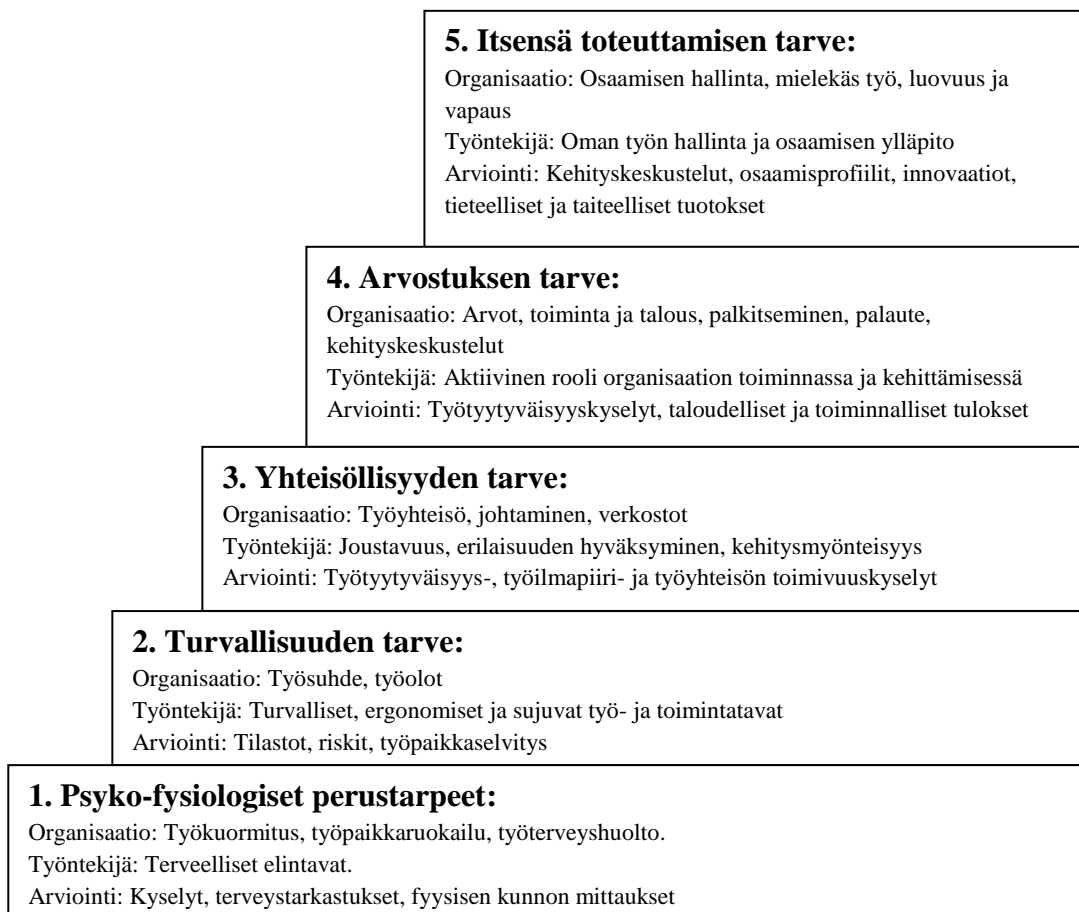
män päivän työelämässä vaikuttaa vallitsevan virheellinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on työsuoritustensa summa, samalla on unohdettu yksilön ainutkertaisuus. Samoin on unohdettu, ettei yksittäinen työntekijä pysty vaikuttamaan kaikkiin työnsä osatekijöihin, jotka edistävät organisaatioissa ja työyhteisössä yksilön loppuun palamista, hän pystyy ainoastaan vaikuttamaan tiettyyn pisteeseen saakka omaan työhönsä, tämä koskee myös esimiestason työtehtäviä. (Merikallio 2001,9.) Tämän saavuttamista haittaa tai edistää työmäärä ja sen laatu, sekä oman työn kontrolloinnin mahdollisuudet (Maslach & Leiter 2008, 500; Waris 2001, 18–19). Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi liittyvät läheisesti toisiinsa, fyysinen ja psyykinen terveys, sekä yksilölliset sosiaaliset kyvyt vaikuttavat oman osaamisen hyödyntämiseen, jolla ei tarkoiteta pelkästään päivittäisen työn suorittamista ja siitä selviytymistä, vaan omalle työlle ja työyhteisön kehittämiseen annettavaa panosta. (Ojala & Ahonen, 2003,21–23, Waris 2001,14.) Hakanen (2004, 64–65) on puolestaan tutkinut ”epäsuotuisan elämänuran” yhteyttä työhyvinvointiin, todeten työoloja edeltävän sosioekonomisen taustan ja yksilöllisten tekijöiden selittävän myös yksilöiden välisiä työhyvinvointieroja.

Työ on monelle itsessään merkittävä hyvinvoinnintekijä, tapa kokea itsensä tarpeelliseksi ja merkittäväksi, sekä kuulua johonkin, jossa ylläpidetään sosiaalista vuorovaikutusta. Työhyvinvointi voidaan siis käsittää työyhteisöksi, joka tarjoaa haasteita ja mahdollisuuksia, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, onnistumisia ja kehitysmahdollisuuksia, työ voi joko edistää tai ehkäistä psyykkistä hyvinvointia ja terveyttä. (Ojala & Ahonen 2003, 15–16; Waris 2001,11,14; Rauramo 2010; Työ ja terveys 2012, 12.) Työhyvinvoinnin mittareina voidaan tarkastella sairauspoissaoloja, työtapaturmatilastoja, henkilöstön vaihtuvuutta, sekä saatua asiakaspalautetta (Ojala & Ahonen 2003, 163). Johtoa tarkasteltaessa on huomattu statuserojen häivyttämisen organisaatiossa mahdollisesti vähentävän korkeassa asemassa toimivien työntekijöiden sitoutumisen tunnetta työhönsä (McElroy 2001, 332).

2.3 Psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen merkitys työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointia voidaan tarkastella Abraham Maslowin (1943/1954) tarvehierarkian avulla (Eskola 1977, 80–81; Ojala & Ahonen 2003,21). Maslow (1965) on todennut jokaisen yksilön olevan oman itsensä projekti luoden itse itsensä (Mischel 1981, 107; Burr 2004,153). Päivi Rauramo (2010/2012; 2008, 27) on Maslowin mallia mukailleen kehittänyt

oman työhyvinvoinnin kehittämisen porrasmallin. Tässä mallissa korostuu oman työn arvostamisen merkitys, esille nostetaan psyykkisen-, sosiaalisen- ja fyysisen hyvinvoinnin eri osa-alueet ja näiden keskinäinen tasapaino edistää ja ennustaa työhyvinvointia ja laajemmin koskien koko elämän kokonaisuutta. Yksilön työhyvinvoinnin tarvehierarkiasta nousevat esille fysiologisten perustarpeiden lisäksi turvallisuuden ja arvostuksen tarpeet, sekä itsensä toteuttamisen ja henkilökohtaisen kasvun tarpeet. Työyhteisössä avoimuus ja tiedon jakaminen ovat tärkeitä tekijöitä työssä viihtymisen ja motivaation kannalta, samoin kuin omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ja mahdollisuus työhön liittyvän palautteen saamiseen ja antamiseen. (Maslach & Letter, 2008, 500; McElroy 2001, 333; Sparks, Fargher & Cooper 2001, 498, 501; Rauramo 2008, 27–36.)



KUVIO 1. Abraham Maslowin (1943) ihmisen tarvehierarkiaa mukaillen portaat työhyvinvoinnin kehittämiseen Päivi Rauramon (2008/2010/2012) mukaan.

Erityisesti läheisyyden tarpeista yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit antavat sosiaalisen, sekä psyykkisen kasvualustan fyysiselle ja psyykkiselle jaksamiselle, ja ovat siten merkityksellisiä myös työhyvinvoinnin kannalta. Turvallisuuden tarpeet täyttyvät sekä henkisestä, että fyysisestä turvallisuudesta, joista jälkimmäistä koskettavat työturvallisuuteen liittyvät pe-

rustekijät, myös työn jatkumisen turvallisuus, siinä määrin mitä se tänä päivänä on työelämässä mahdollista.² (Ojala & Ahonen 2003,21; McElroy 2001, 330; Rauramo 2010/2012.) Yhteisöllisistä sosiaalisista taidoista tärkeimpinä voidaan pitää kykyä toimia tilanteen vaatimalla tavalla, tulkiten itse tilanteen määrittelemisen lisäksi siinä toimijoiden tarpeita ja aikomuksia, tällaisten poliittisten taitojen on todettu vaikuttavan positiivisella tavalla yhteistoimintaan työyhteisöissä (Perrewé, Ferris, Stoner & Brouer 2007, 119; Burr 2004, 76–79).

Työhyvinvointia voidaan kuvata syklimäisenä vuorovaikutussuhteena niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Hakanen (2004,42–43), Simmons ja Nelson (2007,40–46) sekä Quick ja Macik-Frey (2007,32–33) tuovat esille positiivisen psykologian ja jälkimmäiset positiivisen käyttäytymisen POB:n mallin eli Positive Organizational Behaviorimallin. Tämän lisäksi Cameron (2007, 129–130) nostaa esille POS-mallin eli Positive Organizational Scholarship-mallin. Näiden mallien tarkoituksena on kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka tehdään hyvin mikro (POB) - ja makrotasolla (POS) organisaatioissa, positiivinen suhtautuminen asioihin tuottaa työyhteisöissä hyviä asioita. Lisäksi työyhteisöjen hyvinvointiin vaikuttaa yksilöiden henkinen pääoma eli PsyCap, jota kuvataan uutena positiivisena ajattelutapana sekä työväliseenä, jossa työyhteisöjen käytännöt mahdollistavat henkisen kasvun ja oman itsen kehittämisen mahdollisuuden. (Luthans, Youssef & Avolio 2007,9–13.) Fredricksonin ”broaden-and-build”-teoria korostaa positiivisten tunteusten merkitystä yksilöiden ajattelussa ja toiminnassa edistäen esimerkiksi luovuutta ja terveyttä, Simmons ja Nelson (2007) puolestaan korostavat sekä negatiivisten, että positiivisten tekijöiden huomioimisen merkityksen työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa (Simmons & Nelson 2007, 48–50). (Hakanen 2004, 77–79,269–270; Ojala & Ahonen 2003, 7-13; Sparks, Faragher & Cooper 2001, 489.)

Hakanen (2004,27) huomauttaa työelämään liittyvän lukuisia yksilön terveyttä vaarantavia riskitekijöitä, mutta pelkästään niitä tunnistamalla ei tavoiteta työhyvinvointia, vaan uhkana on päätyä ainoastaan ehkäisemään ongelmia, eikä edistetä itse työssä jaksamista ja on-

² 1990-luvulta lähtien eri aloja vaivannut työn epävarmuus on lisännyt pätkätyöläisyyttä, työttömyys työsuojelun välissä on ajallisesti pidentynyt, lisääntyneillä epävarmuustekijöillä on havaittu olevan suora negatiivinen yhteys myös fyysiseen terveyteen. Lopullisten terveydellisten kustannusten arvioimiseksi tulevaisuudessa tulisi tehdä enemmän pitkittäistutkimusta työntekijöiden terveyden ja organisaation toimintojen välisestä vuorovaikutussuhteesta. (Hakanen 2004, 87–97; Sparks, Faragher & Cooper 2001,491–492.)

nistumista. Suomessa havahtuminen työssä pahoinvoinnin ja uupumuksen ilmiöiden olemassa olemisen tunnustamiseen ajaa työyhteisöt pääasiallisesti jälkihoitamaan tulehtuneita tilanteita. Yksittäiset yritykset auttaa työuupumisesta, masennuksesta tai itsemurha-ajatuksista kärsivää työntekijää eivät riitä, saati että se auttaisi tai muuttaisi organisaatioissa vallitsevaa tilaa. Organisaation työhyvinvointi tulisi nähdä kokonaisuutena, ei yksittäisten jälkioireiden hoitamisyrityksinä, stressioireiden eli stressiä lisäävien ja aiheuttavien tekijöiden kontrollointi on tärkeä osa tätä tehtävää. (Merikallio 2001, 40.) Tämän päivän työelämässä työhyvinvointi on keskeinen kilpailutekijä vaikuttaen suoraan tehtävään tulokseen ja organisaation menestymiseen, johtaminen inhimillisenä toimintana puolestaan pohjimmiltaan kumpuaa yksilöllisestä ympäristön tulkitsemisesta (Ojala & Ahonen 2003, 16; Peltonen 2007, 85–87). Organisaatioissa tulisi kiinnittää tähän enemmän huomiota, hyvinvoinnin ja yksilön oman työn arvostamisen kannalta. Tutkimuksessa on myös havaittu, että tunne liiallisesta sitoutumisen vaatimuksesta organisaatioon heikentää työssä viihtymistä. (McElroy 2001, 334; Ojala & Ahonen 2003, 94–96.)

2.4 Työuupumus ja työnimu

Hakanen (2004,157) on todennut tutkimuksessaan yksilöllisten persoonallisuustekijöiden olevan yhteydessä työuupumukseen, mutta ei olevan niin merkityksellisiä mitä psykososiaaliset työolot. Fyysinen työympäristö vaikuttaa sosiaalisen työympäristön muodostumiseen ja taas sosiaalisella ilmapiirillä puolestaan on suuri vaikutus yksilön hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Waris 2001, 22.) Toisin sanoen organisaatioiden sosiaalisella ilmastolla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja tämän kautta se asettaa johdolle ja esimiehille suuren vastuun tämän mahdollistamiseksi. Hakasen (2004,262–263, 269) tutkimus on osoittanut selvän yhteyden työn vaatimusten positiivisen yhteyden työuupumukseen sekä heikentyneeseen terveyteen, ja puolestaan negatiivisen yhteyden koettuun työnimuun ja organisaatioon sitoutumiseen, työn voimavarat puolestaan ovat positiivisessa yhteydessä työnimuun sekä sitoutumiseen. (Waris 2001, 14–15.) Työnimusta keskustellaan työhyvinvointia koskien paljon, se on noussut eräänlaiseksi trendiksi, enää ei riitä työssä viihtyminen, vaan sen pitäisi tarjota extremeä ja flowta. Käsitteenä työnimu (”work engagement”) kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, tämä Hollannissa kehitetty työhyvinvointi käsite tarkoittaa suhteellisen pysyvää tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunne- ja motivaatiotilaa (Hakanen 2004,28; Rauramo 2008, 16–17). Csikszentmihalyin tutkimuksen mu-

kaan työnimuun, eli virtaustilaan, tarvitaan tunne työn keskimääräistä suuremmasta haastavuudesta ja työhön vaadittavan osaamisen keskimääräistä suuremmasta vaatavuudesta, eri tutkimuksissa onkin todettu virtaustilan eli työnimun syntyvän juuri työstä ja siihen sitoutumisesta, (Britt, Dickinson, Greene-Shortridge & Mckibben 2007, 142–143; Ojala & Ahonen 2003, 94–96; Hakanen 2004) mutta mikäli työnimu tapahtuu ainoastaan taloudellisen hyötymisen vuoksi, on kestävän virtaustilan saavuttaminen ja työssä menestyminen vaikeaa, itse työhön liittyvä subjektiivinen epävarmuus on yksi kuormittavimmista työn rasitustekijöistä, jota ei lievennetä pelkästään työyhteisön sosiaalisella tuella (Hakanen 2004, 80). Maslowin teorian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat tyydytetyt, kaikkein vähiten rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen tarvetta (Asp & Peltonen 1991, 197–198). Teoriaa tukevat havainnot joiden mukaan sekä liian alhainen, mutta myös liian korkea palkka työssä koettuihin vaatimuksiin nähden vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen (Taris, Kalimo, Schaufeli 2002, 290, 293–298). Nikolas Rose (1989) puolestaan on todennut palkkioiden löytyvän itse tehtävästä työstä, työ keinona toteuttaa itseään on syrjäyttänyt johdon tarjoamat ulkoiset aineelliset palkkiot (Rose 1989; Seeck 2012 149–150).

Tutkimukset ovat tukeneet Adamsin (1963, 1965) oikeudenmukaisuuden teoriaa, epäoikeudenmukaisuus töissä vaikuttaisi ilmenevän työhön tyytymättömyytenä, organisaatioon sitoutumisen puutteena, toistuvina poissaoloina, henkilöstön vaihtuvuutena, sekä henkilökunnan varasteluna. Työn psyykkisen ja sosiaalisen kuormituksen yhteyksiä työhyvinvointiin on tutkittu stressiteorioiden näkökulmasta. Tunnetuin malli on Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli, Job Demand- Control Model, tämän mallin mukaan työstressiä aiheuttavat työn asettamat liialliset vaatimukset, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys sekä sosiaalisen tuen puute. Siegrist (1996, 2001) ryhmineen on puolestaan osoittanut ponnistelujen ja palkintojen epätasapainomallin avulla, Effort-Reward Imbalance Model, että epätasapaino fyysisten ja psyykkisten ponnistelujen ja palkintojen välillä voi johtaa terveydellisiin vaikeuksiin, tässä mallissa korostuu eri elämän osa-alueiden tasapainon merkitys. (Hakanen 2004, 98–99; Maslach & Leiter 2008, 500; Taris, Kalimo & Schaufeli 2002, 287–288; Quick & Macik-Frey 2007, 30; Seeck 2012, 312–313.)

Työhyvinvointi on koko uran kestävä haaste, eikä työuupumuksen ehkäisyä voida säilyttää ainoastaan organisaatioille tai johtoasemassa toimiville, vaan se tulee nähdä laajempaan

sosiaalisena strukturina yhteiskunnassamme (Hakanen 2004, 69). Suomessa Työterveyslaitoksen sosiaalipsykologi Hakanen (2004) on pyrkinyt levittämään työhyvinvoinnin ilosanomaa ja jalkauttamaan tutkimustyönsä kautta suomalaiseen työelämään asenteiden muutoksen, jossa uskotaan voimaantumisen ja työnimun mahdollisuuksiin. Puhuttaessa työuupumuksesta, jolle ominaista on uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen, ja työhyvinvoinnille haitallisesta stressistä, (Hakanen 2004,42–43; Rauramo 2008, 57) Simmons ja Nelson (2007, 42–44) nostavat esille stressin positiivisen vastineen korostaen tässäkin kokonaisuuden merkitystä, eikä ainoastaan tietyn osa-alueen tarkastelua. Stressi on sinällään yksilölle normaali ja siedettävissä oleva olotila, jopa suorituksen kannalta suotuisa, ellei se kasva liian suureksi.

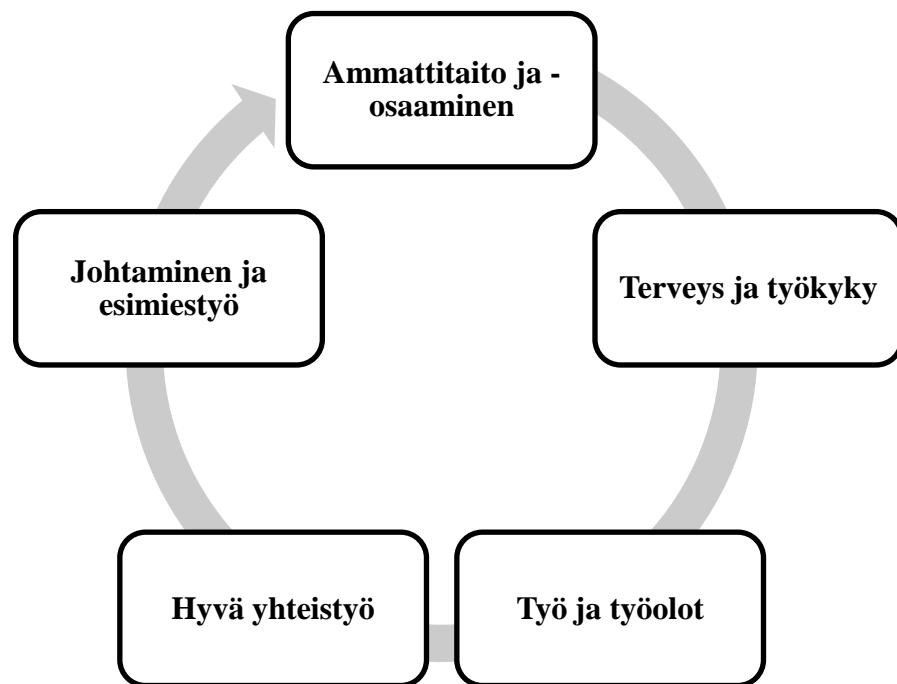
Hobfollin (1989) voimavarojen säilyttämisteorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja ylläpitämään asioita joita arvostavat, nämä voivat olla aineellisia objekteja, olosuhteita, yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia tai energian muotoja. Tämän teorian mukaan stressikokemus kehittyy olosuhteissa, joissa yksilön arvostamat voimavarat tulevat uhatuiksi, ne menetetään tai yksilö sijoittaa voimavarojaan saamatta odottamaansa vastinetta. (Hakanen 2004, 170; Kts. myös Rauramo 2008,57.) Tutkimus on osoittanut suomalaisten työssäkäyvien kokeneen työnsä henkisesti raskaaksi tai melko raskaaksi vuonna 2003 35 % ja vuonna 2012 puolestaan runsas 25 %. 2000-lukua tarkasteltaessa työssä koettu henkinen kuormitus olisi vähentynyt, työnimua puolestaan koetaan usein, 40 % vastaajista kokee sitä päivittäin. (Työ ja Terveys 2003, 22; Työ ja Terveys 2012, 216).

2.5 Millainen on hyvinvoiva työyhteisö?

Hyvinvoivaa työyhteisöä määrittelevät sen ilmapiiri, siellä vallitseva yhteisöllisyys ja yhteisössä tehtävä yhteistyö, Ojalan ja Ahosen(2003,140) mukaan yhteistyöhön voidaan katsoa sisältyvän työn sujuvuuden ja työtapojen jatkuvan kehittämisen käsitteet. Parhaan yhteishengen on todettu syntyvän työyhteisöissä yhteisten saavutusten kautta, yhteisöllisyys ja sen koheesio taas puolestaan pohjautuu vahvasti työyhteisön yhteisistä arvoista ja tavoitteista, näin luodaan yhteiset pelisäännöt ja syy miksi toimitaan yhdessä, myös ilmapiiri pohjautuu yhteisiin arvoihin (Ojala & Ahonen 2003, 144–145; Maslach & Letter 2008, 501). Työhyvinvointia tarkasteltaessa tulee huomioida taloudellisen laman vaikutukset, kansainvälisen talouden ja tuotantoelämän rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset, globalisaatio ja kilpaileminen ovat vaikuttaneet työoloihin, hyvinvointiin sekä muihin elämän

osa-alueisiin, tänä päivänä puhutaan työuupumuksesta, stressistä, henkiseen hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä, sekä työajan ja vapaa-ajan keskinäiseen hämärtymiseen liittyvistä vaatimuksista (Hakala 2004, 21; Maslach&Letter 2008, 500; Quick & Macik-Frey 2007,30-31).

Työyhteisöä, jossa kommunikoidaan, tuetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti työntekijöitä, sekä osoitetaan mielenkiintoa kehittämään työntekijän osaamista kohtaan, voidaan nimittää toimivaksi työyhteisöksi. Paradoksaaliseksi tämän väitteen tekee se, että varsinainen liiketoiminta vaikuttaa toimivan päinvastaisilla tavoilla. (McElroy 2001, 334; Quick & Macik-Frey 2007,32–33.) Tänä päivänä yhä enemmän työtä tehdään pienemmällä työntekijä määrällä, tämä vähentää turvallisuuden tunnetta ja oman työnkontrollon mahdollisuuksia, kun taas työhyvinvoinnin keskeisimpiä taustatekijöitä on juuri työhön liittyvä autonomia (Sparks, Faragher & Cooper 2001, 490; Rauramo 2008, 132). Lynch (1977) on nimittänyt ”kommunikatiiviseksi sairaudeksi” tilaa, jossa yksilöiden keskinäinen kielellinen vuorovaikutus ei työyhteisöissä toimi, hän korostaa kommunikointitaitojen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta (McElroy 2001, 334; Quick & Macik-Frey 2007,32–33). Viestintä on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustekijöitä, ilman sitä emme tule ymmärretyiksi (Pennington 2005, 17). Työhyvinvointia voidaan lähestyä tarkastelemalla Päivi Rauramon mallia työhyvinvoinnin osa-alueista.



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin viisi osa-alueita Päivi Rauramon 2012 mukaan.

Yllä Rauramon mallissa esitettyjä työhyvinvoinnin osa-alueita kuljetan mukana tämän työn eri osioissa, edellä on nostettu esille terveyteen ja työkykyyn liittyviä tekijöitä, määritelty työyhteisön, työn ja työolojen merkitystä. Seuraavaksi tarkastellaan esimiestyön merkitystä työhyvinvointiin, malliin palataan vielä aivan teoriaosuuden lopussa.

2.6 Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen merkitys työhyvinvointiin, keinoja edesauttaa työnimua ja ehkäistä työuupumusta

Esimiestyö on vaativa, haasteellinen ja vastuullinen kokonaisvaltainen näkemys, jossa yhdistyvät ylemmän johdon tiukat tulostavoitteet ja henkilöstön tarpeiden ja toiveiden huomioiminen (Waris 2001, 43). Mary Parker Follet (1868–1933) on todennut johtajan tehtävän olevan keksiä luovia ratkaisuja ristiriitatilanteissa konfliktien ehkäisemiseksi. Follet näki esiintyvien ongelmien olevan koko organisaation, ei yksittäisen työntekijän ongelmia. (Seeck 2012, 132.) Tämän päivän työelämässä on herätty huomaamaan, että suurin tarve esimiestyössä ja johtamisessa on kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen, ei niinkään asioiden. Aikanaan jo Rensis Likertin (1961) tutkimukset osoittivat työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijäsuuntautuneen johtamistavan paremmuuden suhteessa tuotantosuuntautuneeseen johtamistapaan (Seeck 2012, 126).

Esimiesten vastuulla on myös kehittää jatkuvaa oppimiskulttuuria huomioiden ja hyödyntäen työyhteisöissä esiintyvää erilaisuutta ja moniosaamista, sekä luoda työntekijöille tasa-vertaisia osallistumismahdollisuuksia. Sydänmaalakka (2003) on väitöskirjassaan jaotellut johtajuuden taitoja hyvinvointi-, vuorovaikutus- ja tehokkuustaitoihin, hän korostaa hyvää itsetuntoa, jolla nämä eri taidot yhdistetään kokonaisuudeksi, johtamistyö on erittäin vaativaa, eikä hyvä johtajuus ole mikään itsestäänselvyys. (Ojala & Ahonen 2003, 138–139; Sparks, Faragher & Cooper 2001, 501; Waris 2001, 45.) Riittävän hyvällä itsetunnolla varustettu esimies tai johtaja pystyy edistämään työyhteisön hyvinvointia, hän voi tukea aidosti alaisiaan, eikä tunne itseään oman osaamisensa suhteen uhatuksi. Tuensaanti on kaksisuuntainen voimavara, tukeakseen alaisiaan tarvitsee esimies myös työyhteisönsä eritasojen tuen. Oikeudenmukaisuus esimiestyössä on havaittu merkittäväksi tekijäksi henkilöstön työhyvinvoinnissa ja organisaatioon sitoutumisessa (McElroy 2001, 331; Waris 2001, 45–47; Työ ja terveys 2003, 26–27; Työ ja terveys 2006, 26–27; Työ ja terveys 2012;

Seeck 2012, 319). Follet (1942/2003) on aikanaan esittänyt ajatuksen tilanteen laista, jolloin johtaminen tarkoittaa kaikkien työyhteisön toimijoiden toimimista tilanteen vaatimalla tavalla (Seeck 2012 132–133). Tällöin voidaan puhua organisaation sisäisiin vahvuuksiin nojaavasta resurssilähtöisestä näkökulmasta (Barney 1991, 99–120; Peltonen 2007,72). Esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan kykyä kehittää itseään, kykyä antaa positiivista sekä negatiivista palautetta rakentavasti vertailematta työntekijöitä keskenään, kykyä erottaa mielitelystä ja aidon ystävällisyyden erot, kykyä erottaa huolestumisesta turhanpäiväinen juoruilu, kantelu tai mustamaalaaminen. Esimiesten tulee pystyä yhteistyöhön, avoimeen keskusteluun, hyväksyä erilaisia näkökulmia keskusteluissa, kyetä delegoimaan ja jakamaan vastuuta sopivissa määrin sekä kannustaa alaisiaan ongelmanratkaisuun. (Merikallio 2001, 69–70, Rauramo 2008, 152-153.) Yleisesti oletetaan tiettyjen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen saavan aikaan suurempaa sitoutumista työhön liittyviin tekijöihin, ja tästä olevan organisaatiolle ja yksilölle seuraamuksia, on kuitenkin huomioitava käytäntöjen soveltuvuuden riippuvan työntekijän ja organisaation suhteen laadusta ja luonteesta (McElroy 2001, 327).

Organisaatioon sitoutumista voidaan edistää asettamalla työntekijä etusijalle ja osoittaa tämä erilaisin toimenpitein ja järjestelyin, kuten takaamalla turvallisuus työssä, käyttämällä valikoivaa työhön palkkaamista, jolloin korostetaan työntekijöiden erityisyyttä kyseisessä firmassa. Antamalla työntekijöille vastuuta itseohjautuvien tiimien ja hajautettujen struktuurien muodossa, jolloin siirrytään hierarkkisesta mallista jaettuun vastuuseen, tämän kautta työntekijät saavat suuremman vastuun päätöksistä ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat edistäen samalla työhyvinvointia, työn monipuolisuudella voimavarojenä on todettu olevan suurempi merkitys mitä työn vaatimuksilla rasitustekijänä. (Hakanen 2004, 65; Quick & Macik-Frey 2007, 35–37.) Tästä esimerkkinä on esitetty Karasekin (1979) paljon käytettyä työn vaatimukset - työn kontrollointimallia. (Hakanen 2004,65–66; McElroy 2001, 329–331; Sparks, Faragher & Cooper 2001,498–490; Quick & Macik-Frey 2007,29–30.)

Useat työhyvinvointia koskevien tutkimusten tulokset ovat osoittaneet yhteyden esimiestyön käyttämän johtamistavan ja työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin välillä, johtamistyössä koetut paineet voivat siirtyä käskynalaisille aiheuttaen johtajien työssään kokemaa stressiä myös alaisissa, sitä vastoin vuorovaikutuksellisen johtajuuden on havaittu edistä-

vän työssä viihtymistä ja siinä kehittymistä (Gilbreath & Benson 2004, 255–256; Sparks, Faragher & Cooper 2001, 501–502; Perrewé, Ferris, Stoner & Brouer 2007, 117–118.) Taris, Kalimo ja Schaufeli (2002, 290–297) tarkastelivat tutkimuksessaan koettua epäoikeudenmukaisuutta työssä. He mittasivat työhön liittyvää työuupumusta, emotionaalista loppuun palamista, työn tehokkuutta, terveydellisiä vaivoja, sairauspoissaoloja ja koettua oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksessa otettiin huomioon osallistujien taustatiedoista iän, sukupuolen ja koulutustason kaltaiset tekijät. Saatujen tulosten perusteella todettiin yksilön sisäisten epäoikeuden mukaisuuden tuntemusten olevan helpommin mitattavissa, mitä henkilöiden välisten, toisaalta ne vaikuttivat yhtä suurilta tässä tutkimuksessa. Tutkijat toteavatkin yksilöiden epäoikeudenmukaisuuden mittaamisen olevan vaikeaa ja kontekstisidonnaista. (Taris, Kalimo ja Schaufeli 2002, 290, 293–298.) Työhyvinvointia tutkittaessa on havaittu yksilöiden työtyytyväisyyden tuntemuksissa palkkausta enemmän (kts. 2.4 tässä työssä) korostuvan avoimuuden, tiedon jakamisen ja inhimillisyyden kokemusten merkitys, turvallisuuden tunne, mahdollisuus työn ilon ja onnistumisen kokemuksiin, sekä oman työn kontrolloinnin mahdollisuudet. (Ojala & Ahonen 2003, 19,21,33–34; McElroy 2001,330,333; Maslach & Leiter 2008, 500; Sparks, Faragher & Cooper 2001,498, 501,504; Luthans, Youssef & Avolio 2007, 14–16.)

2.7 Johtamisen mallit

Johtamista ja siinä käytettävää valtaa voidaan lähestyä tarkastelemalla eri tapoja johtaa. Sosiaalipsykologista suuntaa edustaa Kurt Lewin (1890–1947) tutkimuksillaan johtamistyylin vaikutuksista tottelevaisuuteen (Seeck 124–125). Byrokraattisessa mallissa johdon valta perustuu kirjallisiin sääntöihin, normeihin ja vastuuasemaan organisaatiossa. Traditionaalisessa mallissa valta perustuu johtajaan statukseen työyhteisössä, karismaattisessa mallissa korostuvat johtajan yksilölliset piirteet. Max Weberin (1947) byrokraattinen malli voidaan nähdä jäykkärakenteisena luovuutta ja itsenäisyyttä rajoittavana, toisaalta sen voidaan katsoa kuuluvan osana organisaatioiden rakenteita nyt, huomenna ja tulevaisuudessa. (Weber 1947; Peltonen 2007, 42–64.)

Organisaatiossa vallitseva johtamistyyli on puolestaan sidoksissa strategiseen malliin, jota siellä käytetään. Strategialla tarkoitetaan organisaation tavoitteita, jotka se toiminnallaan pyrkii saavuttamaan. Strategisella johtamisella tähdätään hyvään asemaan suhteessa kilpai-

lijoihin ja markkinoihin, toiseksi tarkastellaan organisaatioiden heikkouksia ja vahvuuksia, vahvistetaan osaamista ja resursseja. Ensimmäisellä viitataan organisaation ulkopuolisen ympäristön tarkastelemiseen, ja jälkimmäinen taas sen sisäisen maailman tarkasteluun ja vahvistamiseen. (Barney 1995, 49–62; Peltonen 2007, 65–66.) Michael Porterin (1980) kilpailustrateginen malli korostaa organisaation selkeän asemoitumisen merkitystä, ilman strategista linjausta ei voida myöskään ylläpitää työhyvinvointia. (Porter 1980; Peltonen 2007, 66–68). Vähäisen työntekijöitä kohtaan osoitetun huolen ja hierarkkisten johtamiskäytäntöjen välisen yhteyden vaikutus on havaittu koetun työperäisen stressiin, alentuneen työtyytyväisyyteen sekä negatiivisiin terveydellisiin vaikutuksiin. Johtamistyylien merkityksestä tutkimusta ovat tehneet muun muassa Stout (1984), Landerweerd ja Boumans (1994), Martin ja Schinke (1998) sekä Tepper (2000). (Gilbreath & Benson 2004, 256.) Rensis Likertin (1903–1981) tutkimukset ovat osoittaneet työntekijäsuuntautuneen johtamistavan tuloksellisesti ylivertaiseksi verrattuna tuotantosuuntautuneeseen johtamistapaan (Wren 2005, 335–336).

Esimiestyössä tulee huomioida myös työntekijän yksilöllisiä tarpeita, työyhteisöissä tulisi toteuttaa oikeudenmukaisia toimia, jotka tukevat työn tekemistä siten, että myös muu työn ulkopuolinen sosiaalinen konteksti huomioitaisiin (Maslach & Leiter 2008, 501; McElroy 2001,331; Taris, Kalimo & Schaufeli 2002,292). Työelämä täyttyy vaatimuksista ja jatkuvasta muutospaineesta, tämän vuoksi esimiestyöltä vaaditaan myös yhä enemmän. Gilbreath ja Benson (2004, 256–264) nostavat tutkimuksessaan esille johtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä yksilöön kohdistuvia tekijöitä, kuten ikä, siviilisääty, kokemus, virka ja asema, Knologinen ikääntyminen luo haasteita erityisesti työn muuttuneen luonteen takia työn tekemiselle, sen vaatimuksille ja näiden kautta siitä saaduille myönteisille kokemuksille. Työhyvinvointitutkimuksissa on todettu ennaikaiselle eläkkeelle siirtymisen olevan yhteydessä työuupumukseen, eikä se ole niinkään yksilön vapaaehtoinen valinta (Hakanen 2004, 49). Aro (Ojala & Ahonen 2003,13) toteaa, että työelämää tulee kehittää siten, että työssä jatkamisesta muodostuu aidosti vaihtoehto ikääntyvälle työväestölle. Paloniemen (2007) tutkimus osoitti iän riippumattomuuden osaamisen ja kehittämisen suhteen siten, ettei näihin suhtautuminen ollut ikäsidonnaista (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 27, 32; Paloniemi 2007,58–59). Hiljaisen tiedon korvaamaton merkitys korostuu siinä, ettei sitä voida hankkia formaalilla koulutuksella, toisaalta nuoret työntekijät tuovat omat tuoreet ajatuksensa rikkautena työyhteisöihin, eli työntekijöiden monipuolinen osaa-

minen ja ajattelu tulisi nähdä tärkeänä voimavarana ja rikkautena organisaatioille. (Ojala & Ahonen 2003, 23–34).

2.8 Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Työ ja muu elämä voivat tukea toisiaan, mutta aiheuttaa myös ristiriitoja. Stressin kokemukset kohdistuvat työssä koetun lisäksi myös kokemuksiin sen ulkopuolisessa elämässä, Työ ja terveys 2009 tutkimuksen mukaan työ häiritsee kotiasioita enemmän mitä kotiasiat työtä (Työ ja terveys 2009, 17). Yksilön eri elämänvaiheisiin liittyvät luonnolliset tapahtumat kuten perheen ja kodin perustaminen, sekä mahdolliset konfliktit sosiaalisten roolien välillä aiheuttavat tutkimusten mukaan omalta osaltaan työssä uupumista. Perheellisyys katsotaan eduksi miehille, mutta naisten kohdalla sama nähdään rasitteena mahdollisten perheen aiheuttamien velvoitteiden vuoksi (Peltonen 2007,148). Työterveyslaitoksen Työ ja terveys haastattelututkimukset 2003 ja 2006 osoittivat muutoksen vuoteen 2000 verrattuna siten, että erityisesti nuorilla 25–44-vuotiailla naisilla oli miehiä enemmän kotiasioista johtuvia työhön vaikuttavia keskittymisvaikeuksia, myös kotiasioiden laiminlyöminen työasioiden vuoksi oli lisääntynyt vuodesta 2000. Työ ja terveys 2009 ja 2012 puolestaan osoittavat työn ja perheen välisten ristiriitojen vähentymisen viime vuosina, kuitenkin naiset kantavat yhä edelleen päävastuun lastenhoidosta ja kotitöistä palkkatyön lisäksi, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen ja mahdollisuuksiin työelämässä (Työ ja Terveys 2003, 30; Työ ja Terveys 2006,30–31; Työ ja terveys 2009, 17; Työ ja terveys 2012.)

Tätä voidaan tarkastella roolikuormitushypoteesin näkökulmasta eri roolien välisenä ristiriitana, jossa koetaan kotiin ja työhön liittyvien roolien yhteensovittamattomuutta, työn ylikuormittumisen vaikutusten on havaittu näkyvän aiemmin kotielämässä, mitä työyhteisössä (Hakanen 2004, 107, 213; Pennington 2005, 93). Tämän kautta työelämän ulkopuolisen sosiaalisen ulottuvuuden olemassaolo ja yksilön siinä onnistuminen kertoo yksilön hyvinvoinnista, sekä myös työssä viihtymisestä. Se voitaisiin käsittää myös ”elämässä uupumiseksi”, vaikka se tulkitaankin yleensä ainoastaan työn aiheuttamaksi loppuun palamiiseksi. Työelämältä vaadittaisiin entistä enemmän joustavuutta suhteessa itse työhön, toimintatapoihin ja tapaan ajatella. Työuupumusta tutkittaessa on sen alkujuurien todettu olevan usein, joskaan ei aina, kaukana yksilön elämänsä historiassa, eli se ei kehity yleensä hetkessä, kyseessä on toisin sanoen krooninen väsymyksen tila. (Hakanen 2004,67,105–109; Ilmarinen 2001, 548–549; Sparks, Faragher & Cooper 2001,490–492, 504.)

3 HENKINEN VÄKIVALTA RYHMÄILMIÖNÄ TYÖYHTEISÖJEN ARJESSA

Työturvallisuuslain 1.1.2003 uudistuksen myötä sekä työnantajat että työntekijät ovat velvollisia estämään häirinnän tapahtumista työyhteisöissä, korostaen erityisesti työnantajan vastuuta ja velvollisuutta ennakoida, puolueettomasti selvittää heti tiedon saatuaan työyhteisössä tapahtuvaa häirintää ja tehdä päätökset tarvittavista toimenpiteistä. Lain tavoitteena on työolosuhteiden parantaminen, itse toimenpiteisiin ryhtyminen edellyttää työntekijälle aiheutuvaa tai mahdollista terveysriskiä. Laki kieltää työntekijää häiritsemästä tai muuten kohtelemasta epäasiallisesti muita työpaikalla, häirinnällä tarkoitetaan muun muassa kiusaamista ja sukupuolista häirintää. (Uusi työturvallisuuslaki 738/2002; Jokinen 2007,129–130; Ahola 2011,39.)

Kokonaisuutena henkisellä väkivallalla käsitteenä tarkoitetaan henkistä ja fyysistä kiusaamista, sekä seksuaalista häirintää (Havunen & Lavikkala 2010, 105). Henkinen väkivalta on vaikeasti määriteltävissä, koska se on ensisijaisesti yksilön subjektiivinen kokemus kiusatuksi tulemisesta, se voi ilmetä myös eriasteisesti yksilö- ja ryhmätasolla ja erilaisissa tilanteissa (Kaivola 2003,100; Havunen & Lavikkala 2010, 106; Vartia & Paananen 1992,8). Leymann (1996) kuvaa henkisen väkivallan olevan työyhteisössä yhteen tai useampaan henkilöön kohdistuvaa vihamielistä ja epäeettistä kommunikointia, joka ilmenee suorana tai epäsuorana muiden asioiden taakse verhoutuneena toimintana, jonka tavoitteena ja/ tai seurauksena on uhrin eristäminen työyhteisöstä. Henkinen väkivalta voi ilmetä kahden yksilön tai koko ryhmätasolla, jolloin esimerkiksi uhria vastaan kääntyy koko muu työyhteisö. (Leymann 1996, 165–184; Matthiesen & Einarsen 2001, 468; Vartia & Paananen 1992, 10–11; Korhonen 2009, 81–82.)

Henkisen väkivallan ja jokapäiväisten ristiriitojen välinen ero on häilyvä, se ei ole kahden tasavertaisen henkilön kinastelua (Merikallio 2001,48; Räisänen & Roth 2007, 26-27). Henkistä väkivaltaa eivät ole työasioista johtuvat normaalit riidat tai työjohdon käyttämä normaali valta, johon puolestaan eivät kuulu selkeästi mielivaltainen käyttäytyminen, viestinnän puute tai epäasiallisuus, minkäänlainen eristäminen tai syrjiminä (Vartiainen & Paananen 1992).

Erotukseksi työriiriidoista henkinen väkivalta on määritelty toistuvaksi ja pitkään jatkuvaksi negatiiviseksi epäasialliseksi kohteluksi, joka määritellään Suomen oikeuskäytännössä hyvän tavan vastaiseksi käyttäytymiseksi toista tai toisia kohtaan työssä, sekä järjestelmälliseksi ja jatkuvaksi toisen alistamiseksi, ominaisuuksien, luonteenpiirteiden mustamaalaukseksi ja panetteluksi. Sitä on myös työyhteisön ja päätöksenteon ulkopuolelle jättäminen, työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen, epäasiallinen työnjohdovallan käyttö, sekä muu vastaavanlainen toimiminen työyhteisössä, jonka kohteeksi joutunut (tai useampi) kokee, ettei hän pysty puolustautumaan, vaan on puolustuskyvytön. (Reinboth 2006, 13–15; Vartia & Perkka-Jortikka 1994,25; Vartia & Paananen 1992, 8-9; Matthiesen & Einarsen 2001, 468; Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt 2006, 289; Merikallio 2001,48; Salmivalli 1998,30–31; Korhonen 2009, 12–14, 81–82.) Henkiselle väkivallalle on ominaista sen systemaattisuus, toistuvuus ja yleensä ajallisesti pitkään jatkuminen puolustuskyvyttöä uhria kohtaan. (Korhonen 2009, 81–82; Kaivola 2003, 100–103; Vartia ym 1994,27; Tasala 2002,36; Havunen & Lavikkala 2010, 105–106; Räisänen & Roth 2007, 26; Vartia & Paananen 1992.)

3.1. Henkisen väkivallan seurauksia yksilö- ja työyhteisötasolla

Pitkään jatkuessa henkinen väkivalta johtaa yksilötasolla uhrin psykosomaattiseen ja psyykkiseen oireiluun, sekä sairastumiseen. Henkisen väkivallan seuraamuksia ovat esimerkiksi työuupumus ja mielenterveydelliset ongelmat. Uhrien itseluottamus ja ammatillinen itsetunto laskevat ja katoavat jatkuvan kykyjen ja osaamisen kyseenalaistamisen myötä. Henkinen väkivalta ulottuu uhrien elämässä sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden, eläköitymisen ja pahimmillaan itsemurhaan johtavaan syöksykierteeseen. Uhreiksi joutuneiden keskuudessa sairastaminen on todettu olevan yleisempää, naispuolisten uhrien on todettu altistuvan masentuneisuudelle miehiä enemmän. (Vartia & Paananen 1992, 31–33; Vartia ym. 2004; Vartia-Väänänen 2003, 35, 44-47.)

Työyhteisötasolla pitkät sairauslomat aiheuttavat organisaatioille huomattavia kustannuksia ja johtavat tuloksen heikkenemiseen. Vartia-Väänänen (2003, 28, 42) on todennut kiusaamisen aiheuttavan seurauksia myös muulle työyhteisölle, ei ainoastaan väkivallan uhreille, joten se voidaan katsoa koko työyhteisöä kollektiivisesti koskevaksi ongelmaksi. (Kess &

Kähönen 2009,6.) Henkinen väkivalta on 2000-luvulla merkittävä työelämän hyvinvointiin vaikuttava tekijä (Matthiesen & Einarsen 2001, 467–468). Pahimmillaan henkinen väkivalta synnyttää lamaannuttavaa pelkoa työyhteisössä, jonka seurauksena osaamista ei täysin hyödynnetä ja esimerkiksi johtajuuden hyödyt, kuten tuki, arvostus ja luottamus, jäävät saavuttamatta, eikä pystytä uudistumaan tai muuttamaan tilannetta (Eriksson 2010, 194). Tällä hetkellä henkisen väkivallan kehityssuunta on nousujohteinen maassamme. Tänä päivänä Suomessa altistutaan kaksi kertaa enemmän henkiselle väkivallalle mitä muualla Euroopassa. Eniten henkistä väkivaltaa esiintyy julkisessa hallinnossa, kuntien ja valtioiden työpaikoilla sekä seurakunnissa, myös opetustoiminnassa on nähtävissä henkisen väkivallan kasvua. (Jokinen 2007, 97–98; Lundell 2008, 105; Lindblad 1998; http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2008/09/suomi_on_tyopaikkakiusaamisen_karkimaa_320619.html; vrt: <http://www.poliklinikka.fi/masennuskanava/uutiset/tyopaikkakiusattuja-on-suomessa-eniten-koko-euroopan-alueella-9537852>.)

3.2 Henkisen väkivallan ilmenemismuotoja työyhteisössä

Henkinen väkivalta ilmenee työyhteisössä sille suotuisissa olosuhteissa, joissa väkivallan uhrin, väkivallan käyttäjät ja mukana toimijat muodostavat vuorovaikutussysteemin, joka kokonaisuudessaan saattaa johtaa uhrin sekä avoimeen että kätkeytyyn uuvuttamiseen. Konfliktitilanteet voidaan luokitella tapahtuvan kahdeksalla eri tasolla seuraavanlaisesti: 1. useiden työntekijöiden välisenä konfliktina 2. työntekijäryhmien välisenä konfliktina, 3. lähiesimiehen ja alaisen välisenä konfliktina, 4. lähiesimiehen ja työyhteisön/ ryhmän välisenä konfliktina, 5. ryhmien välisenä konfliktina, jossa esimies osallisena, 6. esimiesten välisenä konfliktina tai 7. hierarkkisesti samantasoisten esimiesten välisenä konfliktina ja viimeisenä tasona lähiesimiehen ja hänen esimiehensä välisenä konfliktina. (Kaivola 2003, 101; Vartia & Paananen 1992,11; Vartia & ym. 2004, 24–34.) Näiden lisäksi Heinz Leymann (1986) on omassa jaottelussaan maininnut voimakkaasti oikeudenmukaisuutta ja oikeita menettelytapoja puolustaviin yksilöihin kohdistuneen väkivallan, sekä kasvottoman byrokratian jolloin yksilö kokee henkistä väkivaltaa ilman, että se henkilöityisi kehenkään erityisesti (Vartia & Paananen 1992, 10–11).

Työyhteisöjen eli organisaatioissa toimivien ryhmien henkisen väkivallan harjoittamisen tavat voidaan puolestaan jakaa viiteen pääryhmään seuraavan jaottelun mukaisesti: 1. Uh-

rin mielipiteiden esittäminen estetään, häntä arvostellaan sekä moititaan toistuvasti. 2. Uhrin sosiaalisten suhteiden rajoittaminen. 3. Uhrin maineen ja sosiaalisen aseman loukkaaminen. 4. Uhrin työ- ja elämäntilanteen loukkaaminen. Väkivalta ulotetaan myös työelämän ja sen roolien ulkopuolelle yksityiselämään, pahimmillaan koko elämää hallitsevaksi tilaksi. 5. Uhrin terveyden uhkaaminen. (Sandelin 2007; Vartia 1994, 199–200.) Henkisen väkivallan kenttä ja kirjo on laaja-alainen moninaisine keinoineen, ulkopuolisista viattomilta ja harmittomilta näyttävät toimintatavat työyhteisön sisällä saattavat uhrista tuntua nöyryyttäviltä ja hänen ihmisarvoaan alentavilta (Jokinen 2007, 97; Matthiesen & Einarsen 2001, 468).

Esimiehen käyttämiä konkreettisia henkisen väkivallan keinoja ovat työtehtävien, aseman tai hoidettavan osaston vieminen. Uhrin työn tekeminen estetään tehokkaasti, eikä uusia työtehtäviä anneta entisten tilalle. Eristämisen ja syrjimisen keinoihin kuuluvat edellisten lisäksi työhön liittyvien asioiden muuttaminen uhrille siitä ilmoittamatta, sekä suullisten sopimusten huomioimatta jättäminen. Uhrin sivuuttaminen johtavat viran ja aseman menettämiseen, sekä aseman että palkan huononemiseen. Annetut työtehtävät puolestaan ovat järjettömiä, ne ovat myös osaamiseen, koulutukseen ja työkokemukseen nähden alarvoisia ja siten uhria loukkaavia, näillä keinoin uhrilta kielletään tehokkaasti mielekkään ja innostavan työn tekeminen. Toimintaa leimaa mielivaltaisuus ja epärationaalisuus, sille ei löydy järkeviä, todellisuuteen pohjautuvia syitä, päämääränä on päästä arvostelemaan uhrin tekemisiä ja osoittaa hänen arvottomuutensa ja huonommuutensa verrattuna toisiin toimijoihin työyhteisössä, syrjimiseen liittyy yleensä myös toive siitä, että uhri jättäisi työnsä. (Vartia & Paananen 1992, 10–15; Sandelin 2007, 79–80; Jokinen 2007, 97; Räisänen & Roth 2007, 26–27; Lundell 2008, 106; Kts. myös Eriksson 2010, 193 ja Tierny & Tepper 2007, 171–173.)

3.3 Konfliktikierre

On todettu etteivät yksilölliset näkökulmat ja mielipiteet ole työyhteisöjen varsinainen ongelma, vaan se ettei asioista osata puhua. Tällöin työyhteisöistä puuttuvat olennaiset vies-

tintätaidot tai sitten ne kanavoituvat väärällä tavalla käytettäväksi³. Sosiaalisen vuorovaikutuksen perustekijöitä on ryhmän jäsenten välinen viestintä, sekä ryhmään kuulumattomien kanssa viestiminen (Pennington 2005,17). Henkisen väkivallan ja kehittävän konfliktin erona voidaan pitää ensinnäkin sitä, miten työyhteisössä suhtaudutaan työntekijöiden ja esimiehen taholta siellä esiin nouseviin ristiriitoihin, pyritäänkö löytämään konfliktien taustasyyt ja ratkaisemaan ne vai ainoastaan etsimään syyllisiä, työyhteisön syntipukkeja. Näistä jälkimmäinen on helpompaa, muttei johda millään tavalla rakentaviin tai tilannetta helpottaviin ratkaisuihin. Toiseksi oleellista on pyritäänkö etsimällä uusia ratkaisuja ongelmatilanteisiin välttämään tulevaisuudessa samankaltaiset tilanteet, vai annetaanko asioiden jatkua entiseen malliin. (Matthiesen & Einarsen 2001, 468; Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt 2006, 289; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 9; Paasivaara 2009, 73–75; Kts. myös Toukoma 1984, 188–189.)

Käytännön työelämässä organisaation johto ja esimiehet saavat tietoa konflikteista ja ristiriidoista esimerkiksi työyhteisön keskusteluiden kautta, joissa mahdollisesti nousevat esille kokemukset huonosta työilmapiiristä, ongelmat yhteistyössä ja työyhteisössä ilmennyt epäasiallinen kohtelu. Työyhteisön henkisestä väkivallasta saadaan tietoa myös työilmapiirikartoituksilla, asiakaspalautteen kautta, työterveyshuollolta, työsuojeluhenkilöstöltä tai organisaation luottamushenkilöltä. Erityisen vaikeaksi henkisen väkivallan ilmiön tekevät tilanteet, joissa kiusaajan roolissa on esimies, jolla on alaisiinsa nähden valtaa ja hän käyttää tätä valtaansa väärin, tällöin tilanteeseen tarttuminen on entistä vaikeampaa kostamisen pelossa. (Vartia ym 2004,18; Lundell 2008, 105; Pennington 2005,9.)

3.4 Miksi henkinen väkivalta mahdollistuu työyhteisöissä

Lähtökohtaisesti etsittäessä syitä työyhteisöjen henkiselle väkivallalle voidaan erotella tilanteet ja selitykset kolmeen eri näkökulmaan. 1. yksilöiden persoonallisuuden piirteet,

³ Kalle Siira (2013) on tarkastellut konfliktinhallinnan teorioita ja käytännön malleja suomalaisorganisaatioissa. Väitöstutkimuksen mukaan konflikteja käsitellään hyvin vanhakantaisesti: epämieluisista näkökulmista ei puhuta, asiat lakaistaan maton alle tai ne jyrätään valtaa käyttäen. Konflikteja organisaatioissa ei voi estää, vaan tavoitteena pitäisi olla erilaisten mielipiteiden pääseminen esille. Työelämän muutosten odotetaan lisäävän konflikteja organisaatioissa tulevaisuudessa. Jo nyt esimiesten ajasta jopa 40 prosenttia kuluu konfliktien ja niihin liittyvien asioiden käsittelemiseen. (Siira 2013.)

ominaisuudet ja toimintatavat, 2. ryhmän toiminta ja sen häiriöt sekä 3. työhön ja organisaatioon liittyvät ongelmat (Vartia & Paananen 1992, 37). Työyhteisössä henkistä väkivaltaa harjoittavilla toistuvana piirteenä esiintyy pyrkimys jonkun työkaverinsa alistamisella, mielistelyllä ja nöyryyttämällä esimiehen tai asemaltaan muuten vahvoiksi mieltämiensä henkilöiden miellyttämiseen (Lindroos 1996,52). Uhrin ja kiusaajan persoonallisuuden erityispiirteiden tarkastelua tärkeämpää on kysyä työyhteisön näkökulmasta, miksi siellä harjoitetaan henkistä väkivaltaa, sosiaalipsykologisesti merkityksellisempää on tarkastella organisaation sosiaalisia rakenteita, roolien merkitystä henkisen väkivallan kierteessä, sekä ryhmadynamiikan vaikutusta henkisen väkivallan mahdollistumisessa. Henkisen väkivallan muodostumiseen työyhteisöissä organisaation tasolla vaikuttavat sosiaaliset stressitekijät, jotka omalta osaltaan aiheutuvat työolosuhteista, näitä ovat itse työ, työolot, työjärjestelyt sekä töiden organisointi. Työorganisaatiossa vallitseva epävarmuus, joka syntyy esimerkiksi lomautusten, irtisanomisten ja henkilökunnan vajauksen myötä, johtaa työntekijöiden välille syntyviin jännitteisiin ja yhteisössä ilmeneviin ristiriitoihin. Kilpailu niukkenevista resursseista, työstä ja työpaikoista saattaa johtaa epäterveisiin piirteisiin, jotka mahdollistavat ja kieroutuneesti oikeuttavat henkisen väkivallan. (Sandelin 2007, 67–69; Vartia ym. 2004; Lundell 2008, 105.)

Käytännön tasolla organisaation ongelmat ilmenevät työnjaon ja vastualueiden epäselvyytenä, epärealistisina tai epäselvinä työn tavoitteina, tiedonkulun katkoksista johtuvina väärinkäsityksinä, aikapaineina, jatkuvana kiireenä, toimintamenetelmien, pelisääntöjen, kurin ja järjestyksen puutteena, sekä epäoikeudenmukaiseksi koetusta palkitsemisesta. On osoitettu yhteys esimiestyön käyttämän johtamistavan ja työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin välillä, tämän perusteella tulisi kiinnittää huomiota johtajuuteen ja välttää huonoa esimiestyötä (Gilbreath & Benson 2004, 255–256; Kandolin & Kauppinen 1994, 216–217). Muczykin ja Reiman (1987) puolestaan ovat todenneet toimivan johtamistavan olevan riippuvainen organisaatiokontekstista ja ryhmän tehtävien laadusta ja toimivien johtamistapojen vaihtelevan näiden mukaisesti. (Pennington 2005, 130–132; Juuti 1994, 103–111.) Toisin sanoen huonosti toimiva työyhteisön kulttuuri, siellä vallitsevat toimintatavat sekä johtamistapa tai -tavat huonosti toimiessaan aiheuttavat stressiä. Johtamisperiaatteiden vakavat virheet ja kilpailun tai/ja suorituspainneiden ylikorostuminen luovat vähäistä luottamusta organisaation päämääriä ja toimintaa kohtaan. Tämän lisäksi muita kiusaamiseen johtavia mahdollisia syitä ovat henkilöstön puutteellinen kehittäminen eli oikeanlaisen osaamisen

puuttuminen, tai sen vahvistaminen. (Vartia ym. 2004; Lundell 2008, 105; Hoel & Cooper 2007, 17.)

Tutkimustulosten mukaan henkinen väkivalta yhdistetään negatiiviseen työilmapiiriin, työtaakkaan, sekä työyhteisössä vallitseviin epätyytyttäviin ihmissuhteisiin. Työyhteisössä tapahtuvien muutosten ja henkisen väkivallan esiintymisen välillä nähtiin voimakkaimmin yhteys, kun organisaation muutokset koskivat organisaation johdossa tapahtuvia muutoksia, myös mittavat organisaattoriset ja taloudelliset muutokset, kuten taloudellinen taantuma ja sen mukanaan tuomien seurauksien vaikutuksesta työyhteisön mahdollisesti muuttuvat arvot mahdollistavat henkisen väkivallan. Työssä uupuminen ja yksilöiden välinen kilpailu työyhteisössä kärjistyy laman kaltaisten ilmiöiden myötä, jolloin käytettävissä olevat resurssit, niin taloudelliset kuin henkisetkin, ovat rajallisempia (Sandelin 2007, 67–69). Suuret organisaation sisäiset muutosten on huomattu vaikuttavan henkisen väkivallan esiintymiseen, tämän ovat huomioineet niin uhriksi joutuneet, kuin myös väkivaltaa ainoastaan todistamaan joutuneet henkilöt. Henkiselle väkivallalle altistavia piirteitä työyhteisössä ovat siellä vallitseva epävarmuus ja turvattomuus. (Sandelin 2007, 67; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 35; Hoel & Cooper 2000, 14–15; Lundell 2008, 104–105.)

3.5 Henkinen väkivalta ryhmäilmionä

Tässä työssä olen käyttänyt työyhteisö nimitystä organisaatiossa toimivista ryhmistä, ne tarjoavat jäsenyyttä, tiettyjä etuuksia, sosiaalista vuorovaikutusta ja puitteet yksilön ilmaista itseään. Ryhmän jäseniä yhdistävät esimerkiksi sosiaaliset suhteet, yhteiset tavoitteet, toisten ryhmänjäsenien ja oman ryhmäjäsenyyden tiedostaminen. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2007, 146.) Kurt Lewin (1890–1947) tarkasteli sosiaalisia ilmiöitä kokonaisuutena, hänen kenttäteoriansa tarkasteli yksilöä osana suurempaa kokonaisuutta, ryhmää, ja ryhmän jäsenten keskinäistä riippuvuussuhdetta, ryhmädynamiikkaa. Henkistä väkivaltaa ryhmäilmionä voidaan tarkastella Lewinin sulamisskeeman käsitteen kautta, jossa yhteisesti hyväksytyt uudet käyttäytymis- ja asennoitumistavat vahvistuvat ja sisäistyvät osaksi ryhmälle ominaista toimintaa, ryhmänormien kehitykseen Feldmanin (1984) mukaan kuuluvat aiemmat käytännöt, siirtymätekijät, selvät säännöt ja muutoksia aikaansaavat kriittiset tapahtumat.

Ryhmänormit ovat kirjoittamattomia sääntöjä joiden mukaan ryhmän jäsenet toimivat, ne ovat vaikeasti muutettavissa ja niihin mukautumaton yksilö suljetaan lopullisesti ryhmän ulkopuolelle. (Ahokas & Vilkkumaa 1984, 36–46; Pennington 2005, 86–87; Lahikainen & Pirttilä-Backman 2007, 160–161.) Henkisestä väkivallasta tulee ajan kuluessa ryhmän eli työyhteisön ja koko organisaation normaali ja sen jäsenten hiljaisesti hyväksymä tapa toimia. Tässä valossa henkisen väkivallan ilmapiirissä jokaisen ryhmässä eli työyhteisössä toimijan tulee mukautua tilanteeseen säilyttääkseen paikkansa osana omaa ryhmäänsä. Sosiaalinen ryhmäpaine aiheuttaa mukautumisen vääristyneisiin rooleihin ja osallistumisen henkiseen väkivaltaan. Henkisen väkivallan ilmiön syntyemisessä ja mahdollistumisessa voidaan nähdä normatiivinen vaikutus ryhmässä, jossa alistutaan enemmistöryhmän painostuksen alla, vaikkei yksilötasolla yhdytä vallitsevaan näkemykseen (Pennington 2005, 112–113). Hitlin (2008, 130–131) toteaa useimpien ylittävän moraalisia rajoja, jotka ovat itsen lisäksi tärkeitä yksilön sosiaalisille ryhmille. ”Bright Lines” kuten hän kutsuu moraalisia rajavetoja, näyttäytyvät yleensä selvinä normeina ja oletuksina, mutta tästä huolimatta useimmat ihmiset vahingoittavat niitä jossakin vaiheessa.

Henkistä väkivaltaa voidaan pyrkiä selittämään myös sillä miten ryhmän koheesiota tavoitellessaan koko työyhteisö sokeutuu ja mukautuu siellä vallitseville epäkohdille, ryhmässä muodostuu vinoutuneita ryhmänormeja, jotka sallivat henkisen väkivallan olemassa olemisen ja oikeutuksen hioen samalla ryhmänsä jäsenistä kaiken erilaisuuden ja poikkeavuuden pois, poikkeavaa myös rangaistaan eli kiusataan yksimielisesti. Uuden työntekijän tullessa organisaation hänet soviaalistetaan työyhteisön normeihin ja käytäntöihin, arvoiltaan ja tavoiltaan vinoutuneessa työyhteisössä tulokas omaksuu ns. vääränlaiset toimintamallit tiedostamattaan tai myös tiedostaen hakiessaan hyväksyntää ja omaa paikkaansa ryhmässä. (Paasivaara 2009, 66; Elovainio 1994, 127.) Yleisesti henkisen väkivallan kierrettä vähätellään sairaisissa työyhteisöissä, se voi myös olla vaikea tuoda esille, mikäli yksi henkilö joutuu yksinään koko muuta työyhteisöä vastaan. Aschin (1951; 1955; 1956) klassinen janakoesarja on osoittanut ryhmään mukautumisen johtuvan halusta välttää ristiriitoja ja jännitteitä ryhmässä. Tätä yksilön taipumusta myötäillä enemmistön mielipiteitä sanotaan konformisuusefektiksi. (Pennington 2005, 86,113–114; Kuusela 2007, 49; Burr 2004, 42–46; Lahikainen & Pirttilä-Backman 2007, 139; Vartia 1994,202–203; Lindström 1994, 17.) Johan Asplund (1987) käyttää käsitteitä sosiaalinen vastuullisuus ja asosiaalinen vastuuttomuus. Sosiaalinen vastuullisuus ei ole vakaa tila vaan häilyvä ja muuttuva ja sen

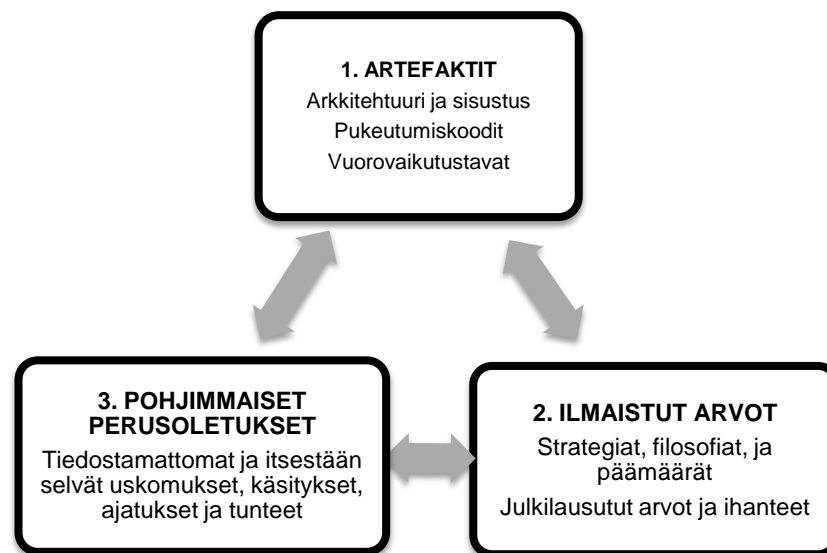
on mahdollista kehittyä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa asosiaaliseksi vastuuttomuudeksi, eli aiemmasta sosiaalisesta epäsosiaaliseksi tilaksi. (Lidroos 1996, 76 ref. Asplund 1987.) Työorganisaatiossa henkisen väkivallan mahdollistavia käytäntöjä voidaan sosiaalistamisen sijaan kutsua monoakkulturaatioprosessiksi. Jolla tarkoitetaan yksilöä ja yhteisöjä, sekä niiden toimintaa yhdenmukaistavaa ja köyhdyttävää toimenpidesarjaa, jossa odotetaan yhteisössä toimivien ja siihen kuuluvien yksilöiden omaksuvan kriittikittömästi sen uskomusjärjestelmän tuottamia toimintatapoja ja ominaisuuksia (Sandelin 2007, 23–27.)

3.6 Organisaatiokulttuurin merkitys henkisen väkivallan esiintymiselle

Tarkasteltaessa henkistä väkivaltaa työyhteisöjä käsitellään usein siellä ilmenevien ihmisuhteiden ja käyttäytymisen kautta, mikä on tärkeää, mutta pikemminkin organisaatio tulisi nähdä erilaisten toisistaan riippuvaisten osajärjestelmien kokonaisuutena, johon myös siellä toimijat kietoutuvat. (Toukoma 1984, 183–185). Tarkasteltaessa henkistä väkivaltaa koko organisaatiota ja työyhteisöä koskevana ryhmäilmiönä, voidaan sitä lähestyä organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Käsitteenä organisaatiokulttuuri voidaan nähdä jonakin, joka organisaatiolla on hankittuna ominaispiirteenä (organization ”has”) tai ilmiönä, jossa organisaatio ja siinä toimijat ovat (organization ”is”). Hankittu organisaatiokulttuuri nähdään tietoisesti muunneltavissa ja hallittavissa olevana, kun taas sisäsyntyisenä ominaisuutena se nähdään vaikeana tai miltei mahdottomana muuttaa tai hallita tietoisesti, ja tällä on erityinen merkitys tarkasteltaessa organisaatiokulttuuria henkisen väkivallan ilmentymisen viitekehyksestä. Organisaatiokulttuurin muovautuminen voidaan nähdä vastavuoroisena reflektiivisenä muovautumisena, jossa sekä organisaation rakenne ja henkilöstö, että sen kulttuuri vaikuttavat toisiinsa. (Mauno & Ruokolainen 2005, 142–143; Burr 2004, 79; Seeck 2012, 215.) Organisaation kulttuuri muodostuu joukosta osa- eli alakulttuureja, postmodernin todellisuuskäsityksen mukaisesti se on ihmisten sosiaalisissa kohtaamisissa alati muovautuva, ei pysyvä tila (Aaltio 2011, 86–87).

Organisaation käyttäytymiskulttuuria määrittelee omalta osaltaan sosiaalinen kontrolli, joka ilmenee haluna noudattaa normin aseman saavuttaneita perususkomuksia ja myös rangaistuksina joista näiden normien rikkomisesta seuraa. Schein (2001) korostaa organisaation kehityskaaren ja historian merkitystä tutkittaessa organisaatiokulttuurin näkymättömiä perusoletuksia. Työyhteisön jäsenet sosiaalistetaan ja sosiaalistuvat organisaation kulttuuriin ja sen toimintatapoihin, joita on vaikea tiedostaa tai lähteä muuttamaan. (Mauno

& Ruokolainen 2005, 151–152; Schein 2001.) Kulttuurin vahvuus ja rikkaus vaihtelee yrityksestä toiseen (Aaltio 2011, 87). Mark Federman (2006) puolestaan korostaa kulttuuristen arvojen ja käyttäytymismallien luonnetta sukupolvilta toisille siirtyvänä kulttuurisena perintönä organisaatioissa, toistaen vanhoja malleja koskien käyttäytymistä kriittisissä tilanteissa. Tämä puolestaan juurruttaa työyhteisöön mielikuvat johdon harjoittamista käytännöistä koskien arviointia, kontrollia, roolimalleja, palkitsemisen ja rangaistuksen kriteerejä, sekä kriteerejä koskien työhön ottamista, erottamista ja ylennyksiä. Merkittävää on kuinka organisaation kulttuuriset arvot ovat omaksuttu edeltävistä sitä koskevista myyteistä ja uskomuksista koskien sen arvoja, toimintatapoja ja käyttäytymistä. (Federman2006,<http://whatisthemessage.blogspot.com/2006/03/deep-thinking-on-organizational.html>) Työyhteisö, jossa esiintyy henkistä väkivaltaa, tarvitsee mahdollisuuden muutokseen, tämä ei ilmene ainoastaan yksilötasolla, vaan koskee kokonaisvaltaisesti koko organisaation kulttuuria. Organisaatiokulttuuriteorioista Edgar Scheinin (1990,2001) psykodynaamisen mallin prosessiteoriassa esitetyt tasot ovat läsnä organisaatiokulttuurissa yhteensopivina tai ristiriitaisina, tämä läsnäolo mahdollistuu monimuotoisen vuorovaikutuksen kautta. Ristiriitojen tiedostaminen puolestaan mahdollistaa vallitsevan organisaatiokulttuurin ymmärtämisen ja muuttamisen. (Mauno & Ruokolainen 2005,144;149–155.)



KUVIO 3. Scheinin (1990,2001) psykodynaaminen malli

Scheinin (1990,2001) teorianmallissa esiintyy kolme tasoa, joista 1. ensimmäinen artefaktit-taso kuvaa organisaation rakenteita ja prosesseja. Yhteisöllisyyttä ja verkottumista arvosta-

va organisaatio on matala hierarkialtaan ja tarjoaa fyysisiä tiloja ja tilaisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisössä, suljettu työyhteisö taas pyrkii fyysisiltä tiloiltaan tehokkuuteen, eikä näe arvokkaana sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä ellei se hyödytä itse tavoitteiden toteutumista. Burke-Litwinin (1992) organisaatiomallissa tätä tasoa vastaa transformaatiotasoa. (Mauno & Ruokolainen 2005, 149; Schein 1990, 109–119; Schein 2001; Lindström 2002,52; Aaltio 2011,86.)

2. Toinen organisaatiokulttuurin taso Scheinin (1990, 2001) teoriassa muodostuu ilmaisista arvoista, jotka kuvaavat organisaation strategioita, päämääriä ja sen filosofiaa. Nämä kertovat siitä, mitä organisaatiossa julkisesti arvostetaan, mutta saattavat olla suuressa ristiriidassa itse käytännön artefaktien kanssa. Tämä on merkityksellistä, mikäli organisaatioiden johto ei omilla käytännöillään vahvista henkilöstön työhyvinvointia ja sitä ylläpitäviä toimintaa. Näiden kahden tason tarkastelu ei kuitenkaan yksinään riitä selittämään organisaatiokulttuuria, vaan Scheinin (1990,2001) teorian kolmatta tasoa pohjimmaisista perusoleuksista tarvitaan työyhteisöjen toiminnan syvällisempään tulkintaan ja ymmärtämiseen. (Mauno & Ruokolainen 2005, 150–151; Schein 1990, 109–119; Aaltio 2011, 86–87.) Burke-Litwinin (1992) organisaatiomallissa tätä tasoa kutsutaan transaktitasoksi, heidän mallissaan keskeisiä ovat organisaation ilmapiiri ja kulttuuri, jotka integroituvat tämän mallin kohtiin 2. ja 3. (Lindström 2002, 52–53).

3. Kolmas psykodynaamisen mallin syvätasoa kuvaa tiedostamattomia, organisaation itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat yhdessä opittuja uskomuksia ja oletuksia. (Mauno & Ruokolainen 2005, 150–151; Schein 1990, 109–119; Schein 2001; Aaltio 2011,87.) Tämä taas on merkityksellistä työhyvinvoinnille, tai sen puuttumiselle ja henkisen väkivallan esiintymiselle, koska tämä organisaation kulttuurillinen ydin ohjaa työyhteisöjen toimintaa ja määrittelee millainen toiminta on toivottavaa, arvostettua ja tehokasta, tai millainen sen ihannetyöntekijä on. Saarikoski (2006,106) toteaa henkisen väkivallan voivan olla tarkoitushakuinen ja vallitseva tapa kohdella yksilöä työyhteisössä. Se minkä koemme oikeaksi toiminnaksi suhteessa muuhun ympäristöön ja toisiin yksilöihin, ei suinkaan kumpua spontaanisti meidän henkilökohtaisesta sisäisestä maailmastamme, vaan sosiaalinen todellisuus arvoineen ja normeineen rakentuvat yhdessä sosiaalisessa kontekstissa. (Burr 2004.) Johtamisen historiassa ihmissuhdekoulukunta ja organisaatioteoriat ovat painottaneet yhteisöllisyyttä sekä johdon ja työntekijöiden sitoutumista jaettuun arvoihin (Barley & Kunda 1992, 384; Seeck 2012, 102).

4 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtajuustutkimusta on tehty yli sadan vuoden ajan, tänä aikana näkökulmat ovat vaihtuneet useasti esimiehen ominaisuuksien tarkastelusta tämän päivän jaetun johtajuuden ja yhdessä sosiaalisesti tuotetun johtajuuden ja todellisuuden tutkimiseen (Juuti 2011, 154–156). Tämän päivän tutkimussuuntaus antaa mahdollisuuden sosiaalipsykologiselle näkökulmalle, jossa johtajuutta voidaan tarkastella esimerkiksi symbolisen interaktionismin, sosiaalisen konstruktionismin ja Goffmannin rooliteorian viitekehyksestä. Näille ominaista on sosiaalisen yhteistoiminnan merkitys, jossa sosiaalinen todellisuus rakennetaan ja ymmärretään yhdessä. (Burr 2004, 74–86.)

Tässä luvussa lähestyn esimiestyön ja työhyvinvoinnin tarkastelua henkilöstöjohtamisen näkökulmaa apuna käyttäen. (kts Rauramon malli s.7) Työelämässä toimitaan yhdessä toisten kanssa, tällä hetkellä henkilöstöjohtaminen, human resource, (HR) nähdään ehkä tärkeimpänä tekijänä, millä voidaan katsoa vaikuttavan työssä jaksamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin tämän päivän kiireen ja kasvavan epävarmuuden maailmassa. Henkilöstöjohtamisen tarve puolestaan perustuu tarpeeseen yrityksen toiminnan suunnitelmallisuudesta, tulee voida määritellä henkilökunnan määrän, laadun ja kohdentumisen kaltaisia asioita, että voidaan suunnitella tulevaa ja saavuttaa aiotut päämäärät (Viitala 2007, 54). Henkilöstöjohtamisella viitataan kolmeen eri asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon (Peltonen 2007, 95). Aluksi käsittelen lyhyesti henkilöstöjohtamisen historiaa suhteessa postmoderniin, jonka jälkeen tarkastelen lähteitä apuna käyttäen henkilöstöjohtamisen laajaan kenttään kuuluvia ilmiöitä, jotka nousevat esille ja jotka henkilökohtaisesti näen tärkeinä huomioida käytännön arjen työelämässä työpaikasta, työstäuksesta tai positiosta riippumatta. Pitäen mielessä kuitenkin sen, että nimenomaan yrityksen toimiala, koko, organisaatiokulttuuri, arvot ja muut tämänkaltaiset tekijät vaikuttavat siihen millaista henkilöstön johtamista kussakin yrityksessä nimenomaisesti tarvitaan (Viitala 2007, Boselie, Dietz & Boon 2005, 68; Juuti 2011, 155–157).

4.1 Katsaus henkilöstöjohtamisen historiaan

Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys voidaan ja tulee mielestäni nähdä luonnollisena osana ympäröivän yhteiskunnan yleistä kehittymistä ja sen kautta tapahtuvien muutosten myötä, myös yritysmaailma on sopeuttanut omat toimintamallinsa ja ajattelutapansa

kuhunkin aikakauteen sopiviksi (Luoma 2011, 29; Luoma 2005, 97). Lämsä & Hautala (2005, 28) jaottelevat organisaatioiden muutosten syyt ulkoisiin ja sisäisiin. Esimerkiksi moderni teollistuminen toi omana aikanaan erilaisia haasteita, kun taas postmoderni aika-kausi ja 2010-luku asettavat uudenlaisia vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. Suurimpina haasteina tänä päivänä voidaan pitää globalisaatiota, alati kiristyvää kilpailua toimialasta riippumatta, niin yritysmaailmassa kuin yksilöiden välillä, informaatioteknologian nopeaa kehitystä, sekä tiedon jatkuvaa uusiutumista ja tämän kautta syntyviä paineita henkilöstön lisä- tai uudelleen koulutukseen. Nämä edellä mainitut ilmiöt vaikuttavat niin yksilö- kuin yritystasolla. Näiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota ihmiskäsityksen egosentristymiseen, jatkuvaan epävarmuuden sietämiseen sekä yksilön oppimiskäsityksen muuttumiseen ajan kuluessa. (Viitala 2007,40, 223.)

Esimerkkinä muutoksista koskien henkilöstöjohtamisen luonnetta voidaan todeta, että siinä missä 1850-luvulla esimiestyön haasteena oli kouluttamattomien työntekijöiden johtaminen, sen vastakohtana voidaan nähdä 2010-luvun korkeasti koulutetut ja toisinaan alasta riippuen hyvinkin kapealle sektorille erikoistuneet työntekijät, jota vielä Mayon (1880–1949) aikana ei nähty tehokkaana organisaation kannalta, kun taas nykyään se on toiminnan edellytys monella alalla. Osittain tämä johtunee tiedon määrällisestä lisääntymisestä. Tänä päivänä on mahdotonta hallita kaikkea informaatiota ja osaamista joudutaan päivittämään säännöllisesti, toisaalta tämä johtaa myös ajatukseen yksilön korvaamattomuudesta yritykselle näkyen työn ja sen ulkopuolisen elämän rajojen hämärtyminenä (Viitala 2007, 225–226; Vuontisjärvi 2006; Seeck 2012.) Näitä ajan mittaan muuttuneita toisistaan radikaalisti poikkeavia ryhmiä myös luonnollisesti johdetaan hyvin eri tavoin asettaen johtamiselle uudenlaisia haasteita ja vaatimuksia. (Viitala 2007, 40–43; Lämsä & Hautala 2005,27.)

Koulutustason ja työnkuvien erilaisuudesta riippumatta yhteisenä tekijänä kaikille aikakausille voidaan nähdä ajatus henkilöstön hyvinvoinnista, joka on kehittynyt esimerkiksi ammattiliittojen perustamisen myötä. Yleisesti tarkastellen voidaan todeta työn tehokkuudelle asetettujen vaatimusten kasvaneen aina 1920- ja 1930-luvuilta lähtien, korostuen erityisesti säännöllisesti koettujen lamakausien aikana. Taantumien aikana tehdyt tehostetut toimenpiteet eivät yleensä näytä palautuvan aiemmalle tasolle, vaan työtä tehdään yhä aiempaa vähemmällä henkilöstöresursseilla, mikä taas asettaa luonnollisesti omat haasteensa henkilöstöjohtamisen kentälle. Toisaalta tähän vähenevien henkilöstöresurssien tarpeeseen vaikut-

taa myös teknologinen kehitys, joka tehostaa työtä ja vähentää henkilöstön tarvetta. (Viitala 2007, 40–43; Lämsä & Hautala 2005,27; Vuontisjärvi 2006; Österberg 2005.) Österberg (2005, 133–135) nostaa esille henkilöstön kehittämisen haasteeksi motivoitumisen muutosten edessä, hänen mukaansa selkeät tavoitteet innostavat toimimaan ja motivaattoreina toimivat positiivinen palaute sekä palkitsemisen eri muodot.

4.2. Henkilöstöjohtaminen 2010-luvulla

Ensimmäisen maailmansodan aikainen työaikojen pidentäminen, tulostehokkuuden lisääntyneet vaatimukset ja palkan sitominen työsuoritukseen näkyvät tämän päivän yritysmaailmassa 24/7 tapaisena ajatteluna (Viitala 2007,225–226) , puhutaan flowsta, joka herkästi näyttää pitkällä aikavälillä johtavan myös lisääntyneeseen stressiin sekä työuupumukseen nostaa työnimurjan kääntöpuolen esille (Viitala 2007,219). Tämän päivän yhteiskunnassa henkilöstöjohtaminen nähdään kilpailukeinona, strategisena välineenä ja samanaikaisesti, kuten Viitalakin (2007, 40–43) toteaa, henkilöstöstä on tullut eräänlainen objektiivinen kuluerä, ristiriitaisuus henkilöstön hyvinvointiin näkyy esimerkiksi siinä, ettei ole varmuutta käsitelläänkö työntekijöitä kehityksen kannalta positiivisena vai negatiivisena tekijänä.

Lämsän ja Hautalan (2005, 30–31) mukaan postmoderni lisää homogeenisyyden vähentymistä ja diversiteetin lisääntymistä, tämä sekä kansainvälistyminen ja kouluttautumisen lisääntyminen asettavat monia haasteita esimiestyölle, kuten oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden haasteet koskien muun muassa ikää, sukupuolta työolosuhteita, sosioekonomista taustaa ja muita tämän kaltaisia subjektiivisia tekijöitä. Österberg (2005,155–156) korostaa erilaisuuden johtamisen tärkeyttä työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat liiketoimintapainotteinen, ihmisten johtamisen ja hyvinvoinnin osa-alueet, kuitenkin työpaikasta tai -yhteisöstä puhuttaessa se käsitetään usein fyysiseksi. Sosiaalipsykologina nostaisin fyysistä ympäristöä tärkeämmäksi tekijäksi psyykkisen työympäristön ja sen haasteellisuuden henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, miten luodaan ja taataan henkilöstön subjektiivinen hyvinvointi esimerkiksi työn mielekkyyden ja sopivan haasteellisuuden muodossa nykyisessä kiireen ja kilpailun maailmassa. Jim Collins (2002) on korostanut tutkimustyönsä pohjalta ihmisten merkitystä suhteessa asioihin, ja tämä hänen mukaansa erottaa parhaat yritykset pelkistään hyvistä (Österberg 2005,21.) Lämsä ja Pučetaité (2006, 130–131) alleviivaavat

luottamuksen merkitystä, joka on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan yleisen hyvinvoinnin kautta organisaation tulokseen ja olevan pitkällä aikavälillä kilpailuvaltti. Luottamus nousee myös tässä työssä eri yhteyksissä yhä uudelleen esille. Luottamuksen ilmapiiriä organisaation johdon ja henkilöstön välillä luodaan esimerkiksi työpaikan etiikkaa koskevilla käytännöillä, tiedonkululla ja luottamuksen osoittamisella työntekijöille. Toisaalta tulee kiinnittää huomiota myös siihen, ettei liiallinen luottamus keski-johdon keskuudessa johda kriittisyyden puuttumisen kaltaisiin ilmiöihin yrityksessä. (Boselie & ym 2005; Lämsä & Hautala 2005; Viitala 2007; Vuontisjärvi 2006; Österberg 2005.)

Lämsä & Hautala (2005, 25–26; Kts. myös Seeck 2012) nostavat esille Mary Parker Follettin (1868–1933) jota voidaan pitää aikansa sosiaalipsykologina koskien tieteellistä liikkeenjohtoa, koska hän korosti ryhmän merkitystä. Toinen merkittävä asia hänen ajatuksissaan on johtajuuden korostaminen, ilman osaavaa ja ammattitaitoista johtamista, ei voida toteuttaa organisaation ja siellä toimijoiden kannalta haluttuja tuloksia. Sosiaalisten suhteiden merkityksestä työyhteisöissä kertoo myös Burrellin ja Morganin (1979) tutkimus ja ns. Hawthorne-efekti, jota myös Mayo (1880–1949) tutki jo 1930-luvulla. Tutkimusten perusteella organisaation toiminnan sujuvuus, työsuoritus, motivaatio ja tyytyväisyys ovat enemmän riippuvaisia sosiaalisista tekijöistä kuin fyysisistä seikoista. (Lämsä & Hautala 2005, 27; Seeck 2012 111–119.)

Suomalaista työhyvinvointia tarkasteltaessa 2000-luvulla, Terveys 2000-tutkimuksen mukaan hyvinvointiin oli tartuttu hyvin tuloksin, kun taas työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2006 tutkimus osoitti esimerkiksi henkisen väkivallan kokemusten lisääntyneen verrattuna vuoteen 2003 (Työ ja terveys Suomessa 2006, 92–419). Vuonna 2012 voidaan havaita positiivista ilmastollista muutosta koskien johtamista ja työhyvinvointia (Työ ja terveys Suomessa 2012, 214). Kuitenkin tutkimustulosten prosentuaalisten muutosten tarkastelua tärkeämpää on tarkastella työhyvinvoinnin subjektiivista puolta, sekä työyhteisöissä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Työhyvinvoinnin puute puolestaan konkretisoituu lisäkuluina käytännöntasolla sairauspoissaoloina, työterveyshuollon palvelujen käytön lisääntymisenä, sijaisten hankinnasta aiheutuvina kustannuksina, yleisenä työilmapiiriin kirstymisenä työn epätasaisen jakaantumisen vuoksi ja muina tämän kaltaisina tekijöinä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työ ja terveys Suomessa 2012

raportin mukaan nämä kulut ovat vuositasolla yli 40 miljardin euron luokkaa. Organisaation ulkopuolisesta viitekehuksesta katsottuna henkilökunnan suuri vaihtuvuus puolestaan vähentää sen uskottavuutta ja luotettavuutta yhteistyökumppanina (Österberg 2005, 145–146.) Vuontisjärven (2006,280) tutkimus osoittaa, että vuonna 1999 alettiin kiinnittää huomiota yksilöiden työkykyyn, tyky-toiminnan muodossa, joka koski vielä varhaisessa vaiheessa henkilön fyysistä kuntoa, työoloja ja työympäristöä. Nykyään organisaatioissa kiinnitetään yhä enemmän huomiota psyykkiseen hyvinvointiin.

Osaavan henkilöstö on toimivan ja tuottavan organisaation ja hyvän työelämän elinehto ja peruskivijalka. Henkilöstö heijastelee organisaation arvoja, hyvinvointia ja yleistä ilmapii-riä. Ydinorganisaation lisäksi henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluva sen ulkopuolinen liitännäishenkilöstö Työelämää ja henkilöstöjohtamista säädellään Suomessa erilaisilla laeilla, tällä pyritään turvaamaan ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja ihmisyyttä kunnioittava kohtelu työpaikoilla, näitä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki (Viitala 2007,10;344–346; Österberg 2005, 46–69). Osaava ja taitava henkilöstöjohtaminen on avainasemassa organisaation osaamistason takaamisessa, Viitala (2007,9) toteaa henkilöstöjohtamisen olevan erityisen haastava osa-alue johtamisessa, jossa pyritään tasapainoon vakauden ja joustavuuden välillä. Joustavuuteen kuuluvat osaaminen, työn sijoittuminen, kustannukset, työpanos, työtavat, käytettävä teknologia sekä palkitsemisjärjestelmät.

Liikkeenjohdolliset opit ja käytänteet rakentuvat sosiaalisesti, ne muokkautuvat puheesta käytänteiksi tietyssä sosiaalisessa kontekstissa, eivätkä välttämättä enää vastaa sisällöllisesti alkuperäistä ideologiaa (Tienari 2000,198; Juuti 2001). Henkilöstöasiantuntijalta kysytään kyvykkyyttä muutosvalmiuteen, joustavuuden rakentamiseen, empaattisuutta ja ihmisläheistä suhtautumista työssään organisaatiossa, nämä asiantuntijat omalla tavallaan yhdistävät, tai heidän tulisi yhdistää, organisaatiossa pehmeiden ja kovien arvojen yhteen nivoutumisen, tavoitteena henkilöstö jolla kehitys- ja muutoshalukkuutta, valmiudet työhön sitoutumiseen ja on tyytyväinen työskentelyynsä tietyssä organisaatiossa. (Österberg 2005, 13–17;22; Viitala 2007, 254–256.)

4.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Edellä esitetty henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamista laajempi käsite pitäen sisällään kaiken toiminnan työnantajan ja työntekijän välillä, jonka avulla kehitetään

työelämän ja ihmisten johtamisen sääntöjä (Viitala 2007,20), toisin sanoen henkilöstöhallinnon ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) puolestaan tarkoitetaan johtamisprosessin osaa, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa (Bratton & Gold 1999; Viitala 2007,20–21). Boselien, Dietzin ja Boonin (2005,73) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen eli HMR voi käytännössä esiintyä joukkona toisistaan irrallisia moninaisia käytäntöjä ilman selvää yhteyttä niiden välillä. Ulrich & ym. (2005) nostavat tämän esille todeten henkilöstövoimavarojen kokonaisuuden koostuvan yrityksen ulko- ja sisäryhmien huomiomisesta ja kokonaisuuden hallinnasta, yksittäisillä käytännöillä ei saavuteta muutosta enää tulevaisuudessa. Seuraavaksi tarkastelen lyhyesti henkilöstövoimavarojen johtamista, strategista henkilöstövoimavarojen johtamista sekä henkilöstötoimintojen kehittämistä. Boselie & ym.(2005) nostavat esille neljänä tärkeimpänä koulutuksen, kehittymisen, erilaiset palkitsemisjärjestelmät, suoritusten käsittelemisen sisältäen arvioinnin sekä rekrytointin. (Österberg 2005, 70–89,100-142.)

4.3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2010-luvulla

Henkilöstövoimavarojen haasteena on 2010-luvulla yhä enemmän aiempia vuosikymmeniä riittävän työvoiman saaminen tietyille aloille. Tämä näkyy yleisellä tasolla esimerkiksi eläkeiästä ja kouluttautumisesta käytävässä keskustelussa, sekä niihin liittyvissä yhteiskunnallisissa poliittisissa päätöksissä. (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011.) Viitala (2007, 86–87) toteaa organisaatioiden henkilöstön muodostamisen strategiaa määrittävän vaatimus joustavuudesta, joka puolestaan johtuu sisäistä ja ulkoisista tekijöistä kuten markkinoista, niiden suhdanteista, yleisestä kehityksestä sekä tuloskehityksen vaatimuksista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen eräänä tehtävänä on työvoiman sitouttaminen organisaatioon, tämän Meyer ja Allen (1991) ovat määritelleet affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen, joihin vaikuttavat saavutettavissa olevat palkkiot, edut ja työpaikan jättämisestä koituvat haitat. Osaavan ja organisaatiota hyödyttävän, toisin sanoen mahdollisimman tehokkaan, henkilöstön palkkaaminen on nostanut rekrytointin tämän päivän yritysmaailmassa avainasemaan, se tuo myös mukanaan kustannuksia esimerkiksi työntekijään sijoitettuna rekrytointi-, perehdyttämis- ja kehittämiskustannuksina. (Viitala 2007, 88–89; Österberg 2005,70–73.) Työn joustavuuden suhteen erityisesti työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä näkyvät esimerkiksi liukuva- na työaikana, etätöiden mahdollistamisena, joustavuutena koskien työ- ja perhe-elämän yh-

teensovittamista, erilaisina työnjakamisen mahdollisuuksina ja kaiken kaikkiaan inhimillisen elämän huomioimisena työkontekstissa (Lämsä & Hautala 2005, 33; Österberg 154–161; Työ ja terveys 2012, 214). Globalisoituvassa maailmassa, jossa työskennellään paljon erilaisten kulttuuritaustan omaavien kanssa, puhutaan monimuotoisuuden johtamisesta. Tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota yrityksen henkilöstökäytäntöihin ja yleiseen toimintaan (Viitala 2007, 286–287, 307–310; Lämsä & ym. 2006, 133). Kansalliset kulttuurierot taas puolestaan näkyvät esimerkiksi arvojen, normien ja perinteiden, sekä ihmisten keskinäisen käyttäytymisen välisinä eroavaisuuksina. (Viitala 2007, 287–306.) Henkilöstöstrategialla eli strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisella, strategy human resource management, (SHRM) tarkoitetaan organisaation henkilöstöresurssien johtamisen suunnitelmaa pitkällä aikavälillä liittyen liiketoimintasuunnitelmaan. Siinä arvioidaan henkilöstöresurssien sen hetkistä tilaa, tulevaisuuden laadullisia ja määrällisiä tarpeita koskien henkilöstöä ja niiden toteuttamiseen tarvittavia suunnitelmia, sekä varmistetaan yrityksen kyvykkyys näiden toteuttamiseksi. henkilöstöstrategia voidaan jaotella kolmeen tasoon: yritys-, liiketoiminta- ja operatiivisen tason strategioihin. (Viitala 2007, 61–74; Österberg 2005, 20–21.)

Organisaation kyvykkyys on tiukasti sidoksissa henkilöstön osaamiseen ja tämän kautta henkilöstö on tärkein pääoma toteutettaessa visioita. Esimiestyössä tulee huomioida luottamuksen ja osaavan johtamisen merkitys (Lämsä & ym. 2006). Yrityksen näkökulmasta haasteena voidaan nähdä strategisen näkemyksen puuttuminen tai sen utopistisuus, tiedonkulku, asetettujen tavoitteiden realistisuus tai ristiriitaiset periaatteet, elleivät perustukset ole kunnossa, ei yrityksen sisäinen toiminta voi olla tehokasta, joka taas on edellytys sen elinkelpoisuudelle. (Viitala 2007, 67, 316; Lämsä & ym. 2006, 136) Van den Berg (1999) alaisineen havaitsi kirjoitettujen käytäntöjen ja uskomusten, joiden johto saattaa olettaa toimivan, olevan merkityksettömiä, ellei työntekijä koe niitä merkitykselliseksi organisaation hyvinvoinnille. Boselie & ym. (2005) myös huomauttavat yleisesti käytettyjen kolmen suuren teorian, Contingency, RBV, AMO, olevan riittämättömiä ilman mikrotason tarkastelua, joka huomioi objektiivisen mittaamisen lisäksi varsinaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen kokemuksia eli organisaation ilmapiirin mittaamista, mikä tulisi palauttaa lähtökohdaksi HRM:n käytännöissä sekä niitä koskevassa tutkimuksessa. (Boselien & ym. 2005, 74–82.) Jotta pystyttäisiin puolestaan arvioimaan toiminnan tehokkuutta ja kehitystarpeita, kukin organisaatio tarvitsee siihen soveltuvat tehokkuusmittarit, joiden avulla ne voivat seurata kehitystään tietynä haluttuna ajanjaksona (Viitala 2007, 316), Österberg

(2005, 123–124) puhuu kompetenssikartoituksesta, joka lähtee aina liiketoiminnan ydinosaamisen ja tarpeiden määrittelystä.

4.4 Henkilöstötoimintojen kehittäminen ja osaamisen tukeminen

Viitala (2007, 170–181) nostaa esille osaamisen organisaation kilpailukyvyn perustana, hän jaottelee sen Long & Vickers-Koch (1995) mallia mukaillen organisaatiota koskevaan erityyppiseen osaamiseen, sekä oman mallinsa (Viitala, 2006) mukaiseen yksilöosaamisen eri tasoihin, sekä tuo esille osaamisen tunnistamisen ja arvioinnin osana osaamisen kehittämissä politiikkaa. Henkilöstön kehittämisen muotoja Viitala (2006; 2007, 189, 199) jaottelee formaaliin ja epämuodolliseen, jotka voivat todentua yksilö- tai työyhteisötasolla nostaen esille bench marking menetelmän, jossa toimivat mallit opitaan ja omaksutaan omiin käytäntöihin projektiluontoisesti. Oppiakseen omasta toiminnastaan, tullakseen oppivaksi organisaatioksi sille edellytyksenä ovat että sen jäsenet tuntevat itsensä arvokkaiksi (Österberg 2005, 119–121; Vuontisjärvi 2006). Oman osaamisen kehittämiseen kannustava ilmapiiiri tukee työntekijää niin sen sisällä kuin ulkopuolella, esimerkiksi osallistumalla siitä aiheutuviin kustannuksiin ja joustamalla työajoissa. Alasta riippumatta työntekijöiltä vaaditaan itsensä ja ammatillisen kehittämisen valmiuksia, työ- ja tuotantoelämän osaamisvaatimusten kasvamisen myötä ovat kiire sekä työpaineet myös lisääntyneet, myös johtajuus ja esimiestyö ovat globalisaation, teknologisen kehittymisen ja tuotteiden lyhyemmän elinkaaren syklin vuoksi joutuneet jatkuvan kehityksen ja kehittämisen kysymysten äärelle. (Eteläpelto & Onnismaa 2006, 9–15; Garavan, Barnicle & O’Suilleabhain 1999, 191.) Seuraavaksi tarkastellaan työssä oppimista ja johtajuutta.

Ammatti voidaan nähdä taitojen institutionaaliseksi paketiksi (Julkunen 2007, 33). Taidot edellyttävät puolestaan oppimista, työssä tai sen ulkopuolella, koko yksilön elinkaari voidaan nähdä oppina elämään. Synonyymeina käytettävien ammatinhallinnan ja osaamisen käsitteiden erot ovat selkeät, ensimmäisellä tarkoitetaan usean toimijan yhteisvaikutusta ja taas jälkimmäinen on yksilöllinen taito. Näiden käsitteiden esille nostamisen ja toisistaan selkeästi erottamisen on tärkeää sen vuoksi, että siinä missä ammatillinen koulutus tähtää yksilön osaamisen kehittämiseen, työpaikkakoulutuksissa keskeisenä nähdään ammatinhallinnan kehittämisen ja samalla antaen yksilölle mahdollisuuden päästä osaksi ammattikulttuuria yhdessä muiden työyhteisön toimijoiden kanssa. (Kts Rauramon 2008/2010/2012 malli s.7; Hakkarainen & Jääskeläinen 2006, 77.) Asiantuntijuudessa puolestaan korostuvat vahva erityistietämys, taito tiedon soveltamiseksi käytäntöön, sekä metakognitiivinen ulot-

tuvuus. Tiedon ja tietorakenteiden hallinta ja ymmärryksen syvyys näkyvät ammatillisuudessa. Asiantuntijuuteen liittyy kyky oppia jatkuvasti ja oman toiminnan mukauttaminen tilanteiden mukaiseksi, noviisista asiantuntijuuteen kasvaminen voidaan käsittää kokonaisvaltaisena kehityksenä, johon kuuluvat myös itsereflektion hyödyntäminen ja persoonallisuuden kasvu, tätä kasvua tukee aiempi muodollinen koulutus. (Ruohotie 2006, 106–107.)

Yksilön taitojen kehittämisen strategisia tapoja työyhteisössä ovat esimerkiksi erilaiset organisaatioiden järjestämät seminaarit, ryhmävalmennukset, itsensä kehittämisen ryhmät sekä muu koulutus. Nämä kaikki vaativat ajan, taitojen ja ennen kaikkea työntekijän sitoutumista, eikä onnistumista voida taata. (Garavan, Barnicle & O’Suilleabhain 1999, 198–202.) Oppimisessa motivaationaalisilla tekijöillä katsotaan olevan ratkaiseva merkitys, pelkkä metakognitiivinen osaaminen tai taitavuus ei tarkoita oppimista, toimivat oppimisstrategiat tosin auttavat oppimista, mutta eivät yksinään takaa sen onnistumista (Ruohotie 2006, 107–109, 112–113; Conlon 2003, 283–295). Toimimatonta ja tuloksetonta investoimista Brabazon (2002) nimittää organisaatioiden rahan, taitojen ja ajan tuhlaamiseksi (Hager 2004,25). Vaikuttaisi että kouluttautumisen eteen tehtävät järjestelyt, jotka osa muusta henkilöstöstä saattavat nähdä erityiskohteluna, aiheuttavat myös jonkin asteista negatiivista keskustelua, jopa katkeruutta ja kateutta työyhteisöjen arjessa. (Ruohotie 2006, 107–109, 112–113; Conlon 2003, 283–295).

4.5 Työssä oppiminen ja oman hyvinvoinnin ristiriitaisuus

Työssä oppiminen, ammatinhallinta ja ammatillinen, sekä persoonallinen identiteetti⁴ kuuluvat yhteen, tämän vuoksi niitä voida eikä edes ole mielekästä tarkastella toisistaan täysin irrallisina. (Eteläpelto 2007, 139). Postmoderni dilemma työssä oppimisen ja oman identiteetin määrittelyn välttämättömydestä syntyy tämän päivän työelämän hektisyydestä, joka ei suo aikaa oman toiminnan ja sen vaikutuksien reflektoinnille (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 28). Jatkuva muutosvirta jakaa työyhteisöjä, toiset haluavat tarttua uudistuksiin, kokevat ne innovatiivisina ja innostavina tilaisuuksina, kun taas toiset kokevat muutoksen

⁴ Toisten ihmisten merkitys yksilöön minään ja persoonallisuuteen ilmenee esimerkiksi miten L.S.Vygotsky näkee ryhmän suhteet merkittävänä persoonallisuuden psyykkisten funktioiden muodostumiselle tai miten G. H. Meadin (1934) mukaan yksilön objektiminä (me) syntyy sosiaalisten suhteiden myötä, kun oma itse nähdään toisten näkökulmasta (Hakkarainen & Jääskeläinen 2006,79; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2004,71; Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32-36; Eteläpelto 2007, 100).

ja muutospuheen uhkana omalle työlle, pätevyydelle ja jaksamiselle häiriten keskittymistä itse työn tekemiseen (Julkunen 2007, 24–25). Työhön liittyy vahvoja subjektiivisia kokemuksia, tyydytystä ja myös ahdinkoa, kokemukset ja käsitykset muodostavat sen todellisuuden, jonka varassa yksilöt toimivat niin työssä kuin yleensä elämässään. Työelämän vastavuoroinen odotushorisontti tarjoaa työntekijälle kiinnostavien haasteiden kautta mahdollisuuden uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työn uusi sopimus sisältääkin oletuksen osaamisesta ja sen kehittämisestä, toisaalta näkisin myös tärkeänä tarkastella sitä, että emmekö me ole yksilöinä ja työntekijöinä milloinkaan valmiita, vaan jatkamme loputtomasti syklimäistä tietojen ja taitojen kartuttamista, onko se edes loppujen lopuksi tarpeellista vai onko siitä tullut itsetarkoitus postmodernissa työarjessa.⁵ (Julkunen 2007, 37, 46–47.)

Collin (2005;2007) on todennut työssä oppimisen olevan satunnaista, kytkeytyvän vahvasti työn tekemiseen, aiempi opittu toimii uuden oppimisen perustana ja sen olevan aina sosiaalista yhteistä ympäristöön sidottua toimintaa (Collin 2007, 202). Työyhteisöissä on havaittu muotoutuvan oppimista, ongelman ratkaisutaitoja ja refleksiivisyyttä suhteessa toisiin, sekä yksilön subjektiivisen tunnemaailman vaikutus non-formaaliin oppimiseen, joka voidaan rinnastaa piilo-oppimisen käsitteeseen. (Conlon 2003, 283,285–290.) Tulee huomioida miten oppiminen muuttua sosiaalisena ja kulttuurisena kontekstisidonnaisena toimintana oppijan lisäksi myös ympäristöä, siten se on luonteeltaan holistista sisältäen dispositiionin ja kykyjen merkityksellisyyden. (Hager 2004,29.) Nämä postmodernin työelämän haasteet, samanaikainen yksilöllisyyden ja taas toisaalta ryhmään kuulumisen merkityksellisyyden korostaminen, jatkuvan kehittämisen ja toisaalta loppuun palamisen pelko asettavat johtajuuden ja esimiestyön organisaatioissa vastuulliseen asemaan. Seuraavaksi tarkastelen johtamista henkilöstön kehittämisen näkökulmasta mitä vaatimuksia henkilöstö- ja työhyvinvointijohtajuudelle asetetaan.

4.6 Johtamisen kehittämistyö

Noususuhteista johtamisen kehittämistyötä, johon yhä useamassa organisaatiossa sidotaan yhä enemmän resursseja, sekä henkilöstön kehittämistä tarkasteltaessa tulisi huomioida,

⁵ Postmodernia työelämän epämääräisyyttä voidaan kutsua jälkiammatilliseksi työelämäksi, jota leimaa ammatin vaihtuminen tietoon, asiantuntemukseen ja osaamiseen, monopoliin purkautuminen, ammattien ja ammattinimikkeiden muuttuminen, moniammatillisuuden ja työssä oppimisen, työelämän sekä koulutuksen vaatimukset ja koulutuksen jälkeinen epävarmuuden tila..(Julkunen 2007, 34–35; Eteläpelto 2007, 90, 96–98, 110–112.)

että organisaatioiden tulisi määritellä tarkasti mitä he oikein odottavat siellä toteutettavalta johtamistyöltä. Johtajuutta tunnutaan pidettävän itsestäänselvyytenä tai sitä lähestyttävän klassisten teoreetikkojen määritelmien, jotka eivät välttämättä toimi enää 2010-luvulla. (Garavan, Barnicle & O'Suilleabhain 1999, 192,204.) Johtamistyön kehittämiseen tulisi sisällyttää elinympäristö, organisaation päämäärät ja sieltä nouseva todellisuus. Tämän ajatuksen vastaisesti henkilöstön voimavarat pyritään käytännössä pilkkomaan osiin, jaotella ne koulutuksen, kehittämisen ja oppimisen sektoreihin, päinvastoin käytännössä onnistumisen kannalta ne tulisi nähdä ja käsitellä kokonaisuuksina. Senge (1990) puhuu oppivista organisaatioista painottaen systeemitheoreettista ajattelutapaa, jossa systeemi on osiensa summa ja kaikki vaikuttaa kaikkeen (Juuti 2011, 70).

Garavanin, Barniclen ja O'Suilleabhain (1999,198) mukaan johdolliset kehittämisen strategiat ovat muuttuneet dynaamisiksi prosessorientoituneiksi tuloskeskeisyyden sijaan ja aiempaa enemmän oppimiseen suuntautuviksi. Johtamistyön kehittäminen nähdään noususuhteisena toimintana johon organisaatiot panostavat rahallisesti, tässä kehittämistyössä tulisi huomioida sen refleksiivisyyden tarve suhteessa toimintaympäristöön ja tilanteisiin työyhteisössä. (Garavan, Barnicle & O'Suilleabhain 1999, 198–202, 204.) Kuten Goffman on todennut, kaiken toimintamme olevan riippuvaista toisista ihmisistä tulisi muistaa, ettemme elä sosiaalisessa tyhjiössä (Hakkarainen & Jääskeläinen 2006, 85; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 72–74).

Tämän päivän työelämälle on ominaista niin kutsutun identiteettityön moninaisuus. (Vähäsantanen 2007, 159; Conlon 2003, 287). Ammatillinen identiteetti on merkittävä tekijä yksilön työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta, se rakentuu yksilön henkilöhistorian perusteella sisältäen myös tulevaisuuteen liittyviä odotuksia. Ammatti-identiteetin rakentumisessa korostuvat sosiokulttuuriset olosuhteet, normit, arvot sekä yksilön persoonalliset tavat toimia, uskomukset ja näkemykset. (Julkunen 2007, 34–35; Eteläpelto 2007, 90, 96–98, 110–112; Vähäsantanen 2007, 157.) Ropo ja Gustafsson (2006, 73–74) nostavat esille elämäkerrallisen näkökulman ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Työ tarjoaa tärkeän roolin yksilölle ja on olennainen osa ihmisen minuuden ilmaisua, se pystyy tarjoamaan tärkeyden ja tarpeellisuuden tuntemuksia, haasteita sekä sosiaalisia suhteita ja niiden ylläpitämistä, ryhmäjäsenyyksiä sekä yleistä mielenvireyttä parhaimmillaan, mutta pahimmillaan työstä kasvaa yksilön minuus ja se kilpistyy numeraalisesti mitattavaksi suoritukseksi (Merikallio 2001, 21–22). Johtajuudella ja esimiestyöllä on merkitystä näiden

työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden onnistumisessa ja mahdollistumisessa. Tämän vuoksi teoriaosuuden lopuksi on syytä tarkastella lyhyesti työhyvinvointijohtajuutta ennen työn tutkimusosiota.

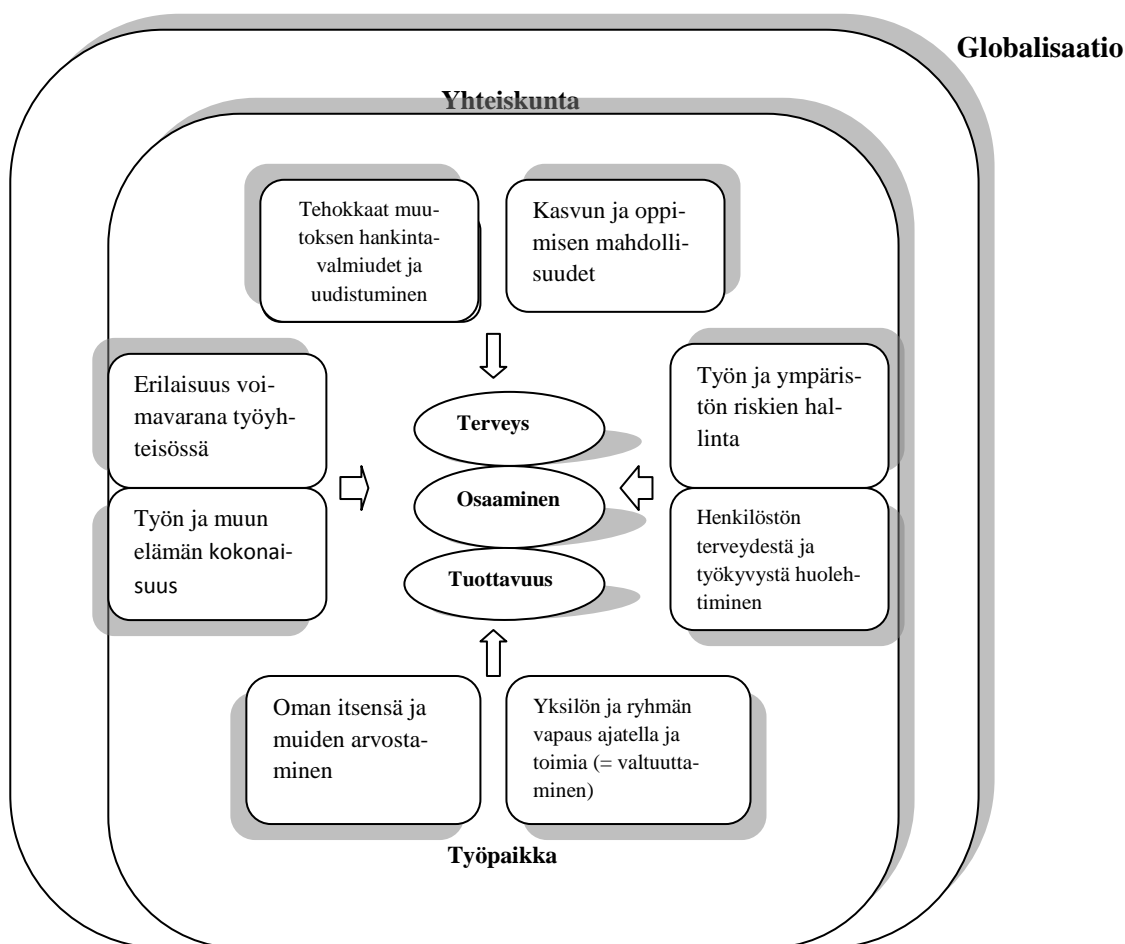
4.9 Työhyvinvointijohtajuus

Postmodernin työelämän johtajuutta tarkasteltaessa Hyypiä (2013) on omassa väitöstutkimuksessaan todennut suomalaisen työelämän muutosten johtaneen siihen, etteivät vallitsevat eri johtamisteoriat sovellu enää sellaisenaan työelämän kontekstiin. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuuden rooli tämän päivän Suomessa on tarjota välineitä ja konteksti, jotta työyhteisöissä toimijat voivat mahdollistaa kehityksen eteenpäin viemisen. Mitleton-Kellyn (2003) mukaan johtajuus on kollektiivinen ominaisuus, eli kaikille organisaation jäsenille vähemmän tai enemmän kuuluva, näin ollen organisaatiota ja sen toimintaa muokkaavat niin johtajat kuin alaisetkin (Juuti & Luoma 2009, 121). Hannele Seeck (2012, 304–309) nostaa esille uutena organisaatio- ja johtamisparadigmana työhyvinvoinnin ja työterveyden paradigmaan, jota hän kutsuu hyvinvointijohtamiseksi, tässä työssä rinnastan tämän paradigman nousua työhyvinvointijohtajuuden käsitteeseen. Hyvinvointiparadigma nostaa esiin työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen luovuuden ja innovatiivisuuden edellytyksinä, sen mukaan innovatiivisuus kukoistaa lisäämällä työntekijöiden autonomiaa ja hyvinvointia. Toinen mahdollinen piirre tässä paradigmassa on työn yhteisöllisten edellytysten korostaminen. Työ on yhteistyötä ja sen mielekkyys perustuu työn nivoutumiseen osaksi laajempaa yhteisöllistä työprosessia, näin ollen yhteisöllisyys syrjäyttää egosentrisen individualistisen ajattelutavan. Nähdäkseni tämän ajatusmallin viitekehystä voidaan luoda työyhteisöön työhyvinvointia tukevia ja ylläpitäviä ryhmänormeja. (Seeck 2012.)

Tarkasteltaessa johtajuutta, johtamisongelmien vaikutusta työhyvinvointiin ei ole huomioitu esimerkiksi tunnetuissa työstressimalleissa, kuten Karasek (1979), Siegrist (1996, 2001) tai Hobfoll (1989) (kts. tässä työssä 2.4) vaan johtajuuden negatiiviset vaikutukset ovat jätetty huomioimatta, toinen työhyvinvointijohtajuuden tarkastelun näkökulmasta ongelmallinen asia on työhyvinvoinnin käsitteleminen yleensä työpahoinvoinnin puuttumisena tai sen vähäisyytenä (Seeck 2012, 314). Työhyvinvointia voitaisiin tarkastella kompleksisuusajattelun näkökulmasta, jossa voidaan korostaa positiivisia takaisinkytkentöjä, puhutaan vahvistuvista sykleistä (reinforcing cycles) jolloin voidaan vahvistaa positiivisten ilmiöiden vahvistumista organisaatioissa. Työhyvinvoinnin johtamistyössä oleellista on tunnistaa mahdollisuudet työhyvinvoinnin kannalta positiivisten syklien syntymiselle ja hyö-

dyntämiselle. Tällä hetkellä vaikuttaa että organisaatioissa ja johtotyössä pyritään valtaosin kontrolloimaan ja eliminoimaan negatiivista haitallista kehitystä kuin vahvistamaan positiivista suotuista kehitystä. (Juuti & Luoma 2009, 121–127.) Ilmiöiden syklimäinen, lumi-palloefektimäinen, vahvistuminen voidaan nähdä tapahtuvan niin negatiivisissa kuin positiivisissa ilmiöissä, kuten tässä työssä henkisen väkivallan ilmiön vahvistumisena, työnimun kokemisessa sekä työuupumuksen tunteissa.

Teoriaosuuden lopuksi lähestyn työhyvinvointijohtajuuden käsitettä käyttäen apuna yhtä hyvinvointijohtajuuden tunnetuimmista viitekehyksistä, Cary Cooperin (1994; 2000) muotoilemaa terveen työyhteisön viitekehystä, Healthy Work Organization, jota ovat Suomessa edelleen kehittäneet Kari Lindström (2002a) ja Maarit Vartia (2006) terveen ja osaavan työyhteisön strategiamalliksi. (Seeck 2012, 307–309.)



KUVIO 4. Terveen ja osaavan työyhteisön strategiat Lindström 2002a ja Vartia 2006 mukaan

Tässä ylläesitettyssä mallissa terveen työyhteisön strategioita ovat ihmisten arvostaminen, vaikutusmahdollisuudet, osallistaminen, muutosten hallinta, elinikäinen oppiminen ja kas-

vu, työympäristön ja kuormituksen optimointi. Tämän lisäksi malliin kuuluvat työterveydestä huolehtiminen, työn ja muun elämän näkeminen kokonaisuutena, sekä erilaisuus voimavarana. Keskeistä mallissa on työkuormituksen säätely ja työyhteisön vuorovaikutuksen, sekä johtamisen kehittäminen. (Seeck 2012, 307–309.) Tämä malli kokoaa ja nivoo yhteen edellä esitetyt teorialuvut sisältäen kaikki tekijät jotka ovat olennaisia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lindströmin (2002a) ja Vartian(2006) Terveen ja osaavan työyhteisön strategiamalliin sisältyy myös aiemmin tässä työssä esitetyn Maslowin (1943) tarvehierarkia ja Rauramon(2008/2010/2012) työhyvinvoinnin porrasmalli.

Rauramon (2012) mukaan työhyvinvoinnin osa-alueita ovat työ- ja työolot, hyvä työyhteisö, terveys ja työkyky, ammattitaito ja –osaaminen sekä johtaminen ja esimiestyö. Kun tarkastellaan yllä esitettyä strategiamallia, voidaan työhyvinvointijohtajuuden kenttä todeta laajaksi kokonaisuudeksi, sisältäen organisaation, työyhteisöt sen sisällä, nivoutuen ympäröivään yhteiskuntaan ja laajemmin koko globaaliin maailmankuvaan. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden merkitys korostuivat myös tässä työssä useaan kertaan. Työhyvinvointijohtajuuden lisäksi voidaan puhua luottamisjohtajuudesta, jossa lähtökohtana on lisääntynyt itsetuntemus, myötäelämisen kyky ja tämä mahdollistaa asettumisen aidosti toisen asemaan ja tarkastella asioita toisen näkökulmasta, hänen silmillään, korvillaan ja aisteillaan. Luottamusjohtaminen on eettistä ja sillä tähdätään inhimillisesti kestävän hyvän toiminnan edistämiseen työyhteisöissä. (Vesterinen 2011, 110–118.) Seuraavaksi teoriaosuudesta siirrytään itse tutkimuksen toteuttamisen ja sen tulosten tarkasteluun.

5 TUTKIMUSONGELMAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksessani käytettäviä menetelmiä, eli metodisia perusratkaisuja, kuvaan ja perustelen käytettyä tutkimusjoukkoa, sekä tutkimukseen liittyviä käytännön seikkoja, joita on tutkimuksen edetessä noussut esille. Ensimmäiseksi tarkastellaan tutkimusongelmien ja niiden alle jaoteltujen tutkimuskysymysten asettelua, tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ennen varsinaisen tutkimuksen tekoon liittyvien seikkojen tarkastelua.

Tutkimusongelmat on esitetty yleisellä tasolla johdantoluvun lopussa (sivulla 3). Täsmensin niitä tutkimukseeni seuraavalla tavalla: 1) Johtajien omat käsitykset työhyvinvoinnista tutkimusongelman alla tarkasteltiin työhyvinvoinnin käsitteellistäminen ja kuvaaminen, sekä mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja pitää sisällään työyhteisön arkisissa käytännöissä? 2) Johtajien käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään työyhteisössä tutkimusongelman alla tarkasteltiin mitä työyhteisössä /organisaatiossa tehdään työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä ilmeneekö työhyvinvointi johtajan omassa työssä? 3) Mitkä ovat johtajien käsitykset toimintamahdollisuuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi tutkimusongelman alla tarkasteltiin miten työhyvinvointia voidaan edistää työyhteisössä, jossa johtaja toimii, miten se tehdään näkyväksi, sekä sitä mitkä ovat ne fyysiset, sosiaaliset ja henkiset resurssit, joita voidaan käyttää edistämään työhyvinvointia?

Näiden tutkimusongelmien alle muodostin kaksi pääteemaa: 1)Miten ja mitä johtajat ja esimiehet ymmärtävät työhyvinvoinnilla ja 2) Työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä/organisaatiossa. Näiden teemojen alle sisällytin kysymykset johtajuuden merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta, esimiehen roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä teema 1) alla kysyin haastateltavilta esimiehiltä henkisestä väkivallasta työyhteisöjen todellisuutena ja sen luonteesta ryhmäilmiönä.

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus oli osana ”Tavoitteena uudistuva ja tehokas työyhteisö, joka koetaan mielekkääksi”-hanketta, jossa vastuuhenkilönä toimii KTT Anu Puusa (johtaminen, Itä-Suomen yliopisto) ja toisena ohjaajani toimii YTT Kaarina Mönkkönen (sosiaalipsykologia, Salmia koulutus- ja kehittämiskeskus, Työ- ja elinkeinohallinto) Tutkimuksen tutkimuslupa-asiat

olivat valmiiksi hoidossa tämän hankkeen ansiosta. Olemassa olevan tutkimusluvan lisäksi lähetin haastateltaville sähköpostitse kirjeen (Liite 1) koskien tutkimustani. Kirje sisälsi tärkeimmät yksityiskohdat tutkimukseen liittyen ja samalla sillä varmistettiin haastateltavan suostumus ja ymmärrys siitä että tutkimukseen osallistuminen voidaan keskeyttää milloin tahansa.

5.1.1 Pohdintaa metodisten perusratkaisujen suhteen

Seuraavaksi perustelen tutkimukseen liittyvien metodisia perusratkaisuja, kuvailen lyhyesti käyttämiäni tutkimusmenetelmiä ja lopuksi kuvailen itse tutkimuksen toteuttamista.

Keskeisintä tutkimukseni kannalta olivat keskijohdossa toimivien johtajien, tässä työssä käytän heistä nimitystä esimies, omat käsitykset työhyvinvoinnista, sen esiintymisestä työyhteisössä, edistämisestä, sekä konkreettisista toimintamahdollisuuksista työhyvinvointiin. Pidän myös tärkeänä tarkastella käsitysten alkuperää, ovatko ne muodostuneet työn eli kokemuksen kautta, kouluttautumisen tai jonkun muun vaikutuksesta. Fenomenologiassa tutkitaan vuorovaikutuksessa syntyneitä kokemuksia, jotka ovat yksilön kokemuksellinen suhde siihen maailmaan jossa hän elää, yksilön suhde toisiin ihmisiin ja kulttuuriin. Merkitykset ovat intersubjektiivisiä ja kulttuurillisesti muotoutuneita, yhteisön jäsenet jakavat yhteisiä piirteitä ja merkityksiä, hermeneuttinen tutkimus antaa tilaa myös yksilöllisyydelle. Fenomenografia tutkii ihmisten käsityksiä asioista ja niitä tässä tutkimuksessa ollaan kartoittamassa. (Laine 2001, 26–28; Tuomi & Sarajärvi 2009, 31, 34–35; Metsämuuronen 2001,22.)

Haasteelliseksi työhyvinvointikäsitteiden ja työhyvinvointijohtajuuden tarkastelemisen tekee määrittellä mistä nämä käsitykset oikeastaan kumpuavat, voiko niitä eritellä, toisaalta voisi tarkastella sitä mistä kaikista osasista nämä käsitykset muodostuvat. Pohtiessani miksi nimittää tutkimuksessani käyttämäni metodista ratkaisua, päädyin fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusotteeseen, tämä siksi ettei tutkimustani ohjaile erityisesti ennalta asetettu teoreettinen malli, vaan teoreettinen viitekehys tulee lopullisesti nousemaan aineiston kautta. Hermeneuttisen kehän dialogisuus suhteessa saatuun haastatteluaineistoon taas puolestaan aineiston analysoinnin vaiheessa tuntuu luonnolliselle valinnalle. (Laine 2001, 29–35.) Pohdin kuitenkin tutkimusotteen nimeämisen mielekkyyttä, koska esimerkiksi

Töttö (1983a, 113–115) on kritisoinut laadullisten menetelmien automaattista ”hermeneutisoittamista (Eskola & Suoranta 1998, 195–196; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993).

Tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmetodeista eläytymismenetelmä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen, eikä pelkästään pakota toteamaan jo ennestään tiedettyä tai epäiltyä ja se soveltuu ajankohtaisiin ja konstruktivistisiin tutkimusnäkökulmiin (Eskola 1998, 12,18). Eläytymismenetelmää on yleensä käytetty uuden teorian etsimiseen kuin aiempien teorioiden testaamiseen, tämä tarjoaa mahdollisuuden löytää tutkimuksen kautta mahdollisesti jotain uutta jonka avulla työhyvinvointia voidaan määritellä (Eskola & Wäljas 1992, 230–231). Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmää käytettiin virtuaalihaastattelua apuna käyttäen, sähköisesti Internetin avulla toteutetusta virtuaalisesta sähköpostihaastattelusta käytetään nimitystä computer-mediated communication (CMC) (Tiittula, Rastas & Ruusuvuori 2005, 264). Virtuaalihaastattelu mahdollistaa tutkimuksen ensimmäisen osion nopeasti toteuttamisen ja aineiston saamisen kirjallisessa muodossa. Haastattelu puolestaan soveltuu metodina esimerkiksi silloin kun halutaan tulkita kysymyksiä, täsmentää vastauksia tai saada kuvaavia esimerkkejä, kuten tässä tutkimuksessa on tarkoituksena (Metsämuuronen 2001, 40–41; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73).

5.1.2 Perustelut tutkimusjoukon valinnalle

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kymmentä keskijohdon esimiesasemassa toimivaa johtajaa kahdessa erillisessä vaiheessa, joista kerron erillisinä alakappaleinaan tarkemmin. Toteutettu tutkimus tehtiin haastattelemalla Pohjois-Savossa eri toimialoilla keskijohdossa työskenteleviä johtajia. Johtajat edustavat kolmea organisaatiota ja alaisina heillä on määrällisesti 18- 55 työntekijää. Tutkimukseen osallistui 3 mies- ja 7 naisjohtajaa. Kymmenen haastateltavan tutkimusjoukolla pyrittiin saavuttamaan tarvittavan kattava ja tutkimuksen kannalta relevantti tutkimusasetelma. Haastateltavien määrän riittävyyttä tässä tutkimuksessa perustelen haastateltujen johtajien ja esimiesten toimimisella eri aloilla, sekä jokaisen haastatellun esimiehen pitkällä työkokemuksella esimiestyöstä. Tästä näkökulmasta jo kymmenen tutkittavan joukko toi laaja-alaista ja monta näkökulmaa sisällään pitävää tutkimusaineistoa. (Kvale & Brinkmann 2009, 113–114.) Tämän kokoisen tutkimusjoukon

heikkoutena voidaan katsoa olevan ensimmäisessä tutkimusosiossa käytetty eläytymismenetelmä, jonka kannalta tutkimukseen olisi voinut osallistua suurempikin haastateltavien joukko, Jari Eskolan (1988) mukaan n. 15 vastaajaa/ kehyskertomus olisi suositeltavaa mutta ei ehdotonta, laadullisessa tutkimuksessa määrä on aina tutkimuskohtainen. Määrään tässä tutkimuksessa vaikutti erityisesti esimies- ja johtotason henkilöiden saatavuus haastateltaviksi. (Eskola 1998, 74–75; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86; Eskola & Suoranta 1998,60–61.)

5.1.3 Eläytymismenetelmä tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa käyttämälläni eläytymismenetelmällä tarkoitetaan tutkijan antamien ohjeiden, kehyskertomuksen, mukaan kirjoitettuja pieniä esseitä eli lyhyehköjä tarinoita, jotka eivät välttämättä ole todellisuuden kuvauksia vaan tarinoita siitä mitä saattaa tapahtua ja mitä eri asiat merkitsevät. Eläytymismenetelmässä vastaajille annetaan kehyskertomukseksi kutsuttu orientaatio, jonka mukaan heidän tulee tuottaa tarinansa. Jari Eskola (1998) nostaa esille keskeisenä asiana varioinnin käyttämisen, jota omassa tutkimuksessani ei käytetty. Hänen mukaansa varioinnin käyttö vasta tuo esiin menetelmän erityiset piirteet. Tämä jäi omasta työstäni pois, vaikka sitä alun perin suunniteltinkin, jotta olisin voinut sen toteuttaa, olisi haastateltavia täytynyt olla enemmän ja halusin toteuttaa kummankin tutkimuksen osion samoilla haastateltavilla. (Eskola 1998,10; 59–60, 68–69; Eskola & Wäljas 1992, 230–231)

Oma tutkimukseni toteuttaa ”passive role-playing”, ”non-active role-playing” tai role-playing of the non-active sort-vaihtoehtoa, koska se toteutettiin kirjoittamalla lyhyt kertomus. Tässä tutkimuksessa ei käytetty roolileikkiä menetelmänä kuten ”active role-playing” vaihtoehdossa, joka edustaa toista eläytymismenetelmän alkuperäisistä päävaihtoehdoista miten menetelmää käytetään.(Eskola 1998, 10–11, 60–61; Ginsburg 1979, 92; Ginsburg 1979,123). Eläytymismenetelmän tarkoituksena on siihen osallistujien mahdollisuus vapaasti tuottaa omia käsityksiään tutkittavasta aiheesta, eli tämän tutkimuksen yhteydessä työhyvinvointikäsitteistä ja niiden konkretisoitumisesta työyhteisöjen käytännöissä. Tämän menetelmän käyttö mahdollistaa arkielämän toimintamekanismien käytön tutkimukseen osallistumisen yhteydessä, ihminen nähdään tiedostavana, aktiivisesti ajattelevana,

pohdintaa ja kieltä käyttävänä kulttuurisena olentona. (Eskola 1998,12, 65,77; Eskola & Wäljas 1992, 248–249.)

5.1.4 Laadullinen/henkilökohtainen haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen toinen osio toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, joista jokainen oli kestoltaan tunnin mittainen, haastateltavat (N=10) ovat samat mitä tutkimuksen ensimmäisessä osiossa. Käytännössä haastattelulla tarkoitetaan kasvokkaista keskustelua jolla on runko ja tarkoitus (Kvale & Brinkmann 2009, 3, 177; Fontana & Prokos 2007, 70; Metsämuuronen 2001, 39; Eskola & Suoranta 1998,86). Haastattelumenetelmiä tarkastellessa kiinnitin huomiota teemahaastattelun yhteydessä mainittavan siihen liittyvän puolistrukturoidun haastattelun käyttämistä, (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35–37; Tuomi & Sarajärvi 2009,75) koska haastattelu on strukturoimaton, nimitän sitä avoimeksi haastatteluksi (Fontana & Prokos 2007,39–42). Haastattelussa selvitetään syvähaastattelemalla (engl. in-depth interviewing) keskustellen haastateltavan käsityksiä työhyvinvointiin ja työhyvinvointijohdajuuteen liittyen (Hirsjärvi & Hurme 1988, 30–31; Soininen 1995, 112). Nimitän tässä käyttämäni metodia avoimeksi teemahaastatteluksi, koska henkilöhaastattelut pohjautuvat tiettyihin teemoihin, jonka pohjalta haastattelurunko luodaan, tutkimukseni yhteydessä voidaan myös puhua fokusoidusta haastattelusta, jossa haastattelijalla on aktiivinen rooli (Metsämuuronen 2001, 39). (Eskola & Suoranta 1998, 87–88.)

Avoin haastattelu soveltuu tilanteisiin, jossa todennäköisesti eri henkilöiden kokemukset samasta aiheesta saattavat vaihdella suurestikin, tämä menetelmä sopii myös tilanteisiin, jossa halutaan esille tiedostamattomia seikkoja, voidaan myös olettaa, ettei työhyvinvointi aiheena ole kovinkaan helppo tai itsestään selvä käsitteellistä. Hirsjärven ja Hurmeen (1988) mukaan yleensä aiheenmäärittely on väljää, mutta tutkimuksessani se tulee olemaan varsin tarkoin määrittelyä, tosin tilanteen mukaan elävää. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 31–35; Metsämuuronen 2001, 43.) Kvale & Brinkmann (2009, 151–153) nostavat esille käsitteellisen haastattelun, jolloin tarkoituksena on selvittää mitä haastateltava subjektiivisesti kokee tiettyjen käsitteiden tarkoittavan, avointa haastattelua kuvataan vapaana, syvänä ja informaalisena ja luonteeltaan keskustelunomaisena, voidaan siis myös puhua avoimesta syvähaastattelusta (Metsämuuronen 2001, 42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Avoimessa, syvähaastattelussa tai keskusteleavassa haastattelussa, millä nimellä sitä halutaankin kutsua, merkityksellistä on sen ilmiökeskeinen luonne, tässä tapauksessa tutkitaan työhyvinvointia, ja tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellista avaamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–76). Tutkimukseni tapauksessa voidaan nähdäkseni puhua myös tietysti mielessä eliittihaastattelusta, koska haastateltavat edustavat eri organisaatioiden johtoa ja heidän tulisi olla ekspertejä henkilöstön työhyvinvoinnin suhteen. Lähtökohtaisena oletuksena haastattelemaan lähtiessä oli, että haastateltavilla olisi paljon kerrottavaa työhyvinvoinnistaheidän erityisasemansa vuoksi ja siten myös valmiuksia puhua työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Soininen 1995, 113; Kvale & Brinkmann 2009, 145; Tiittula & Ruusu vuori 2005, 11–12.)

5.2 Aineiston keruu sähköpostiessee eläytymismenetelmällä

Menetelmäkirjallisuudesta en ole löytänyt sähköpostiessee nimitystä, omassa työssä tulen sitä käyttämään. Tutkimuksen ensimmäinen osio, joka toteutettiin sähköpostiesseen muodossa käyttäen eläytymismenetelmää koski tutkimusongelmaa 3) Mitkä ovat johtajien käsitykset toimintamahdollisuuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi, tutkimuskysymyksinä tarkasteltiin kysymyksiä miten työhyvinvointia voidaan edistää työyhteisössä, jossa johtaja toimii, miten se tehdään näkyväksi? sekä toisena tutkimuskysymyksenä sitä mitkä ovat ne fyysiset, sosiaaliset ja henkiset resurssit, joita voidaan käyttää edistämään työhyvinvointia?

Lähetin haastateltaville, vastaajille, lyhyehkön tarinan eli kehyskertomuksen, koskien työpaikan tilannetta ja kysymyksen, johon haastateltavalla oli vastausaika 30 minuuttia, jonka jälkeen hän lähetti minulle laatimansa sähköpostiesseen. (Liite 2) (Eskola 1998, 68–69; Fontana & Prokos 2007, 107–109; Kvale & Brinkmann 2009, 148–150; Tiittula, Rastas & Ruusu vuori 2005, 264–265.)

Tämä haastatteluosio toteutettiin puhtaasti sähköpostikyselynä eli haastattelu tapahtui Internetissä virtuaalisesti. Tämän osion suorittaminen tapahtui haastateltavien kanssa etukäteen sovittuna ajankohtana, eli he vastasivat lähettämieni kysymysten pohjalta vapaamuotoisesti esseekirjoituksena. Nähdäkseni laatimani aiemmin lähetetty liitekirje toimi varsin hyvin. Vastattuaan he lähettivät minulle esseensä, jotka kuittasin sähköpostitse vastaanotetuiksi. Tällä menetelmällä pyrittiin vastaamisen spontaaniuteen, ajatuksenvirran hyödyn-

tämiseen ja sen varmistamiseen ettei vastausta mietitty liikaa tai yhdessä muiden työyhteisössä toimijoiden kanssa, vaan vastaukset olivat nimenomaan haastateltavien omia näkemyksiä siinä hetkessä ja ajassa ja pyrittiin minimoimaan näitä sähköiseen haastatteluun liittyviä ”haittatekijöitä”, jotka heikentäisivät tutkimuksen luotettavuutta. Tällä menetelmällä myös pyrittiin varmistamaan, ettei vastaaminen venyisi ja veisi liikaa haastateltavien aikaa. (Fontana & Prokos 2007, 107–109; Kvale & Brinkmann 2009, 148–150.)

Eläytymismenetelmällä toteutetun sähköpostiesseen lyhyehkö kehyskertomus oli seuraavanlainen: ”Työyhteisössä X vallitsee kireä ja uupunut ilmapiiri, jonka vuoksi on havaittu sairauspoissaolojen lisääntyneen. Taloudellisten syiden vuoksi sijaisia ei kuitenkaan palkata. Henkilöstövajeesta huolimatta tuloksia odotetaan, työt on hoidettava nopeasti ja tehokkaasti. Lähiesimies Manninen toteaa, että työyhteisössä vallitsevalle tilanteelle/ asioille pitäisi tehdä jotakin työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.” Kertomukseen liittyvä kysymys: ”Minkälaisiin toimenpiteisiin lähiesimies Manninen ryhtyy? Miten hän onnistuu, ja miten toteuttaa nämä toimenpiteet? Mitkä asiat tukevat ja/tai vaikeuttavat hänen onnistumistaan? Kirjoita ja kerro vapaasti. ” (Katso Liite 2)

Sain sähköpostiesseiden yhteydessä palautetta tehtävästä esimiehiltä, he kuvasivat sitä adjektiivien hauska, haastava ja yllättävän vaikea, Eskola ja Wäljas(1992, 249) toteavatkin eläytymismenetelmän vaativaksi menetelmäksi sekä vastaajalle että tutkijalle. Erään haastateltava kirjoitti minulle tarinansa saatteeksi, ettei ymmärtänyt itsekään miksi siitä tuli juuri sellainen, eräs tutkimuksen haastateltavista kyseli, että mahtaako tarina olla sellainen kuin halusin tai tarvitsin, hän myös tarjoutui kirjoittamaan uuden tarvittaessa.

Eläytymismenetelmää käyttäen kerätty sähköpostiessee aineisto käsitti kymmenen pituudeltaan vaihtelevaa kuvitteellista tarinaa. Tallensin saamani sähköpostit erillisinä tiedostoina tietokoneelle ja muunsin ne käyttäen kirjoituksen ulkoasua Times New Roman ja fonttina 12, riviväli 1.5. Näin sain sähköpostiesseiden aineistoksi 12 sivua ja 3152 sanaa. Sähköpostiesseet olivat suhteellisen lyhyitä, keskimääräisen vastauksen pituus oli 1-1.5 sivua. Pisin vastaus oli 2.5 sivua. Aineiston luonne oli pääosin lyhyehköä tekstiä johon oli eritelty korjaavia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Kaksi esseistä on luettelomaisia ja nume-

roituja ilman ”Mannisen” roolin ottamista, mutta muutoin esimiehet olivat kuvanneet tilannetta asettautuen ”Mannisen” rooliin kuvaten tilannetta eläen sitä ja pohtien mahdollisia ratkaisumalleja ja seuraamuksia.

5.3 Tutkimuksen toinen osio, henkilökohtaiset haastattelut

Tutkimusongelmiin 1) johtajien käsitykset työhyvinvoinnista ja 2) Johtajien käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään, käytetään metodologisena menetelmänä henkilökohtaisia haastatteluja. Otin haastateltaviin yhteyttä pääsääntöisin sähköpostitse ja alustavista haastatteluajankatauluista sovittiin. Jouduin siirtämään henkilökohtaisten esteiden vuoksi haastattelujen ajankohtaa ja sopimaan ne uudelleen. Haastattelut toteutettiin Kuopiossa esimiesten työpaikoilla työpäivän yhteydessä, tein haastattelut viitenä erillisenä päivänä. Tutkimukseen osallistujat ovat kiireisiä esimiehiä, tästä huolimatta heiltä löytyi aikaa osallistua ja he toivat esille kuinka tärkeänä kokevat työhyvinvoinnin aiheena. Haastattelujen pituudeksi sovimme ennalta tunnin aikarajan ja tämä toteutui varsin hyvin jokaisen haastateltavan kohdalla, tosin puhumista olisi varmasti riittänyt vaikka kuinka paljon. Lyhin haastattelu kesti ajallisesti 37 minuuttia 7 sekuntia (H9) ja pisin puolestaan 67 minuuttia ja 40 sekuntia (H7).

Jälkeenpäin pohdin sitä olisiko minun pitänyt ottaa tutkimukseen haastateltavilta tarkemmin yksityiskohtaisempaa tietoa heidän työuriensa pituuksista tai muista tämänkaltaisista seikoista, jätin kuitenkin tästä tutkimuksesta esimerkiksi iän tai työkokemuksen määrän vuosissa pois haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. En myöskään erittele enempää millä toimialoilla he toimivat samaisen seikan vuoksi. (Kuula & Tiitinen 2011, 451-452.) Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin, keskustelut olivat hedelmällisiä ja haastateltavilla oli paljon painavaa asiaa kerrottavanaan. Ainoa haastatteluja vaikeuttava seikka oli nauhuri, tämän huomasin vasta jälkeenpäin, eikä se vaikuttanut haastattelutilanteisiin, mutta itse litteroinnin tekeminen se teki haastavaksi kaikkine taustakohinoineen. Koen että sain kysytyä tarvitsemiä asiat. Sovimme erikseen haastateltavien kanssa, että mikäli jälkeenpäin heräisi vielä jotain tarkennettavaa, voisin sen tehdä esimerkiksi sähköpostitse. Minun ei kuitenkaan tarvinnut käyttää kenenkään kohdalla tätä takaporttia. Käytin henkilökohtaisissa haastatteluissa kahta tutkimusongelmiin pohjautuvaa temaa. Haastattelukysymyksiä

oli yhteensä 12 kpl, joista viisi kosketti tutkimusongelmaa johtajien käsityksistä työhyvinvoinnista, tämä sisälsi myös kaksi kysymystä koskien henkistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta eli työpaikkakiusaaminen oli paljon puhetta ja pohdintaa aikaan saava aihepiiri. Toista tutkimusongelmaa johtajien käsityksistä siitä miten työhyvinvointia edistetään, kosketti seitsemän kysymystä. (Haastattelukysymykset eriteltyinä Liite 3) Litteroitua materiaalia kertyi kymmenestä haastattelusta, jotka numeroin H1-H10, yhteensä 188 sivua ja noin 57 300 sanaa.

5.4 Aineiston analysoimisen tekniikat

Tässä luvussa kerron tutkimuksen aineiston analysoimisen tekniikoista koskien ensimmäisen tutkimusosion eläytymismenettelmällä saatuja sähköpostiesseitä ja tutkimuksen toisen osion henkilökohtaisia haastatteluita.

5.4.1 Sähköpostiesseiden analysointi

Tämän tutkimuksen kummankin osion analysoinnissa olen käyttänyt pääasiallisesti aineistolähtöistä sisällönanalyysia⁶ (Grönfors 1982; Tuomi & Sarajärvi 2004). Sisällönanalyysissa voidaan erottaa kaksi sisällönanalyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Tässä tutkimuksessa on käytetty pelkästään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tehty analysoimalla ainoastaan ilmisältö (manifest content) ilman tietoista piilossa olevien viestien (latent content) analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2004). Tällä analysointitavalla on yhtymäkohtia teema-analyysin kanssa (Braun & Clarke 2006, 87), pohdin pitkään myös mahdollisuutta käyttää pelkästään Straussilaista grounded theory-menetelmää (Luomanen 2011, 351–359) siinä on kuitenkin niin monta tekijää, jotka eivät toteudu tämän tutkimuksen analysoinnin vaiheissa, että jouduin hylkäämään sen ajatuksellisesti, koen että tämä menetelmä kulki kuitenkin tutkimuksen analysoinnin vaiheessa aineistolähtöisen sisällön analyysin rinnalla. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan tehtäessä analyysia ja tulkintaa

⁶ Aineistolähtöinen analyysi on metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteja ovat esim. kirjat, artikkelit, päiväkirjat, haastattelut, puhe, keskustelu, dialogi, raportit ym. kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällön analyysi sopii hyvin myös täysin strukturoimattoman aineiston analysointiin. Etuina on analyysin herkkyys kontekstille ja aineiston symbolisille muodoille. Tätä analysointitapaa voidaan käyttää analysoitaessa valmiita aineistoja, jopa sellaisia, joita alunperin ei ole tarkoitettu tutkimusta varten. Sisällön analyysissa etsitään tekstin merkityksiä, toisin kuin diskurssianalyysissä jossa päinvastoin tuotetaan merkityksiä. (Grönfors 1982; Tuomi & Sarajärvi 2004.)

grounded-mallin mukaisesti, tulkinnat rakennetaan aineistosta käsin, aineisto on teoreettisen ajattelun lähtökohta tai apuväline. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluvat 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) klusterointi ja 3) abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2004).⁷ Tutkimuksen ensimmäisen eli eläytymismenetelmällä saatujen tarinoiden analysointiin lähdin tulostamalla tarinat, lukemalla ne useasti läpi ja numeroimalla H1-H10 tarinat. Käyttämäni aineistoanalyysiä Eläytymismenetelmän vaikeutena ja rikkautena voidaan pitää aineistoon käytettävien analysointitapojen mahdollisuuksien moninaisuutta (Eskola & Wäljas 1992, 232). Tämän jälkeen aloin nostaa esille tekstistä siellä esiintyviä teemoja, jotka toistuivat tarinasta tarinaan. Tässä vaiheessa käytin perinteistä puuväritekniikkaa. (Eskola 2001, 143–144, Eskola & Suoranta 1997, 130–131.)

Kehykertomukseen liittyvät kysymykset olivat 1) Minkälaisiin toimenpiteisiin lähiesimies Manninen ryhtyy? 2) Miten hän onnistuu? 3) Miten esimies Manninen toteuttaa nämä toimenpiteet? 4) Mitkä asiat tukevat esimies Mannisen onnistumista? 5) Mitkä asiat estävät/vaikeuttavat esimies Mannisen onnistumista. Nämä toimivat itselleni teemoina joiden alle aloin kerätä aineistosta siellä esiin nousevia asioita merkiten myös missä esseissä ne esiintyivät, eli tematisoin aineiston löytääkseni tarinoista kysytyjä vastauksia. Teemoittelu soveltuu analysointiin haettaessa ratkaisua tai vastauksia johonkin käytännön ongelmaan kuten tutkimuksen ensimmäisessä osiossa tehdään. (Eskola & Suoranta 1998, 134–135; Eskola & Suoranta 1998, 179.) Aineistoa analysoidessa huomasin sen haasteellisuuden, eläytymismenetelmällä saatu aineisto oli mielestäni vaikeampi käsitellä mitä nauhoitetut haastattelut, siitähän huolimatta, että materiaalia ei ollut määrällisesti paljoa, mutta käsiteltävää asiaa ja toimenpiteitä esiintyi runsaasti sähköpostiesseissä. Voidaan siis todeta tällä menetelmällä saatavan nopeasti ja tiivistetysti paljon materiaalia tutkimuksen tekemiseen. Siirsin koneelle paperiversioilta värikoodatut ja numeroiden merkityt kohdat edellä mainittujen 1-5 teemojen alle. Tämän jälkeen aukikirjoitin näin saadut tarinat ja toimenpiteet ja nimesin niitä yhdistävän teeman. Tämän osion jälkeen muodostin haastattelukysymykset,

⁷ Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä koodattu alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimikkeellä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. yleiskäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä kokonaisuutensa alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004; Eskola & Suoranta 2000, 174 – 180; vrt Braun & Clarke 2006)

sähköpostiesseet toimivat hyvänä pohjana henkilökohtaisille haastatteluille, niiden kautta pääsin tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä joita halusin haastateltavilta kysyä koskien työhyvinvointia ja sen johtamista. Vielä henkilökohtaisten haastattelujen jälkeen palasin uudestaan eläytymismenetelmän tuloksiin ja työstin niitä samanaikaisesti haastattelujen tulosten kanssa. Lopulta tämän tutkimusosion tutkimusongelman alle muodostui neljä alateemaa⁸, joita esittelen tarkemmin tutkimusten tulosten yhteydessä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 18–20.)

5.4.2 Haastattelujen analysointi

Olen edellä esitellyt käyttämäni aineiston analysointimentelmää. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi istuu parhaiten mielestäni tähän tutkimukseen. Henkilökohtaisten haastatteluiden teemoina olivat 1) johtajien omat käsitykset työhyvinvoinnista ja 2) Johtajien käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään. Näiden kahden pääteeman alla käsittelin jokaista haastattelukysymystä erillisenä itsenäisenä kokonaisuutena. Aloitin analysoinnin aloitin numeroimalla haastattelut (H1-H10), käytin samaa numerointia kummassakin osiossa. Purin haastattelut litteroiden kirjoittamalla haastattelut sanasta sanaan tietokoneelle Word-ohjelmalla, tekstiin merkitsin merkittävimmät tauot ja puheen painotukset. Litteroidessa jätin kirjoitetusta materiaalista pois organisaatioiden nimet ja muut yksityiskohtaiset tiedot haastateltavien organisaatioista, niitä ei esiintynyt jokaisessa haastattelussa eikä pois jätettävää materiaalia ollut määrällisesti paljoa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 13–14.) Näin litteroituani haastattelut, kopioin ne koneelle ja aloin muokkaamaan haastattelumateriaalia.

Käytin jokaisen haastateltavan kohdalla eri koodiväriä, saatuani valmiiksi haastatteluiden litteroinnit, kopioin haastattelut uudestaan ja poistin litteroidusta tekstistä täytesanat, sanojen toistamiset ja muun ylimääräisen. Tämän jälkeen teemoitin vastaukset kysytyjen haastattelukysymysten alle haastattelukysymysten järjestyksessä (Liite 3) kooten näin eri värein ja numeroiden tekstit, tästä sain selville yhdenmukaisuudet annetuissa vastauksissa, sekä mahdollisesti esiintyvät ristiriitaisuudet. Seuraavaksi kopioin jokaisen haastattelukysymyk-

⁸Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004.)

sen muodostaman alateeman omaksi kokonaisuudeksi ja muokkasin vastauksista lopullisen tiivistetyn version, jonka yhdistin lopuksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.⁹ (Eskola 2001, 143–144, Eskola & Suoranta 1997, 130–131; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 19.) Tutkimustulososiossa aukikirjoitin näin saadut tulokset ja nostin esille haastattelujen litteroituja vastauksia.

5.5 Eettiset kysymykset koskien tutkimuksen tekemistä

Varsinainen tutkimus aloitettiin lähettämällä mahdollisesti tutkimukseen osallistuvalla henkilölle sähköpostitse kirje (Kts liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksesta seuraavat tiedot: vastuullisen tutkijan ja tutkijaryhmän nimi ja yhteystiedot, kerrottiin tutkimuksen tavoite, tuotiin esille tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja tavat joilla aineistot kerättäisiin, tutkimuksen luottamuksellisuus ja yksityisyyden turvaaminen eli tutkittavien anonymiteetti sekä aineiston käyttötarkoitus. Näiden edellä mainittujen tutkimukseen liittyvien asioiden esilletuominen haastateltavalle kuuluu tärkeänä osana tutkimuksen etiikkaan, hänelle tulee taata tunnistamattomuus kaikissa vaiheissa tutkimusta, sekä tuoda esille mahdollisuus perääntyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. (Kuula 2006, 101–115, 201–208, 214.)

Eräs eettisyyteen liittyvä seikka koskien tätä tutkimusta oli esitetty pyyntö joka koski henkilökohtaisia haastatteluja. Eräs hankkeen henkilöistä halusi integroida haastatteluihini omia kysymyksiään. Tämä oli lähettämässäni kirjeessä (katso liite 1) annetun informaation kanssa ristiriidassa, lopulta päätin, etten luovuta omaa haastattelumateriaaliani kenellekään muulle, tai ottaisi lisäkysymyksiä haastatteluun, koska itselläni oli rajalliseen aikaan, eli tuntiin, paljon kysymyksiä kysyttävänä. Jouduin myös pohtimaan miten tuon esille haastateltavani tutkimuksen raportoinnissa, päädyin häivyttämään kaikki ikään, sukupuoleen tai työkokemuksen kestoon viittaavat asiat pois tutkimuksestani anonymiteetin takaamiseksi. (Kuula & Tiitinen 2011, 447; 451; 453.)

⁹ Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sisällön erittelyllä tarkoitetaan puolestaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysilla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, toisin sanoen hajanaisestakin aineistosta pyritään luomaan mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus. Analyysilla luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettava johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2004; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011, 18–19.)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tulen esittelemään tutkimustulokset aloittaen tutkimuksen ensimmäisen osion sähköpostiesseiden tuloksista, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen toisen osion eli henkilökohtaisten haastatteluiden tulokset. Tämän jälkeen vuorossa on tutkimustulosten tulkinta ja lopuksi pohdintaosuus.

6.1 Sähköpostiesseet, eläytymismenetelmän tulosten analyysi

”Lähiesimies Manninen on vaikea tilanteen edessä, koska ongelma on selvästikin ollut pitempiaikainen ja sen kehittymiseen/kärjistymiseen olisi pitänyt puuttua jo aiemmin. Koska taloudellinen tilanne on mikä on, sijaisten palkkaamisen mahdottomuus vaikeuttaa entisestään Mannisen toimenpiteiden onnistumista.” (H6)

”Manninen on tunnistanut ongelman ja tiedostanut sen vakavuuden.” (H8)

”Työyhteisössä vallitsevaan kireään ja uupuneeseen työilmapiiriin on varmasti olemassa syyt, jotka oletan lähiesimies Mannisen tunnistavan: Kenties syynä on muutosprosessi ja sen myötä vallitseva epävarmuustila omista työtehtävistä ja/tai omasta tulevaisuudesta ylipäättään. Tilanteen taustalla saattaa olla myös syystä tai toisesta lisääntynyt työmäärä tai se, että työn kuormittavuus on kasvanut esimerkiksi käyttöön otettujen uusien järjestelmien vuoksi.” (H9)

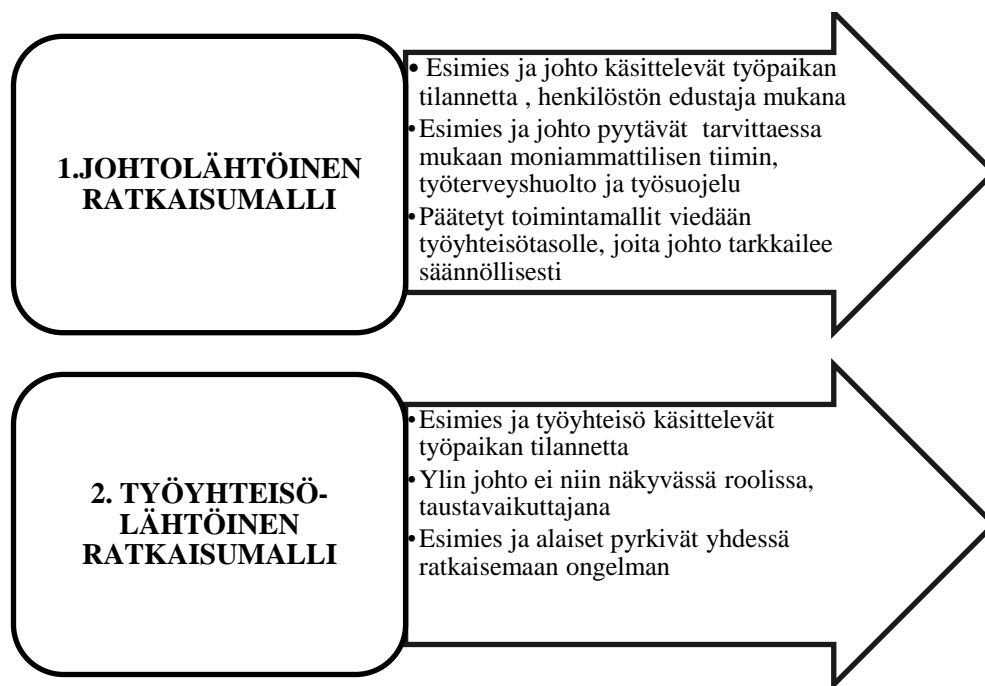
Lähtötilanne sähköpostiesseen tarinassa oli haastava koko työyhteisön kannalta. Vastauksissa oli käytetty kahdenlaista lähestymistapaa työyhteisössä ongelmatilanteen ratkaisemiseksi, oletuksena että esimies on tunnistanut ja tiedostanut tilanteen. 1. Ensimmäisessä ratkaisumallissa ongelmaa lähestyttiin johtolähtöisesti, työhyvinvoinnin yhden perustan nähtiin olevan hyvä johtaminen. Ratkaisumallissa tilannetta lähdettiin purkamaan ylhäältä alaspäin ylemmän johdon sopimilla toimenpiteillä tilanteen ratkaisemiseksi. Ylimmässä johdossa käytiin keskusteluja joissa oli mukana myös henkilöstön edustaja. Näin saatiin toteutettavat toimenpiteet jotka vietiin työyhteisön tasolle henkilöstökokouksessa ja joita seurattiin säännöllisesti johtoryhmän kokouksissa. 2. Toisessa ratkaisumallissa ongelmaa lähestyttiin työyhteisölähtöisesti eli esimies lähti itse ratkaisemaan ongelmaa yhdessä työntekijöiden kanssa. Näissä esseissä ylin johto ei ollut kovin näkyvässä roolissa ongelmanratkaisussa, vaan painopiste oli lähiesimiehen ja alaisten yhteisissä ponnistuksissa tilanteen ratkaisumallin löytämiseksi.

1. ”Koska työyhteisön hyvinvoinnin yksi perusta on hyvä johtaminen, Manninen menee työyhteisön johtajan puheille, jossa sovitaan, että johtaja kutsuu koolle johtoryhmän, jossa on myös henkilöstön edustaja. Johtoryhmässä käydään läpi havaitut epäkohdat ja pohditaan yhdessä mihin toimenpiteisiin ryhdytään. Keskustelu käydään avoimesti ja jokainen saa esittää ajatuksensa toimenpiteistä.”(H5)

”Lähiesimies Manninen keskustelee ensin oman esimiehensä kanssa tilanteesta. Onko johto jo tietoinen ongelman kärjistymisestä ja onko johdolla ajatuksia ongelman ratkaisemisesta? Mannisella itsellään on mahdollisesti ehdotus tilanteen parantamisesta. Työyhteisö pitäisi saada puhaltamaan yhteiseen hiileen ja löytämään kadotettu työnilo. Laajamittaisen tai pitkäkestoisten ryhmäsessioiden ja keskustelujen järjestäminen tilanteessa, jossa työvoimaa, resursseja ja aikaa on vähän, todennäköisesti vain pahentaa työntekijöiden kiireen ja työpaineiden tuntoa.”(H6)

2. ”Lähiesimies Manninen käärii hihansa ja ryhtyy yhdessä henkilöstönsä kanssa tarkastelemaan työtehtäviä”(H9)

”Akuutin tilanteen purkamiseksi Manninen keskustelee myös oman johtajansa kanssa muun muassa tavoitteiden ja resurssien välisestä suhteesta ja niiden realistisuudesta.”(H4)

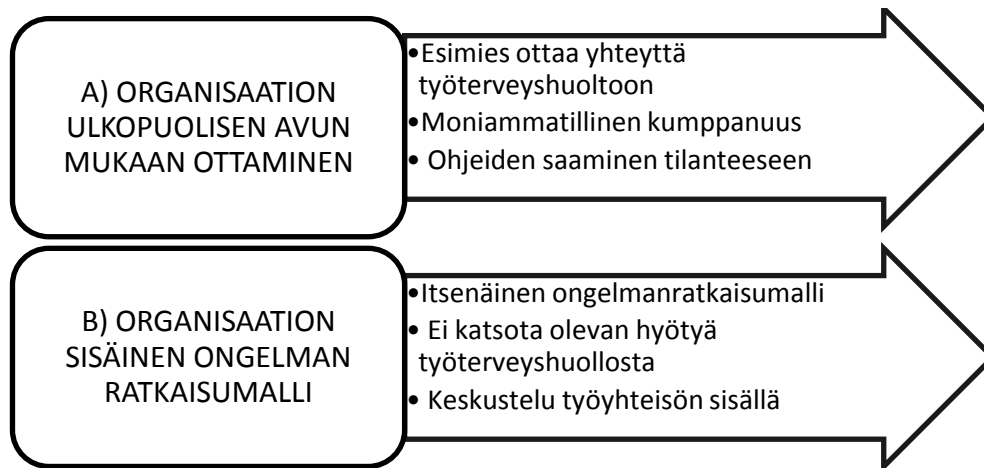


KUVIO 5. Työyhteisön ongelmatilanteen ratkaisumallit sähköpostiesseissä

6.1.1 Toimenpiteet joihin esimies ryhtyy

Edellä työyhteisön ongelman ratkaisumallit jaoteltiin lähestymistavaltaan johtolähtöisiin ja työyhteisölähtöisiin malleihin. Tulevissa kappaleissa on eritelty niitä toimenpiteitä joihin esimies ryhtyy työyhteisössä. Sähköpostiesseiden kertomuksissa oli ensisijaista tiedostaa

ongelmatilanne ja nostaa työhyvinvointi esille työyhteisössä. Tämän jälkeen tilanteen selvittämiseksi annetuissa tarinoissa esimies joko a) ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon tai b) ei ota yhteyttä työterveyshuoltoon koska tiedostaa jo olemassa olevat ongelmat, epäilee saavansa tarvittavaa informaatiota työhyvinvoinnin kehittämiseen, tämän sijaan hän valitsee asioiden esille ottamisen työyhteisön sisällä yhdessä puhuen. Näissä kummassakin ratkaisumallissa esiintyi ylimmän johdon mukana oleminen aktiivisessa tai passiivisessa roolissa.



KUVIO 6. Esimiehen käyttämät ongelman ratkaisumallit alkutilanteessa

A) ”Hän voisi kysyä asiantuntija neuvoa esim. työterveyshuollosta, miten asiassa tulisi edetä. Jos asiantuntijalta saisi toimenpideohjeita voisi edetä. Joka tapauksessa avoin keskustelu työyhteisön kanssa olisi paikallaan. Eli pyrittäisiin aktiivisesti ehkäisemään työuupumusta.” (H8)

”Manninen päättää ottaa yhteyttä työterveyteen. Sieltä suositellaan työhyvinvointikyselyn tekemistä. Esimies pitää työpaikkakokouksen, jossa informoidaan tilanteesta ja kyselystä. Paikalla on työterveyden edustaja. Manninen on pyytänyt myös esimiehensä mukaan mutta tämä ei ole joutanut. Henkilöstö on pyytänyt ja saanut mukaan myös työsuojeluvaltuutetun. Manninen vetoaa henkilöstöön, että he vastaisivat rehellisesti kyselyyn ja lupaa ryhtyä työterveyden edustajan kanssa toimiin, kunhan vastaukset saadaan. Kyselyn tulokset saadaan parin viikon päästä. Suurimpana ongelmana on liika kiire, huono tiedonkulku ja välinpitämättömyys. Manninen tekee työsuunnitelman yhdessä esimiehensä ja työterveyden ja työsuojelun edustajan kanssa. Kutsutaan uusi tp-kokous. Manninen esittelee avoimesti tulokset, ongelmat ja tilanteen. Hän pyytää keskustelemaan asiasta ja tekemään korjausehdotuksia. Työsuojeluvaltuutettu esittää Mannisen kanssa laatiman suunnitelman.”(H2)

”Työterveyden, henkilöstön ja esimiesten kanssa on laadittava ns. varhaisen puuttumisen/välittämisen malli, jossa kaikki osapuolet yhdessä sopivat pelisäännöt siitä, kuinka näissä tapauksissa toimitaan.” (H3)

A. Työyhteisön tilannetta lähdettiin selvittämään esseissä seuraavanlaisesti. Esimies otti yhteyttä työterveyshuoltoon, sieltä suositeltiin tekemään työhyvinvointikysely, jonka tulosten perusteella saatiin työtä koskevat ongelmakohdat näkyviksi. Tämän jälkeen moniammatillinen tiimi, esimies, ylin johto, työterveyshuolto ja työsuojelu, muodostivat työsuunnitelman tilanteen parantamiseksi, joka laitettiin esimiehen toimesta kokonaisuudessaan käytäntöön. He myös laativat yhteistyössä henkilöstön kanssa, tai vaihtoehtoisesti työterveyshuolto yhdessä esimiesten kanssa, niin kutsutun varhaisen puuttumisen ja välittämisen mallin, jossa sovitaan yhteiset pelisäännöt tällaisten tapausten toimimisen varalle.

Sähköpostiesseiden tarinoissa olennaista oli tavoitteiden määrittely yhdessä, johdon tuli priorisoida työtehtävät ja hankkia asianmukaiset työskentelyvälineet, sekä sijaisten täyttökiellon mahdollinen uudelleen arviointi vallitsevan tilanteen vaatimusten mukaisesti. Tehtävät työprosessit avattiin yhdessä ja jatkossa toimittiin kuvausten mukaisesti, koko henkilöstöä koskeva tulospalkkausohjelma voitaisiin ottaa käyttöön työhön motivoimiseksi ja tilanteen parantamiseksi. Jatkossa työyhteisökokouksia tulaisiin pitämään säännöllisesti vuorovaikutuksen parantamiseksi.

B. ” Voisin tietenkin heti pyytää ulkopuolista tahoa mukaan työhyvinvoinnin arviointiin ja kehittämiseen. Työterveyshuolto voisi tarjota tukea työhyvinvointikyselyllä, mutta saanko siitä riittävää informaatiota työhyvinvoinnin kehittämiseen. Minähän tiedän jo, että uupumisen merkkejä on eikä iloa työtekemiseen aina löydy. Valitsen edellisistä lähestymistavoista tiimipalaverin ja ilmapiiriasian ja työhyvinvoinnin esille nostamisen porukassa. Puhutaan yhdessä, missä mennään.”(H7)

”Lähiesimies Manninen lähtee ratkaisemaan tilannetta seuraavasti: henkilöstön kanssa keskustellaan toistuvasti yksikön tavoitteesta (miksi olemme täällä töissä?) ja siitä miten siihen päästään. Näissä keskusteluissa täsmentyneee Mannisen näkemys siitä, mikä on osaamisen taso yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä ja missä määrin on osaamisvajetta.” (H4)

B) Mikäli esimies ei ottanut yhteyttä työterveyshuoltoon, vaan ratkaisua ongelmiin lähdettiin hakemaan itsenäisesti organisaation sisällä, saaduissa tarinoissa nostettiin vahvasti esille työyhteisökokoukset, joissa työntekijöitä informoitiin tilanteesta ja siihen johtaneista taustasyistä. Yksittäiset kokoukset nähtiin riittämättömäksi tilanteen ratkaisemisen kannalta, vastauksissa painotettiin tilanteen seuraamisen ja yhdessä sovittujen toimenpiteiden toteutumisen merkitystä. Työyhteisökokouksella tarkoitettiin lyhyttä 2-3 tunnin mittaista koko työyhteisöä koskevaa yhteispalaveria, jossa tilannetta kartoitettiin ja analysoitiin yh-

dessä. Esimiehen tehtävänä tulisi olla esityksen laatiminen niistä seikoista joilla oletettiin olevan yhteyttä syntyneeseen tilanteeseen ja nämä tulisi selvittää, jatkotoimenpiteet taas puolestaan määräytyvät tehtävien selvitysten perusteella. Seikkoja joita tulisi selvittää, olivat esimerkiksi mitä tilanteen korjaamiseksi oli tekeillä, mitkä olivat tekijät akuutin työkuormituksen lisääntymisen taustalla ja milloin tilanne mahdollisesti olisi helpottamassa, mikäli tämä oli mahdollista tietää. Seuraavaksi tarkastelen sähköpostiesseissä esiin tulleita konkreettisia toimenpiteitä yksityiskohtaisemmin.

6.1.2 Esimiehen toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi:

”Mannisen tarkastelee myös omaa johtamistapaansa; sen tavoitteellisuutta, selkeyttä, oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta; esimerkiksi miten hän antaa myönteistä palautetta henkilöstölle ja millaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä on osallistua päätöksiin ja oman työnsä suunnitteluun. Manninen myös pohtii yksikön henkilöstörakennetta ja kehityskeskusteluissa esiin tulleita asioita esimerkiksi onko tarpeen joustaviin työjärjestelyihin perhetilanteista tms johtuen.” (H4)

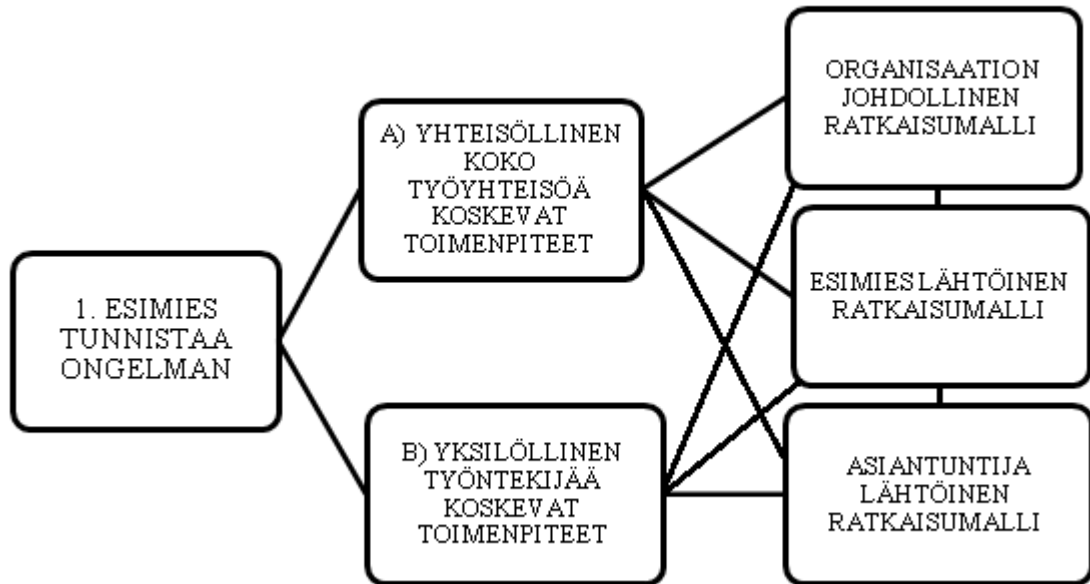
”Tiedän jo ennalta, että kaikki eivät halua puhua porukassa ääneen asioita, jotka ovat henkilökohtaisia ja jotka kuitenkin vaikuttavat työssä selviytymiseen ja työpanokseen, kuten menossa oleva avioeroprosessi. Voitaisiin kuitenkin päästä puhumaan mikä työssä on muuttunut vai onko.” (H7)

”Tärkeää on osoittaa työntekijöille, että heidän työstään ja työpanoksestaan – jokaisen – ollaan kiinnostuneita ja että ongelmat ovat tiedossa ja niihin pyritään etsimään ratkaisua. Ongelmat eivät ole kehittyneet sormia napsauttamalla eivätkä ne myöskään poistu niin.” (H6)

Sähköpostiesseiden perusteella esimiehen tuli tarkastella omaa johtamistapaansa, sekä sitä miten hän antoi myönteistä palautetta henkilöstölle. Tämän lisäksi tarkasteltiin myös millaisia mahdollisuuksia henkilöstöllä oli osallistua päätöksentekoon ja oman työn suunnitteluun. Esimiehen tuli pohtia henkilöstörakennetta, kehityskeskustelussa esiin tulleita asioita, kuten onko joustavat työjärjestelyt tarpeen huomioitaessa työntekijöiden elämäntilanteet. Toisaalta esseissä nostettiin esille, ettei henkilökohtaisia työhön vaikuttavia asioita tarvitse tuoda esille, esimies tiedostaa, ettei jokainen halua puhua omista asioistaan, vaan keskityttiin työtä koskeviin muutoksiin. Nämä asiat huomioiden voitiin miettiä miten toimia toisin jo käytettävissä olevilla resursseilla.

6.1.3 Työntekijää ja työyhteisöä koskevat toimenpiteet tilanteen ratkaisemiseksi

Työyhteisössä toteutettavat toimenpiteet jotka eläytymismenetelmällä saatiin, voidaan jakaa a) yksittäistä työntekijää koskeviksi tai b) koko työyhteisöä koskeviksi toimenpiteiksi, jotka esittelen tässä luvussa.



KUVIO 7. Ongelmatilanteessa esiin nousseet toimintamallit työyhteisössä

Sähköpostiesseissä esille nousseet ratkaisumallit voidaan luokitella seuraavanlaisesti:

1. yhteisöllisiin, koko työyhteisöä koskeviin toimenpiteisiin ja 2. yksilöllisiin, yksittäistä työntekijää koskeviin toimenpiteisiin. Nämä työyhteisössä tehtävät toimenpiteet voidaan jaotella ylemmän johdon kanssa tehtyihin ratkaisuihin jolloin ylimmällä johdolla on aktiivinen osallistujan rooli, esimieslähtöisiin ratkaisuihin, jolloin esimies selvittää itse tilannetta, johdon tuella tai ilman tukea, sekä asiantuntijalähtöisiin ratkaisuihin, jolloin turvautaan organisaation ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. Seuraavaksi tarkastelen sähköpostiesseissä esille nousseita yksilöllisiä ja yhteisöllisiä toimenpiteitä.

A. ”Sovittiin, että jokainen esimies käy henkilökohtaisessa kehityskeskusteluissa alaistensa kanssa läpi myös työilmapiiriasiat, työkuorman ja pyytää heitä miettimään ja ehdottamaan parannustoimenpiteitä koskien kunkin työtehtävää. Pohditaan osaamisen kehittämistarpeita. Kysytään myös onko ihmisillä halukkuutta työkiertoon työmotivaation ylläpitämiseksi. Kehityskeskustelussa sovitaan kullekin työntekijälle seuraavan vuoden tavoitteet. Työntekijä saa luottamuksella ja vapaasti antaa palautetta esimiehelle.” (H5)

”Sairauspoissaoloista on selvítettävä onko poissaolot maanantai tai perjantai-poissaoloja vai pitkäaikaisia poissaoloja. Edelleen selvitetään joukko, johon poissaolot kohdistuvat ja liittykö näihin jotain henkilökohtaisia ongelmia esim. sairaus, alkoholismi, konkurssi ym. jolloin henkilön työtehtävää on räätälöitävä, kunnes tilanne tasaantuu.” (H3)

YKSILÖLLISET TOIMENPITEET
Oman työn priorisoiminen
Työmäärän kohtuullistaminen
Työn vaatimusten muuttaminen realistisiksi
Tarkoituksenmukaisten työmenetelmien käyttäminen
Työtavoitteiden selkeyttäminen
Kehityskeskustelut esimiehen kanssa, oman työn suunnittelu
Oman työn kehittäminen
Omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työssä
Sairauspoissaolojen ja niiden syiden selvittäminen

TAULUKKO 1. Yksilölliset toimenpiteet ongelmatilanteen ratkaisemiseksi

Sähköpostiesseiden tarinoissa työyhteisössä yksilötasolla yksittäistä työntekijää koskevat toimenpiteet ongelmatilanteen ratkaisemiseksi koskivat omaa työtä ja osaamista. Esimiehen kanssa käytävissä henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa käytäisiin läpi työn ilmapiiri- ja työkuormitusasiat. Työntekijöitä pyydetäisiin miettimään ja ehdottamaan parannustoimenpiteitä koskien omaa työtehtävää tai – tehtäviä, oman osaamisen kehittämistarpeita pohdittaisiin yhdessä arvioiden jo olemassa olevia taitoja, sekä niitä seikkoja jotka edistävät tai/ ja vaikeuttavat työtehtävien hoitamista. Myös työhön motivoivia seikkoja voitaisiin kartoittaa sekä halukkuutta työkiertoon työmotivaation ylläpitämiseksi. Kullekin työntekijälle sovittaisiin seuraavan vuoden tavoitteet omaa työtä koskien, Työn määrää ja työnvaatimuksia voitaisiin kohtuullistaa selkeyttämällä työn tavoitteet ja käyttämällä mahdollisimman tarkoituksenmukaisia työmenetelmiä. Voitaisiin myös lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Tarinoissa tuotiin esille että työntekijän tulisi saada an-

taa luottamuksella ja vapaasti palautetta esimiehelleen ja kehityskeskustelut tulisi tehdä arvostaen ja työntekijää kuunnellen.

B. *”On huolehdittava, että henkilöstön ja esimiesten yhteistyö ja palautteen anto sekä tiedotus toimivat mutkattomasti, tasapuolisesti ja ongelmien ratkaisuihin tartutaan heti.” (H5)*

”Lähiesimies Manninen kutsuu henkilöstönsä koolle ja ”avaa” vallitsevan tilanteen. Hän kertoo tilanteen taustalla olevat syyt ja myös sen, mitä tilanteen korjaamiseksi on tekeillä (esim. mikä akuutin työmäärän lisääntymisen taustalla on ja milloin tilanne helpottuu tai esim. että hankalaksi osoittautuneen tietojärjestelmän kehittämistyö valmistuu kuukauden kuluttua). Tämän jälkeen Manninen toteaa sen valitettavan tosiasian, että huolimatta sairauspoissaolojen vuoksi vallitsevasta henkilöstövajeesta tehtävistä pitää yrittää selvitytyä ilman lisäresursseja.” (H9)

”Osaamisien kehittämissuunnitelma laaditaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Perustetaan pienryhmiä miettimään asioita. Suunnitelmassa käydään läpi osaamisen taso, tarpeet ja myös tehtävät, joista voidaan luopua. Jne...Sovitaan säännöllisesti pidettävistä henkilöstökokouksista. Kokouksien pitämisestä vastaa johtaja ja hän on lupautunut niissä avoimesti kertomaan työyhteisön asioita. Avoin tiedottaminen on nimittäin avainkysymys.” H(5)

YHTEISÖLLISET TOIMENPITEET
Työyhteisötasolla keinoina yhteinen avoin keskustelu
Mahdollisuus esittää omia korjausehdotuksiaan
Työyhteisökokouksen järjestäminen
Täsmennetään työyhteisön ydintehtävät
Työpaikan tilanteen ja taustasyiden kertominen työyhteisölle
Ratkaisua haetaan koko työyhteisön kesken yhdessä
Pohditaan mitkä asiat hyvin ja mitkä vaativat kehittämistä
Kehityskohteiden (1-2) nimeäminen yhdessä
Palaute, tilanteen kehittymisen seuraaminen
Esimiehen ja alaistenvälisestä yhteistyöstä huolehtiminen
Tiedottamisen ja viestinnän toimimisesta huolehtiminen
Tasapuolisuudesta huolehtiminen

TAULUKKO 2. Yhteisölliset toimenpiteet ongelmatilanteen ratkaisemiseksi

Sähköpostiesseiden tarinoissa työyhteisötasolla esiintyi samoja toimenpiteitä mitä yksilötasolla. Työhön, osaamiseen ja tiedottamiseen liittyvien toimenpiteiden lisäksi esimies keskusteli työyhteisön työhyvinvoinnin tiimin kanssa, mikäli sellainen oli organisaatiossa olemassa, tilanteen ratkaisemiseksi ja tämän lisäksi organisaationsa työhyvinvoinnin asiantuntijoiden kanssa siitä millaisia työhyvinvoinnin kehittämismenetelmiä olisi mahdollista soveltaa yhteisöllisyyden kehittämiseksi työyhteisössä.

Sähköpostiesseistä nousi esille myös yhteisötasolla osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen ja vaikutusmahdollisuudet tehtävään työhön. Työyhteisön pelisääntöjä tulisi myös tarkentaa säännöllisin väliajoin tarpeen mukaan tilanteiden muuttuessa. Johtoryhmässä sovituille toimenpiteille sovittiin tarinoissa vastuuhenkilöt, aikataulut ja kuinka toteutumisen seuranta, johon johto osallistuu, tulisi tapahtumaan. Esimiehen tulisi ottaa esille yhdessä henkilöstön kanssa mitkä asiat työyhteisössä olivat johtaneet työhyvinvoinnin heikentymiseen ja henkilöstön kuormitukseen, sekä työn vaikeutumiseen. Tarinoissa tuotiin esille miten henkilöstön kanssa tulisi keskustella säännöllisesti yhteisön tavoitteesta, siitä miksi ollaan töissä ja millä keinoin siihen päästäisiin, käytyjen keskusteluiden perusteella esimies täsmentäisi osaamisen tason yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä.

6.1.4 Esimiehen onnistumista tukevia ja epäonnistumista aiheuttavia tekijöitä:

A. *”Mannisen onnistumista tukee mikäli hänellä on / hän saavuttaa henkilöstön luottamuksen ja he yhdessä ratkaisevat tilannetta tarvittaessa asiantuntija-apua käyttäen.” (H4)*

”Manninen onnistui ”laukaisemaan” akuutin tilanteen, koska työssä oleva henkilöstö sai kuulla syyt, meneillään olevien korjaustoimien aikataulutuksen ja vähintäänkin henkistä tukea arjen työhön. Työssä olevan henkilöstö on toki motivoitunutta ja sitoutunutta ja sen vuoksi valmis ryhtymään talkoisiin. Pitkällä tähtäimellä tilanteen hoitaminen onnistuu todennäköisesti vain, jos Manninen toteuttaa itse kaikki ne kehittämistoimet, jota tilanteen korjaaminen edellyttää, ja tarjoaa henkilöstölle siltäkin osin riittävästi tietoa ja mahdollisuuden vaikuttaa.” (H9)

”Mannisen onnistumista tukee hänen itsensä saama tuki omalta esimieheltään tai kollegoiltaan. Sitä tukee myös se, että hän itse heittäytyy tilanteeseen myös omalla panoksellaan (mitä se sitten onkin) eikä jätä vaan tilannetta työyhteisön itsensä ratkaistavaksi. Sitä tukee myös se, että hän jaksaa sitkeästi pitäytyä tehdyissä suunnitelmissa, jos hän itse niiden tehoon uskoo. Jos on mahdollista, niin voidaan käyttää erilaisia kannustavan palkkauksen muotoja, Ponnistelemisen henki on saatava aikaiseksi.” (H10)

Tarinoissa nostettiin esille tekijöitä jotka tukevat esimiehen onnistumista, niitä olivat muun muassa asiantuntijatuki, moniammatillinen yhteistyö, avoin keskustelu ja työntekijöiden mukaanotto vaikeassa tilanteessa. Avoin keskustelu myös koko työyhteisössä nähtiin tärkeänä keinona aktiiviseen työuupumuksen ehkäisemiseen. Tarinoissa tuotiin myös esille että negatiivisten asioiden sijaan esille tulisi nostaa jo olemassa olevat hyviä asioita ja toimintatapoja. Onnistumisen kannalta koettiin myös tärkeänä että esimies seuraa sovitun toteutumista ja on läsnä sekä kiinnostunut henkilöstön työtehtävistä ja työn tekemisestä.

”Tärkeää on osoittaa työntekijöille, että heidän työstään ja työpanoksestaan – jokaisen – ollaan kiinnostuneita ja että ongelmat ovat tiedossa ja niihin pyritään etsimään ratkaisua. Ongelmat eivät ole kehittyneet sormia napsauttamalla eivätkä ne myöskään poistu niin.” (H6)

”Manninen panee toimeen ”koko ohjelman” ja onnistuu esimiehensä, henkilöstönsä ja muiden yhteistyötahojensa kanssa saamaan työpaikalla tavoitteiden ja resurssien paremman tasapainon. Vuorovaikutus paranee (johto uskoo aidosti ja henkilöstö hyötyy) ja pois-saolot vähenevät aktiivisen ennakoivan ohjelman avulla. Henkilöstön työpanos lisääntyy, työn mielekkyys lisääntyy, sijaisia ei tarvita, tuloksellisuus ja tuottavuus kasvavat. Mieltinen ja henkilöstö saavat tulospalkkion.” (H2)

Henkilökohtainen keskustelu esimiehen ja alaisten välillä nähtiin tärkeäksi samoin kuin huomioida sekä fyysinen että osittain myös psyykkinen jaksaminen. (ainoastaan kahdessa esseessä mainittiin henkinen hyvinvointi ohimennen) Esimiehen ja koko työyhteisön onnistumista ja ilmapiirin parantamista tukevat säännöllisesti pidettävät työyhteisökokoukset ja työilmapiirikyselyt, joista vastaa johtaja. Avoimuus ja avoin tiedottaminen asioiden suhteen koettiin myös tärkeäksi, sitä pidettiin avainkysymyksenä. Myös erilaiset kannustimet nostettiin esille esseissä.

”Henkilöstön virkistäytymiseen ja palautumiseen on satsattava riittävästi.” (H3)

”Lisäksi esimies Manninen osallistuu mentorointiohjelmaan, jossa hän saa kokeneen mentorin, jonka kokemuksen kautta löytyy perspektiiviä työelämään.” (H1)

Esimiehen ja työyhteisön onnistumista ja työhyvinvointia tukevana nähtiin johtoryhmälle järjestettävä koulutus hyvästä johtamisesta. Eräänä mahdollisuutena nostettiin esille esimiehen osallistuminen mentorointiohjelmaan. Erityisen tärkeänä voidaan nähdä esimiehen omalta esimieheltään saada tuki työyhteisön tilanteiden ratkaisemiseksi. Lopuksi voidaan todeta, että lopullinen onnistuminen nähdään vasta pitkällä aikavälillä, se ei tule näkymään

hetkessä vaan muutokselle tarvitaan aikaa. etukäteen on vaikea määritellä mitkä toimenpiteet ja muutokset tulevat toimimaan. Onnistumista tuki kaikkien esimiesten sitoutuminen sovittuihin toimenpiteisiin ja avoin tiedottaminen. Esimiehen onnistumista vaikeuttivat edellä mainittujen asioiden epäonnistuminen. Onnistumista vaikeuttivat myös lähiesimiehen oman esimiehen tuen riittämättömyys tai se, ettei sitä saatu lainkaan koko työyhteisöä koskevassa tilanteessa. Esittelen seuraavaksi epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä.

B. ”Porukka ei ole valmis muuttamaan edes niitä toimintatapoja, joita itse esittivät muutettavaksi. Sitoutumattomuutta sovittujen käytäntöjen noudattamiseen on edelleen, koska näihin palataan tiimipalavereissa. Valitettavasti itse en voi osallistua riittävästi tiimipalaveriin.. Tunneilmaston koen edelleen haasteellisena. Olen mielessäni pohtinut, missä määrin henkilöstön kesken on luottamuksen menetyksiä. Onko taustalla jotain, mitä ei ole äänneen puhuttu, koska keskinäisissä väleissä on vielä jotain. Miksi se huomenen sanominen on niin vaikeaa toiselle jne. Pohdin mikä vaikeuttaa onnistumista. Se on varmaan aika. Odotus nopeasta muutoksesta ei ole mahdollista, kun porukka on tottunut tekemään tietyllä tavalla työtä. Oma läsnäoloni vähäisyys vaikeuttaa myös etenemistä. En saa riittävästi aikaa 50 henkilön henkilöstöjohtamiseen eri toimipisteissä. Tiimivastaavien toiminnan kehittäminen tuo kyllä uutta mahdollisuutta ja siihen halukkuutta tuntuukin jo löytyvät. Oma esimieheni kannustaa onneksi minua uusien toimintamallien löytämisessä ja käytönotossa.”(H2)

Tarinoissa tuotiin esille esimiehen omien resurssien riittämättömyys ajallisesti ja työyhteisöjen sosiaalisen todellisuuden monimuotoinen dynamiikka, jota esimies ei voi yksinään ratkaista ja luoda parempaa työilmastoa. Sähköpostiesseissä esiin nousseista esimerkeistä nostan esille yhden, joka poikkesi muista saamista tarinoista, siinä organisaatioon oli tullut uusi esimies ja se oli kaikessa raadollisuudessaan esimerkki joita varmasti esiintyy tämän päivän työelämässä. Tarinassa esimies huomasi kaikkien työelämän tilanteiden olevan jo valmiiksi ohjeistettu, hänen olisi vain pitänyt saada tietää näistä ohjeista jo oman perehdyttämisen yhteydessä, samoin kuin työyhteisön tilanteesta muutenkin töihin tultuaan

”Työyhteisössä on vaihtunut esimies, joka on nuorehko, uransa alussa oleva henkilö. Hänellä on uudet taidot, mm. tietotekniikka on hallussa. Hän edellyttää, että asioita ruvetaan tekemään tehokkaammin ja vanhat käytännöt muutetaan ja osista entisiä käytäntöjä luovutaan.... Uusi esimies on ymmällään, hänelle ei ole perehdyttämistilanteessa kerrottu mitään työyhteisön todellisesta tilanteesta, vaan hän itse on vasta jonkin aikaa sitten tajunnut asioiden oikean laidan. Uutena henkilönä hän kutsuu työpaikkakokouksen, jossa esittelee uudistuksia ja perustelee ne sillä, että näin hommat tulevat sujumaan paremmin. Työpaikkakokous lisää kuitenkin kyräilyä ja kun hän on tullut sanoneeksi erälle työntekijälle, että hänen pitäisi hakeutua koulutukseen taitojensa lisäämiseksi, jää tämä henkilö sairas-

lomalle. Sairauspoissaolot ja työn tulokset vähenevät ja esimies Manninen alkaa itse tehdä asioita entistä enemmän. Kohta koko työyhteisö on uupunut ja esimies Manninen itse kärsii unettomuudesta ja virhetoiminnoista työssä. Pitkäaikaissairasta ei näy töissä, ainoastaan saikkutodistuksia tulee. Esimies Manninen esittää omalle esimiehelleen, että pitkäaikais-sairas lähetettäisiin työkykyarvioon ja työyhteisöön palkattaisiin sijainen. Sijaista ei voida palkata ja työterveyshuolto toteaa pitkäaikaissairaana työkykyiseksi. Esimies päättää ottaa härkää sarvista ja keskustella pitkäaikaissairaana kanssa. Tuloksena on riita ja esimiehen kyvyt asetetaan kyseenalaiseksi. Seuraavaksi esimies ottaa itse yhteyttä työterveyshuoltoon oman väsymyksensä takia. Sieltä hän saa mielialaa parantavan lääkityksen, jota esimies ei kuitenkaan aloita.... Seuraavaksi esimies Manninen ottaa yhteyttä henkilöstötoimiston asiantuntijoihin: mitä tehdä. Hän saa henkilöstötyön ohjausta ja hänelle ehdotetaan työyhteisön ohjattua kehittämistä. Esimies Manninen huomaa, että kaikki mahdolliset työelämän tilanteet on ohjeistettu ja hänen olisi pitänyt saada tietää niistä jo perehdyttämisessä samoin kuin työyhteisön tilanteesta muutenkin. Hänestä tuntuu, että hänet heitettiin uimataidottomana laiturilta järveen ja muut katsoivat rannalta, selviääkö hän kuiville.”(H1)

Työelämän tärkeät tekijät, tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus, nousivat esille myös sähköpostiesseissä, esimiehen onnistuminen ja tilanteen selvittäminen vaikuttikin aiheuttavan konfliktien loputtoman kierteen tulospalkkion jakaantuessa epätasaisesti työn tekijöiden kesken.

”Miettinen saa suurimman tuloserän. Muulle henkilöstölle jaetaan hieman eri suuruisia eriä. Tieto tästä leviää pikkuhiljaa. Nyt jako ei mennyt oikein! Ongelmia vuorovaikutukseen alkaa tulla...”(H2)¹⁰

6.2 Henkilökohtaisten haastatteluiden analyysi

Tässä luvussa esittelen henkilökohtaisten haastatteluiden tulokset, alaotsikot vastaavat kysytyjä haastateltavilta kysytyjä kysymyksiä, haastattelukysymykset ovat nähtävissä tarkemmin Liitteessä 4.

6.3 Henkilökohtaisten haastattelujen ensimmäinen osio

Ensimmäinen henkilökohtaisten haastatteluiden kahdesta teemasta, osio yksi, koski johtajien omia käsityksiä työhyvinvoinnista. Teema liittyi tutkimusongelmaan johtajien omat käsitykset työhyvinvoinnista: Miten he käsitteellistävät työhyvinvoinnin ja miten kuvaavat sitä.

¹⁰ William Foote Whyte (1914–2000) teoksessa *Money and Motivation* analysoi tulojen ja palkintojen vaikutusta tehokkuuteen ja motivaatioon. Tutkimus osoitti ryhmän vaikuttavan ratkaisevasti käyttäytymiseen. Työpanoksen riittävyttä ja palkkioiden oikeudenmukaisuutta arvioitiin vertaamalla itseä ja ryhmää muihin työntekijöihin ja muihin työntekijäryhmiin.(Seeck 2012, 129.)

6.3.1 Työhyvinvoinnin käsitteellistäminen ja kuvaaminen

Kysyttäessä haastateltavilta mitä työhyvinvointi on, haastateltavat kuvailivat sitä työntekijöiden ja esimiesten fyysisenä ja psyykkisenä hyvinvointina, joka heijastuu kaikkiin työyhteisössä toimijoihin ja myös organisaation ulkopuolella oleviin sidosryhmiin, asiakkaisiin sekä yksityiseen elämään. (Ojala & Ahonen 2003,19,23.) Työhyvinvointia korostettiin organisaation tuottavuustekijänä. Työhyvinvointiin vaikuttavat subjektiivinen kokemus työn mielekkyydestä työntekijälle itselleen, työn luonne ja siihen mahdollisesti sisältyvät aatteelliset ristiriidat työn ja työntekijän välillä. Aatteellinen ristiriitaisuus nostettiin esille kolmen haastattelun yhteydessä:

” No tietenkin se lähtee itse siitä työstä eli että onko se sellaista mitä haluaa tehdä, kaikenkaikkiaan. Niinkun aatteellisesti.. esimerkiksi kun meidän alalla voi olla siinä jotain raskauttavia tekijöitä.” (H6)

” Sitten on hirveen mielenkiintosta.. ois pohtii ylipäättäsä näitä arvoja... että jos työn organisaatio on asettanu tiettyjä arvoja toiminnalle ja ne onkin ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa (naurahdus) niin mitäs siitä sitten tuleekaan.” (H7)

” Ja sitten sanon yhen helpottavan tähän... niin sen työ mitä tekkee niin pittää olla niinku omien arvojen kanssa sopusoinnussa, jos tekkee niinku omien arvojensa vastasta työtä niin siinä syntyy semmonen ristiriitatilanne. Ja tuota sillon kanssa työhyvinvointi kärsii.” (H10)

Työhyvinvoinnin laajan kokonaisuuden yhtenä perusasiana nähtiin tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työskentely, työntekijöillä tulisi olla selvä käsitys niistä tavoitteista mihin tehtävällä työllä pyritään ja he kokevat oman osaamisen riittäväksi tehtävään työhön, työ tulisi kokea merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Tärkeinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin omiin työtehtäviin vaikuttamista ja kehittämistä, sekä työkavereilta ja esimieheltä saatavaa arvostusta, työnjaon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus nähtiin erityisen tärkeinä, sekä työstä saatava palaute työyhteisöltä ja asiakkailta. Työ nähtiin yhtenä osa-alueena elämän kokonaisuudesta ja myös sen ulkopuolinen elämä tulisi huomioida puhuttaessa työhyvinvoinnista, tämä tukee ajatusta Rauramon (2008/2010/2012) työhyvinvoinnin porrasmallista, sekä Maslowin (1943) tarvehierarkiamallista koskien työelämää.

”Työhyvinvointiin mie nään vaikuttavan myöskin yksityiselämään, et kun näen että ihminen on kokonaisuus... niin jos siel ei mee hyvin siellä yksityiselämässä ja on paljo sellasta mieltä painavaa asiaa niin kyllä ne vaikuttaa siinä työssä hyvinvointiin myöskin. ” (H7)

Haastateltavien mukaan työhyvinvointi sisältää pieniä työarjen asioita kuten työhön saapumisen mielekkyyden, omat työyhteisön jäsenien kokemisen itselle merkityksellisiksi ja sen että työssä menee hyvin. Osana työhyvinvointia haastateltavat nostivat esille yhteisöllisyyden tunteen merkityksen, jolla tarkoitettiin työyhteisössä vallitsevaa luottamuksellista avointa vuorovaikutuksellista ilmapiiriä, mikä mahdollistaa kysymisen ja työntekijöiden saavan tarvittaessa apua toisiltaan. Epäonnistuessa toiset työyhteisön jäsenet tukevat ja kannustavat eteenpäin, työhyvinvointi on kykyä tehdä työtä yhdessä.(Ojala & Ahonen 2003; McElroy 2001; Rauramo 2010/2012.)

”...Saat apua, voit milloin tahansa mennä kysymään et miten tää tehtäis. Ja sitten kun menee kaikki pieleen niin sitten toiset siinä... auttaa siinä et kyllä tämä tästä ja tämmöistä yhdessä tekemistä.” (H1)

Haastateltavat toivat esille myös että työhyvinvoinnin kannalta on merkittävää millaisia työntekijöitä työyhteisössä on. Työhyvinvointiin kuuluvina asioina nähtiin aktiivisuus, aloitteellisuus, idearikkaus luovuus, työyhteisön ilmapiiri ja suosiiko se tällaista kykyä toimia itsenäisesti yhdessä muiden kanssa.

”lähtökohta onnistua suorituksissa on parempi jos työhyvinvointi on korkeammalla tasolla.”(H10)

Kysyttäessä haastateltavilta työhyvinvoinnin ilmenemistä työyhteisön käytännöissä hyvä johtajuus ja esimiestyö nostettiin yleisesti esille työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijöinä, siihen kuuluvat esimerkiksi riittävän päätösvalan antaminen työntekijöille, oman asiantuntemuksen esille tuomisen mahdollisuus ja keskustelulle avoimen työilmapiirin luominen jossa voidaan nostaa vaikeitakin asioita esille. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa ja näiden osaamiseen, koska hänen ei voida olettaa hallitsevan kaikkia alaistensa substanssiosaamiseen liittyviä asioita.

” ... Mullakin 29 alaista ja hyvin monenlaisia erilaisia tehtäviä, niin enhän mä voi tietää ja tuntee niiden substanssiasioita että kyllä niihen asiantuntijoihin täytyy luottaa ja niitä kuunnella.”(H5)

Kaikki haastateltavat nostivat esille tiedonkulun merkityksen¹¹. Organisaatiokohtaista oli kokiivatko haastateltavat sen toimivaksi, yleisesti haastatteluiden pohjalta voidaan todeta

¹¹ Chester Barnard (1886-1961) korosti kommunikaation tärkeyttä organisaation toiminnassa ja väärinkäsitusten välttämiseksi sen tuli olla mahdollisimman suoraa ilman välikäsiä tapahtuvaa viestintää(Wren 2005,317). Lewin puolestaan osoitti osallistavan ryhmäkeskustelun tehokkuuden verrattuna suostutteluun, mikäli haluttiin saada muutoksia yksilön käyttäytymiseen (Seeck 2012, 367).

tämän päivän työelämässä tietoa olevan olemassa jopa informaatioähkyyn saakka, vaikeaksi kysymykseksi nousikin esille poimia se tärkein omaa työtä koskettava tieto kaiken tiedottamisen joukosta. Tiedottaminen ja oikeanlaisen tiedon saaminen nähtiin yleisenä ikuisuusongelmana, eräässä haastattelussa nostettiin esille myös yksilöllinen taito käsitellä annettua tietoa.

H(10): Jos tieto ei kule... mutta sekin on semmonen niin ihmeellinen juttu, että kun, siis tietohan ekspanoituu moninkertaistuu vuosi vuodelta sitä on enemmän kuin ikinä.. tietoa, niin voi olla että enemmän kuin ikinä sanotaan että tieto ei kulje. Mitäs se tarkoittaa sitten?

HJA: Voisko se oli ääh tiedonkulun hallinnan ongelma? Jos ruetaan miettimään tuo sähköposti on semmonen

H(10): Niin

HJA: Onko se onni vai kirous sitten se sähköposti? Siellä on...

H(10): Sepä se... se se on tiedonkulun hallinnan ongelma enemmänkin, ja tuota se on vähä yhdessä toisessa yhteydessä.. jokuhan saa sen tiedon joka osaa sen ottaa, käytännöllisesti katsoen minkä haluaa. Ja joku toinen ei ei sitä ossaa ottaa käyttöön, se on vähä niinku rubiikin kuutio kun joku rakentaa sen muutamassa sekunnissa toinen ei saa koko elämänsään vaikka kääntelis sitä koko elämänsä ajan...

HJA: Kyllä.

H(10): Tietoahan on ja... mutta sitten jos asennoituu silleen että kaikki tieto tuotaisiin tarjottimella valmiina... sillonhan joutuu ehkä vaikeuksiin. Ei sitä voi tuoda kaikkee, sitä on niin paljon. Siinä tuota vähän on semmosta.. tarkoitan että semmosta asenne passiivisuuttakin, että ei.. siitä saahaan yks veruke. Veruke.. että jos joku asia ei oo hoitunu niin ei oo tietoa eihän sitä oo tietoa jos sitä ei oo kaivettu eikä hankittu.

HJA: Niin tai sitten kysytty että miten?

H(10): Niin kysymisenhän on kanssa yks.. niin jos haluaa jotain tietoa niin kyllä kyllä sen saa, pikkusen pittää vaan nähdä vaivaa siihen.

HJA: Onko se myös aikaresurssi kysymys sitten? Pystyyks se olemaan?

H(10): On.. totta kai totta kai, sehän on juuri näin että jotkut jotka hallitsee sen kokonaisuuden saa sen haluamansa tiedon hyvin nopeasti, aikaa mennee vähemmän, joku toinen jos lähtee sitä ite ei tiää mistä kysyä mistä ehtiä, saa koko päivän penkoa eikä löydä sitä hakemaansa.

HJA: Kyllä.

H(10): Niin se varmaan pittää ajatella että työpaikoilla on... riittävästi oltava niitä semmosia palaverityyppisiä missä käyvvään sitten joku asia keskustelemalla läpi... jolla se tieto on niin kertoo sitten muillekin sen tiedon, sitten kaikki saa sen. Ketkä sitä tarvitsee. Sitten on taas ihmisiä mitkä koko ajan ehtii itelleen kaikkia tietoja nettiä myöten jota ei lainkaan työssään tarvitse, siihenkin saattaa sitten sitä aikaa riittää, eikö niin?"

Tarvittaessa organisaatioissa koulutetaan ihmisiä ja tuetaan omaehtoista kouluttautumista, sekä substanssikoulutuksen että koko organisaation näkökulmasta. Osaamisen lisääminen ei tarkoita välttämättä lisäkouluttautumista vaan esimerkiksi työparityöskentelyä, osallistumista erilaisiin projekteihin oppimismielessä joilla pyritään edistämään omaa asiantuntijuuden kehittymistä.

”... Sehän ei välttämättä ole mikään koulutukseen meneminen, vaan se on esimerkiksi työparityöskentelyä, osallistuminen erilaisiin projekteihin oppimismielessä, eliikka antaa tällaisia mahdollisuuksia ja pyrkii niinku edistämään sitä omaa asiantuntijuuden kehittymistä.”(H5)

Kysyttäessä työyhteisön tai organisaation kokoa työhyvinvointiin mahdollisesti vaikuttavana tekijänä sillä ei haastatteluiden perusteella olisi loppujen lopuksi merkitystä, toisaalta yhden haastateltava totesi pienemmissä työyhteisöissä tilanteiden kärjistyvän ja nousevan mahdollisesti nopeammin näkyviksi, mitä isoimmassa työyhteisöissä.

”.. Kyllä sillä saattaa olla vaikutusta, mutta ei välttämättä. Yleensä ottaen jos aatellaan pientä yksikköä niin siellä varmaan kärjistyy ongelmat nopeemmin, mutta jos taas kaikki on vastaavasti ok niin siellähän on niinku hirveän helppo toimia. Siten isommassa yksikössä niin ne ongelmat ei varmaan tuu esille niin nopeesti, koska siellä voi tavallaan väistelemäänkin hieman enemmän tilanteita, mutta sitten taas vastaavasti jos siellä on kaikki hyvin niin kaikilla on oikeesti hyvä olla siellä isossa työyhteisössä.” (H6)

”En usko että on merkitystä. Sehän voi olla vaikka ihan yksin työskentelijälle samat samat tuota ongelmat tulee vastaan tai sitten isommassa yhteisössä. Tietysti sitten jos menmenään tai se voi olla isommassa tai pienemmässäkin tämä työyhteisön merkitys on ehkä sitten erilainen.”(H10)

Haastattelemani organisaatiot ovat isoja ja henkilökunnan määrät ovat satoja, jopa tuhansia työntekijöitä Kuopion, sekä valtakunnallisella tasolla tarkastellen, haastateltavien esimiesten omien alaisten määrä oli 18–55, työn luonteesta riippuen. Merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kokonaisuuden kannalta johtajuuden näkökulmasta voidaan nostaa esille alaisien määrän vaikuttavan siihen miten esimies tuntee alaisensa, tällä koettiin olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Haastatteluista ilmeni miten toimitilojen fyysinen muoto¹² saattaa myös omalta osaltaan vaikuttaa kohtaamisien ja koetun työmykävyyden määrään.

¹² Roethlisberger ja Dickson (1939/1950) ovat todenneet fyysisellä työympäristöllä olevan sosiaalisia merkityksiä työhyvinvoinnin, sosiaalisten suhteiden ja työilmapiirin näkökulmasta (Seeck 2012, 122).

” ...tää meijjän kaikki fyysinen ympäristö ei tue sitä että et ois helppo välittää työkavereista. Meil on tosi vähän yhteisiä palaverreja, kahvitauolla käyvvään kiireesti ja ruokatauolla voi käyvvä missä haluaa. Et siinäkään ei välttämättä olla yhdessä... että niitä kohtaamisia .. ehkä ei oo niin paljo kun semmosessa työyhteisössä jossa tehhään niinku samassa fyysisessä työympäristössä samojen asioiden kanssa töitä, vaikka vuodeosastolla.” (H7)

6.3.2 Psykkisen työhyvinvoinnin merkitys

Haastateltavat näkivät työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpänä että perusasiat ovat työyhteisössä kunnossa niin fyysisesti kuin psyykkisesti, kuitenkin psyykkistä hyvinvointia korostettiin tärkeämpänä ja siihen panostamiseen suhteessa fyysiseen hyvinvointiin.

”No kyllähän se on tärkein osa, sehän on kaiken perusta. Että sitten vaikka on fyysinen on vaikka huonompi niin pärjää hyvin vaikka jos fyysiset tilat ei ole niin hyvät niin kun siellä ihmisten kanssa pärjää niin kyllä se on...ja kokee sellaista työniloa.” (H1)

Lainsäädännöllisestä näkökulmasta työhyvinvointi on alun alkaen koskenut pelkästään työn fyysisiä olosuhteita ja niihin liittyvien vaarojen ja haittojen arviointia, haastattelujen perusteella tämän päivän työelämässä fyysisten tekijöiden lisäksi avainsanana korostetaan psyykkisen työhyvinvoinnin rakentamista. Psykkinen hyvinvointi nähtiin kaiken perustana ja merkittävänä motivaatiota ja työtehoa lisäävänä sekä sairauspoissaoloja vähentävänä tekijänä. Suurimmassa osassa haastateltavista työpaikoista työhyvinvoinnin fyysiset asiat olivat enimmäkseen kunnossa, tosin erilaisia sisäilman ongelmia ja ergonomiaan liittyviä kysymyksiä esiintyi, eräs haastateltava (H9) totesi työhön liittyvien työhyvinvoinnin psyykkisten epäkohtien korjaamisen olevan vaikeampaa mitä fyysisten.¹³ Eräs haastateltavistani esimiehistä toi esille selvästi havaittavissa olevat psyykkiset ongelmat kautta linjan tämän päivän työelämässä ja niiden merkityksellisyyden työterveyden näkökulmasta.

” ...sehän niinku selkeesti havaittavissa että meillä esimerkiksi... niinkun valtionvirastoilla tai monissa muissakin yksityisissä työpaikoissa... niin nää psyykeongelmat on aika isoja, iso osa, jos ajatellaan työterveyskulujakin...” (H3)

Henkistä työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä haastatteluissa sivuttiin joitakin yksityiselämään liittyviä tekijöitä kuten elämäntilanteiden muutokset, omat tai läheisen terveydelliset ongelmat, myös kronologinen ikääntymisen mukanaan tuomia haasteita. Yksi haasta-

¹³ 1960-luvulta lähtien ihmissuhdekoulukunnan opit ovat vaikuttaneet suomalaisessa työelämässä. Tämä on merkinnyt henkisen työhyvinvoinnin kiinnostumisen fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi (Väänänen 2006, 27)

teltavistani toi esille miten yksikin henkilö työyhteisössä voi muodostua ongelmalliseksi, olipa se esimies tai alainen, haluttomuus tai kyvyttömyys olla osana yhteisöä voi vahingoittaa koko työyhteisön psyykkistä ilmapiiriä.

”...Yksikin henkilö voi muodostua ongelmalliseksi (huokaa) työyhteisössä, jos on lähi-työyhteisö.. niin yhden ihmisen, olipa se esimies tai alainen, niin haluttomuus tai kyvyttömyys olla mukana siinä yhteisessä toiminnassa voi vahingoittaa sitä työyhteisön ilmapiiriä ja nimenomaan sitä henkistä ilma .. henkistä tasoa. Ja se voi romauttaa sitä koko organisaation toimivuutta, ei pystytä ajoissa puuttumaan eikä ole keinoja korjata näitä asioita.” (H2)

Toinen haastateltavistani puolestaan korosti jokaisen yksilön omaa sopeutumiskykyä omaan työyhteisöönsä, ei voida siis olettaa että kaikki muut sopeutuvat yhden työntekijän käyttäytymiseen, vaan työelämässä tulee olla refleksiivistä vastavuoroista kykyä sopeutua.

”Ja ihmisellä pitää olla tietyllä lailla kykyä sopeutua itse. Se ei voi lähteä niin, että muitten on sopeuduttava omiin, jos lähtee semmosesta asenteesta, niin sitten on jatkuvasti törmäyskurssilla, sitten voi ihmetellä, miks ei oo kiva mennä töihin.” (H10)

Käytännössä tämä tarkoitti haastateltavien mukaan työyhteisön arkielämässä sitä, että mikäli työntekijä ei suostu johdettavaksi tai ei suostu työyhteisön jäseneksi niin esimies ei yksinään kykene rikkomaan negatiivisuuden kehää, ja tämä puolestaan voi heikentää merkittävästi koko organisaation toimivuutta. Kuten edellä ilmeni nurjaan ja jääräpäiseen käyttäytymiseen ei pystytä puuttumaan, koska ei ole keinoja miten siihen puututtaisiin. Haastatteluisissa julkisella sektorilla toimiva haastateltava (H2) toi esille miten ongelmiin puuttuminen on vaikeampaa mitä yksityissektorilla lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Tällä hän tarkoitti, ettei viranhaltijanlain mukaan viranhaltijaa voida painostaa, samalla sallien myös viranhaltijan huonoa käytöstä ja antaa mahdollisuuksia olla huono johtaja tai alainen ja siihen on vaikea puuttua lain antaman suojan vuoksi.

6.3.3 Mitä työhyvinvointijohtajuus on

”Työhyvinvointijohtajuus on nähtävä läpivalaisevana koko johtajuuden kokonaisuuden kannalta.” (H7)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta monien organisaatioiden henkilöstöstrategiaan sisältyvien asioiden olevan esimieslähtöisiä. Haastateltava numero 2 määritteli johdon eritasojen tehtäviä seuraavanlaisesti: Hierarkkisessa organisaatiossa ylimmällä johdolla on vastuu henkilöstöstrategiasta, talousarviossa on olemassa riittävästi määrärahoja, keski- joh-

to on vastuussa työsuojelu- ja työturvallisuusorganisaatioista ja työnjohtotasolla ollaan vastuussa lainsäädännöllisten työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin noudattamisesta, työprosessien ja työyhteisöjen toimivuudesta.¹⁴ Lähiesimiehet vastaavat työn organisoinnista, työvuoroista, työprosessien huolehtimisesta, työntekijät puolestaan kantavat oman vastuunsa työstä ja työyhteisöstä. Työhyvinvointinäkökulmasta tarkastellen vastuussa puolestaan ovat kaikki, koko henkilöstö, jokainen työyhteisön jäsen on luomassa työpaikan ilmapiiriä ja vaikuttamassa siihen, tavoitteiden saavuttamiseen ja työprosessien kehittämiseen.

”Esimies on vastuussa tästä ja tästä, näin se varmaan on.. mut kyllä esimes tää työhyvinvointinäkökulma, kyllä siinä on hyvin pitkälle myös alaiset itse vastuussa ja henkilöstö. Et se on niinku et jokainen on luomassa sitä työpaikan ilmapiiriä ja jokainen on vaikuttamassa siihen .. niihin .. tavoitteiden saavuttamiseen ja työprosessin kehittämiseen, jokainen on vastuussa omalta osaltaan siitä ja vähän laajemminkin kuin pelkästään omalta osalta. Et siitä siitä se syntyy.”(H2)

Työhyvinvointijohtajuutta lähestyttiin haastatteluissa siten että se voitiin haastateltavan numero 6 mukaan rinnastaa johtajakulttuuriin, kun puhutaan asiajohtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta, tällöin työhyvinvointijohtaminen on organisaation ja sen kokonaisjohtamisen katsomista työhyvinvointi näkökulmasta, ei niinkään siitä asiasta mitä tehdään tai henkilöstöresurssien organisoimisen näkökulmasta. Toinen haastateltavista (H2) toi esille työhyvinvointijohtajuuden keskeisinä elementteinä strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja toiminnan johtamisen, hänen mukaansa työhyvinvointijohtaminen tulisi olla mukana yleisperiaatteena kaikissa näissä johtamisen elementeissä ja johtamisen tuloksia ja onnistumista pitäisi arvioida työhyvinvoinnin näkökulmasta.

”Työhyvinvointijohtajuus on tasapuolisuuteen pyrkimistä, jota esimies omalla esimerkillään näyttää, se on avointa ja läpinäkyvää toimintaa. Työyhteisön pelisääntöjen on oltava selkeät, ne tulee kokea yhteiseksi siten että niihin voidaan sitoutua. Työhyvinvoinnin kokonaisuus rakennetaan yhdessä.” (H8)

¹⁴ Eri strategioita käyttämällä yritys pyrkii saavuttamaan sille asettamansa visiot eli tavoitteet, eli sen mitä yritys toiminnallaan haluaa saavuttaa. Strateginen suunnittelu tulee olla joustavaa ja toimintaympäristön muutokset huomioivaa. Henkilöstöstrategiassa merkittävää on visioita millaista osaamista ja henkilöstövoimavaroja tarvitaan ja halutaan ylläpitää vision saavuttamiseksi. Erona henkilöstövoimavarojen johtamiseen strategisessa johtamisessa on objektiivisempi näkökulma, kun taas edellä mainittu keskittyy enemmän subjektiivisempaan henkilöstön sitouttamiseen. (Viitala 2007.) Työelämää ja johtamista säädellään Suomessa erilaisilla laeilla, tällä pyritään turvaamaan ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja ihmisyyttä kunnioittava kohtelu työpaikoilla, näitä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki (Viitala 2007,10;344–346; Österberg 2005, 46–69).

” Kun mainitsin tästä osaamisen johtamisesta tai osaamisen alueesta, niin ne menee niin kuin limittäin.. ei voi puhua johtamisesta pelkästään työhyvinvoinnin johtamisesta ja osaamisen johtamisesta tai jostakin muusta ikäjohtamisesta... että ne niiku ne kaikki asiat on osa sitä isoa johtamisen kokonaisuutta.” (H7)

Yhden haastattelun yhteydessä esimies painotti johtamisen kannalta työhyvinvointijohtajuuden merkitsevän sitä, että sitä täytyy voida mitata euromääräisenä¹⁵.

” Jos ajattelee johtamisen kannalta niin työhyvinvointia täytyy voida mitata, että sen täytyy antaa jotakin euroarvoja että se tulis siinä johtamisessa huomioon otetuksi... että se tahtoo olla..kun puhutaan työhyvinvoinnista.. se tahtoo olla sellaista yleistä lätinää ja semmoista johtamiseen liittyvää.. liittyviä hyviä asioita, joista voidaan puhua, mutta että se ..ihan tosissaan silloin kun tehdään talousarviota ylimässä johdossa.. silloin pitäisi pystyä näyttämään numeroita ja lukuja...” (H1)

Toisin sanoen jotta työhyvinvointi ja työhyvinvointijohtajuus voitaisiin ottaa tosissaan organisaatioissa talousarvioita laadittaessa, kokemuksille, joita on hyvästä työilmapiiristä, pitäisi saada rahallinen arvo.

Toinen haastateltavani (H2) puolestaan korosti, että työhyvinvointijohtajuus tulisi huomioida ylimmässä johtoryhmässä strategisissa ja muissa tavoitepäätöksissä, siten työhyvinvointi tulisi huomioitua organisaation strategiassa ja tämän kautta se saataisiin jalkautettua osaksi käytännön työelämää. Esimiehen roolista ja merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta haastateltavat toivat esille seuraavia asioita.

”Haluan nähdä että siinä on jatkuva kontaktipinta siihen omaan joukkoon, jolloin pystyt heti huomaamaan missä on ongelma ja heti puuttumaan, eikä se tarkoita että johtaja puuttuu vaan se on myös keskinäistä, sieltä saattaa joku joukosta huomata että meillä on tämä möinen ongelma, et tuolla on ongelma, et hei meidän pitää tää nyt hoitaa. Et se on myös semmoista yhteistyötä.” (H3)

Haastatteluiden perusteella työyhteisöjen arjen johtaminen koettiin tärkeänä, sekä päivittäinen kanssakäyminen ja asioiden käsittely avoimesti, haastateltavien mukaan esimies ei saa olla etäinen, vaan hänen tulee toimia jatkuvasti oman joukkonsa kanssa yhteishengen luomiseksi ja osallistua perustyöhön tietääkseen työarjen todellisuuden ja siellä mahdolli-

¹⁵ Suomessa Työterveyslaitoksessa on laskettu työpahoinvoinnin kustannuksia professori Guy Ahosen johdolla. Summaksi on saatu noin 30 miljardia euroa vuodessa. Tästä summasta ennen aikaisten eläköitymisten kustannukset ovat 24 miljardia euroa, sairauspoissaolojen 2 miljardia euroa, työtaturmien noin 2 miljardia ja vajaakuntoisena työskentelyn noin 2 miljardia euroa. Työ ja terveys Suomessa 2012 tutkimus puolestaan on saanut työpahoinvoinnin summaksi 41 miljardia euroa vuonna 2010 (Työ, Terveys, Turvallisuus 2:2012; Työ ja terveys Suomessa 2012.)

sesti esiin nousevat ongelmat. Toisaalta myös koetaan, ettei suurimmalla osalla johtajista ole tähän kovinkaan paljon resursseja, mutta sitä tulisi lisätä.

” Kyyllä se hyvin keskeinen on. Omalla esimerkillä pystyy aika paljon viemään asioita eteenpäin, ja totta kai antamaan myös niin tilaa niille asioille jotka siihen työhyvinvointiin vaikuttaa että onhan niitä nyt. Jos ajatellaan ne voi olla ihan suunnitelmallista toimintaa.. siis suunnitelmallista toimintaa, et täytyy arvostaa sitä ja antaa sille sitä aikaa. Se ei oo siitä työstä poissa, siis siitä asiasisällöstä, vaan se kyllä palkitsee pitkällä aikajänteellä, niinku antaa aikaa olla ite mukana kaikessa missä vaan suinkin voi. Pyrkiä sillä omalla johtamisella niinku avoimeen toimintakulttuuriin.” (H9)

”Mutta parasta johtamista varmaan.. on puhuttu tästä että johtaja jalkautuu työyhteisöön ja on siellä mukana ja liikkuu, niin se on varmaan sitä parasta johtamista, mutta suurimmalla osalla johtajista ei varmaan niinku oo kovinkaan paljon mahdollisuuksia, mutta jonkun sitä pitäis joka tapauksessa lisätä ja olla enemmän mukana siinä.” (H2)

Esimiehen helposti lähestyttävyyys nähdään yleisesti tärkeänä yhteisen tekemisen onnistumiseksi, toisin sanoen keskustelua tulee pitää yllä jokapäiväisessä työarjessa, ei ainoastaan työpaikkakokousten ja kehityskeskustelujen yhteydessä, esimiestyön tulee olla osallistavaa, tulee huomioida työntekijöiden mielipiteet eikä ainoastaan pidättäytyä omassa näkökulmassaan, kuuntelemalla työntekijöitä saattaa syntyä hyviä toteuttamiskelpoisia ideoita

”Kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja se arvostus pitää näkyä, ei se ole mitään kauniita puheita, vaan että se myös näkyy siinä arjessa.”(H5)

Jokaisessa tehdyssä haastattelussa nousivat johtajuuden peruseriaatteina esille oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja johdonmukaisuus. Tätä näkemystä tukee omalta osaltaan myös Adamsin (1963,1965) oikeudenmukaisuuden teoria. Yleisesti haastatteluista nousi esille että esimiehellä täytyy olla tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, sekä kykyä tarttua näihin asioihin. Esimiehen tulee ottaa selvää työyhteisönsä työhyvinvoinnin tilasta ja mikäli kehitettävää löytyy, siihen tulee panostaa. Osana työyhteisöjen hyvinvointia nähtiin henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, kuitenkin siten että esimiehellä täytyy olla asemaansa kuuluva auktoriteetti. Esimies toimii suunnan näyttäjänä, esimerkkinä ja hänen tulisi toimia eettisesti. Myös työsuorituksiin kohdistuvilla odotuksilla on merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

” Huippusuorituksia ei voida odottaa koko ajan, se aiheuttaa henkilöstössä uupumusta ja on epärealistinen odotustaso.”(H10).

Johtajuuden tarkastelemiseksi nostan tähän esimerkkiorganisaatioksi yhden haastattelemani esimiehistä ja hänen näkemyksiään yleisellä tasolla hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Yleisellä tasolla haastateltava numero 1 toi esille miten mielenkiinto työhyvinvointiasioita kohden voidaan nähdä myös taitokysymyksenä, kaikkia esimiehiä ja johtajia ei voida pitää hyvinä tai taitavina johtajina, vaan johtajuudessa ja sen taidoissa esiintyy eritasoja.

”Siitä millainen se johtaja nyt sitten on. Meillä on hyviä hyviä johtajia, sanotaan että tästä porukasta niin puolet on tosi hyviä ja sitten yks neljäsosa on että no pakkohan tämä on ja yks neljäsosa on ihan syvältä (naurahdus) etteivät oo niinku jaksanu kiinnittää huomiota.” (H1)

Puhuttaessa yleisesti organisaatioista joissa haastatellut esimiehet työskentelevät, esiintyy siellä monenlaista johtajuutta. Johtajien osoittama mielenkiinto työhyvinvoinnin asioita kohtaan vaihtelee, osalta sitä ei löydy. Haastateltavan numero 1 organisaatiossa on tehty henkilöstöohjelma, joka sisältää henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita kuten henkilöstösuunnittelua, joka sisältää esimerkiksi varhaiseläkkeiden ehkäisemisen eri järjestelyin, henkilöstön kouluttamisen, keskustelemaan ilmapiirin luomisen työyhteisöihin, sekä mahdollisuuden sisäisiin siirtoihin organisaation sisällä eri tehtäviin organisaation sisällä tai uudelleensijoittelun mahdollisuuden tarvittaessa, tosin tässä organisaatiossa puhutaan sisäistä työmarkkinoista uudelleen sijoittelun sijaan.

”...Me ei käytetä uudelleensijoittelua sanana ollenkaan, kun sillä on semmonen kaiku, vaan meillä on otettu käyttöön sisäiset työmarkkinat.”(H1)

Ennalta ehkäisevällä otteella johtamisessa haastateltavani tarkoitti tarpeeksi ajoissa puuttamista mahdollisiin epäkohtiin, kuten sairauspoissaolojen määrään, tämä sisältyy henkilöstöohjelman työhyvinvointiosion aktiivisen aikaisen tuen malliin. Jokaisen esimiehen johtamistaidoista puolestaan on kiinni miten luotuja työkaluja osataan hyödyntää omassa työssä. Esimerkki organisaatio panostaa konkreettisesti johtamisessa ennakoitaviin asioihin ja pyrkimyksenä on saada johtajat ja lähiesimiehet sisäistämään kuinka tärkeää työhyvinvointi on myös taloudelliselta kannalta, hyvin hoidettuna se säästää organisaation taloudellisia varoja. Organisaatiossa on mietitty erilaisia uudenlaisia toimintamalleja tuoda asiaa esimiesten tietoisuuteen, esimiehiä koulutetaan ja lähiesimiesten merkitys työhyvinvoinnin kannalta nähdään avainasiana. Organisaatiossa on käytössä yleisiä toimintamalleja, ja jokaisen tulisi ymmärtää niiden merkitys käytännön työn kannalta.

”Ja se on aika pitkälle johtamiskysymys miten johtaja osaa käyttää näitä välineitä mitä tähän työhyvinvointiin on luotu.”(H1)

Yleisesti haastattelemiani esimiehet näkevät sitouttamisen ja kiinnostuksen herättämisen asioihin tärkeänä, tämä koetaan kuitenkin tuhansien ihmisten organisaatiossa vaikeampana asiana verrattuna pieniin muutaman kymmenen ihmisten organisaatioihin.

Johtajuutta voidaan mitata eri menetelmin, arviointi voidaan tehdä siitä näkökulmasta kuinka hyvin johtajuus on onnistunut työhyvinvointi asioiden toteuttamisessa. Esimiehillä on käytössä esimerkiksi itse- ja laatuarvioinnit, myös johdettavien työyhteisöjen sairauspoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuuden määrä, sekä työhyvinvointikyselyjen tulokset antavat käsitystä esimiehen taidoista ja mielenkiinnosta johtaa. Lähiesimiehen oman esimiehen taidoista taas puolestaan riippuu miten näihin mahdollisiin esimiestaitojen epäkohtiin puututaan. Lopuksi haastateltava totesi esimiehen olevan puun ja kuoren välissä.

”Hänen pitää saada tulosta ja nähdä miten saadaan se porukka voimaan hyvin ja on olemassa toimintamallit, jotka tukevat esimiehen työtä, hän saa tarvitsemansa avun mikäli ymmärtää ja haluaa saada sitä.” (H1)

6.3.4 Henkinen väkivalta työyhteisöjen todellisuutena

”Kyllä uskon että on ihan todellinen ongelma ja varmasti on olemassa. Varmasti on meidänkin työyhteisössä, mä en usko että on olemassakaan sellaista työyhteisöä jossa sitä ei jossain vaiheessa jollakin tasolla ilmenisi että se on hirveän yleinen raadollinen ihmisen puoli, kuinka helppoa on mennä kiusaajaksi, tavallaan.”(H6)

Henkinen väkivalta, jota nimitystä tässä työssä käytetään työpaikkakiusaamisesta, koettiin haastateltavien mukaan äärimmäisen vaikeaksi ilmiöksi työyhteisöissä¹⁶, vaikeaksi puhua, havainnoida ja tiedostaa esimiesten tasolla, sekä tunnistaa ja tunnustaa työyhteisöissä että sitä on ylipäättään olemassa. Henkistä väkivaltaa, haastateltavat käyttivät pääasiallisesti

¹⁶ Henkisen väkivaltaan ja kateuteen puuttuminen, sekä työpaikkakonfliktien sujuva ratkaiseminen ovat organisaatioiden arjessa asioita joilla vaikutetaan yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin ja terveyteen. Näiden asioiden havaitseminen, ymmärtäminen ja niihin puuttuminen aktiivisesti kysyvät esimieheltä vahvuutta, lujuutta ja kypsyyttä. Kiusaaminen ja työyhteisöjen konfliktit vaikuttavat työarkeen ja tuottavuuteen voimakkaammin mitä sen hetkiset johtamismuodit. (Sheeck 2012, 317.)

nimitystä epäasiallinen käyttäytyminen, esiintyi kaikissa haastatelluissa työyhteisöissä yleensä muutamia tapauksia työyhteisössään yhtä työyhteisöä lukuun ottamatta.

”Ainakin meillä on nyt nyt ollu siinä mielessä että se on ollu niinku sopivan kokoinen se organisaatio. että...joissakin kyselyissä niin aika hyvin on pärjätty, tässä yhteisöllisyydessä ja muussa, et me niinku eeh... sanotaan et me siedetään tota hyvin toisiamme, tai sillä tavalla et ei oo ei oo semmosia ylitsepääsemättömiä ristiriitoja ollu.. ollu tuota, ainakaan minun tiedossa oo ja muutkaan ole sitä sanonu.”(H8)

Henkisen väkivallan koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin ja sairauspoissaolojen määrään.

”Siis aivan romahdusmaisestihan se vaikuttaa se vaikuttaa siihen että ihmiset lähtee pois ovat sairaslomalla pienestäkin syystä... Niin täällä on esimerkiksi näin isossa yhteisössä, niin on tällaisia, jotka me tiedetään joihin yritetään vaikuttaa.”(H1)

Haastatelluissa nostettiin esille yhteistyö työterveyshuollon ja/tai työsuojeluviranomaisten kanssa mikäli työyhteisöissä esiintyy henkistä väkivaltaa.

”Siinä kun työn työntekijä tekee ilmoituksen, se taitaa olla meillä nimeltä epäasiallisesta kohtelusta, ilmoituksen niin se samalla se lomakeilmoitus annetaan omalle esimiehelle ja se tuota annetaan tiedoksi työsuojeluvaltuutetulle. Kyllä, sillä tavalla se on automaattinen.”(H10)

”Siis kyllä mä oon suhtautunut siihen, että mulle täytyy tulla kertomaan tai jos mä itse havaitsen sitä niin sitten se asia otetaan esille ja yleensä me ollaan näissä tapauksissa työterveyshuolto siihen mukaan automaattisesti ja lähdetään puimaan sitä sitten asiantuntijoiden kans.”(H6)

Haastatteluiden perusteella henkisen väkivallan ilmiö koetaan erityisen haastavaksi, koska uhriksi joutuneet eivät syystä tai toisesta halua tuoda työyhteisössä asiaansa itse esiin, tämä nousi esille erityisesti kolmessa haastattelussa.

”Ja tuota syystä tai toisesta he eivät ole halunneet nimeään tuota johdon tietoon. Eeh on kyse muutamista henkilöistä ja tuota.. on tähän liittyen toki sen jälkeen kun henkilöstön barometritulokset tuli ja sitten myös me saimme tietää tästä myös työterveyden puolesta, ja tuota.. siihen liittyen me on tehty työhyvinvointiohjelma taloon. Ja eeh henkilöstölle on tiedotettu, että jos näin on ja kokee tuota kiusataan, niin on syytä ottaa yhteyttä esimieheen ja työterveyteen ja pyritään ratkasemaan nää ongelmat.”(H3)

”Itse en ole nähny.. näin.. mutta tietysti vähän nuo barometrin tulokset osotti et jotakin siihen suuntaan on. Ja se että silloin kun se tiedetään, niin se on hirveen vaikee, jos näkee vaan tuloksissa sen että on, mutta sitten ei tiedetä missä on ja mitä on. Niin se on aika vaikee puuttua.”(H5)

”Yks semmonen tapaus jossa jossa tuota olen niinku.. et minuun ihan esimiehenä on otettu yhteyttä selkeestä kiusaamisesta, mutta siinäkin tapauksessa sitä asiaa ei voitu viiiä eteenpäin kun kun tämä kiusattu ei halunnut että otetaan sit se kiusaava osapuoli mukaan niihin keskusteluihin. Mutta tuota eeh ehkä sen kiusatun ihmisen kannalta häntä helpotti se, että

hän sai puhua ja minä pystyin sitten kyllä kauttarantain tarttumaan siihen asiaan. Ja se on korjattu toivon mukaan. (H9)

Työhyvinvointibarometrit, jota nimitystä käytettiin haastatteluissa työhyvinvointikyselyiden lisäksi, osoittavat ilmiön olemassaolon¹⁷, mutta esimiehet eivät välttämättä tiedä ketä henkinen väkivalta työyhteisössä koskettaa, esimiesten oman arvion mukaan organisaation koolla vaikuttaisi olla tähän merkitystä, mitä enemmän alaisia sen vaikeampi tilannetta on hallita. Epäasiallinen käyttäytyminen ja siihen puuttuminen on nostettu kehityskohteiksi joissakin organisaatioissa.

”Tää.. nimenomaan tää epäasiallinen kohtelu tuli yhdeksi joka käydään läpi, puututaan ja kysellään ja tuota siihen toimenpiteitä mietitään. Se nousi nimenomaan niistä vastauksista ilmi ja ja sen takia se nostettiin ihan kehittämiskohteeksi ja siinä nimenomaan tämä nolla-toleranssi ja sitä ei saa esiintyä.”(H5)

Henkisen väkivallan käsittelemiseksi haastatelluissa organisaatioissa on olemassa toimintamalleja, mutta se koetaan niin monisyiseksi ja vaikeaksi ilmiöksi, siten että siihen on lähes mahdoton puuttua siten että saataisiin tuloksia. Vaikuttaa että se on alati läsnä tämän päivän työyhteisöjen todellisuutena, eikä sitä voi ikinä poistaa kokonaan. Haastatteluissa nostettiin esiin työilmapiirin avoimuuden merkitys asioiden käsittelemisen näkökulmasta, myös työhyvinvointikyselyt ja henkilöstökokouksissa yhdessä läpikäydyt koko työyhteisöä koskevat ohjeistukset tai mallit nähdään työvälineinä henkisen väkivallan ratkaisemiseksi, erään haastateltavan mukaan tällöin jokainen työntekijä tiedostaa miten toimitaan henkisen väkivallan tilanteissa.

”Nyt en muista ihan sitä virallista nimikettä että mikä on tän työväline työyhteisölle tää kiusaamisen ehkäiseminen tai joku tämmöne se nyt on.. et hyvä työkäyttäytyminen tai vastaava (hymähdys) tää työkalu on ja se tuli jokunen vuosi sitten. Siis siinä on ihan niinku ohjeistus, et ensinnäkin aa oli ohjeistukset että se on käsiteltävä henkilöstökokouksessa, ja sitten tuota niin siinä on tavallaan niinku ne stepit et miten on edettävä jos sitä ilmenee kiusaamista tai semmosta epäasiallista käyttäytymistä. Ja muun muassa mä oon (paikan nimi pois) johtajana niin ottanu sen säännöllisesti, tai sillä tarkoitan säännöllisyydellä sitä että kerran vuodessa otan, henkilöstökokouksissa esiin ja tuota ... ja tietenkin se on sitä, että nythän meillä on myöskin nämä työhyvinvointikyselyt kerran vuodessa. Ja esimerkiks meidän kohdalla se ei ollu ihan nollassa se (henkinen väkivalta).”(H4)

¹⁷ Henkinen väkivalta eli työpaikkakiusaaminen ja siihen liittyvä tasapäästäminen ovat työyhteisön tuottavuudella usealla eri tapaa tuhoisia ilmiöitä. Työyhteisön ilmapiiri huononee, monesti lahjakkaimmat tai jollakin tapaa poikkeavaksi koetut henkilöt joutuvat uhreiksi. Ilmiö vaikuttaa muun muassa kielteisesti työmotivaatioon, luovuuteen sekä tuottavuuteen. (Seeck 2012, 317)

Osa haastateltavista koki, että organisaation luonteella asiantuntijaorganisaationa olisi merkitystä henkisen väkivallan esiintymiselle, tämä on kuitenkin ristiriidassa siinä suhteessa että kaikki haastattelemi organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja kaikissa haastatteluissa, yhtä lukuun ottamatta, nousee esille että henkistä väkivaltaa esiintyy. Nähdäkseni ei voida katsoa että henkinen väkivalta olisi vähäisempi ilmiönä niissä organisaatioissa joissa ihmisillä on korkea koulutus, asiantuntijuutta tai korkea asema. Haastateltava numero 8 totesikin ettei organisaation muodolla ole merkitystä, vaan siellä toimivilla ihmisillä.

”H9: Mut että valitettavaa on, että tämmösessä organisaatiossa joka pitäis olla sivistyneitä ihmisiä täynnä niin se on vaan taitavampaa se kiusaaminen.

HJA: Jalostuneempaa

H9: Se on jalostuneempaa kyllä.”

Kahdessa haastattelussa tehtiin näkyväksi esimiesten taholta tapahtuva henkinen väkivalta työyhteisöjen todellisuutena.

”...On johtajien taholta tätä henkistä painostusta... täysin epätoivoinen tilanne... musta tuntuu, että niin kauan kun sitä johtajaa ei voida vaihtaa, niin mitään ei tule tapahtumaan, kyllä se on aina niin siitä johtajasta ja johtamisesta kiinni. Johtajalla on ne omat kaverit se täytyy sitten jo olla tilanteen katastrofaalinen, että sitä yhtä johtajaa ruetaan nokkimaan ja pannaan pois. (H1)

”Johtajien taholta tapahtuvaan henkiseen painostukseen on vaikea puuttua, tilanne on epätoivoinen, ja niin kauan kun sitä johtajaa ei voida vaihtaa niin mitään ei tule tapahtumaan, kyllä se on aina niin siitä johtajasta ja johtamisesta kiinni. Johtajalla puolestaan on ne omat kaverit, sen täytyy sitten jo olla katastrofaalinen tilanne, että sitä yhtä johtajaa aletaan nokkimaan ja pannaan pois.”(H3)

Esimiehiin kohdistuva henkinen väkivalta ei noussut erikseen esille tekemissäni haastatteluissa, se mainittiin kuitenkin ohimennen kahdessa haastattelussa. (H9 ja H10). Henkiseen väkivaltaan liittyen haastateltavat pohtivat esimerkiksi organisaation ja tehtävän työn merkitystä henkisen väkivallan olemassa ololle. Osassa työyhteisöjä ilmiö oli ollut tunnistettavissa vuosia, jopa kymmeniä vuosia. Organisaatiokulttuurilla ja tehtävän työn luonteella nähtiin olevan vaikutusta henkisen väkivallan ilmiöön esiintymiseen työyhteisöissä.

”HJA: Onko siinä jo välissä vaihtunu porukka?

H7: Osittain ja se jatkuu, se jatkuu. Sitä miet.. mikä merkitys niillä ihmisillä on ja sillä työtehtävällä sen kielteisen asian niinkun ylläpysymisellä.

HJA: Ite oon miettiny että miten se voi olla niin seinissä.

H7: Ihan samaa oon miettiny. Se on niinku et muuttuuko se siitä vaikka siellä vaihtuis ihan koko henkilöstö?”

”Organisaatiot voidaan aina piirtää ja luoda hienot systeemit, mutta tulisi muistaa että siinä on toimijoina ihmiset, tunteita ja ne mutkistavat asioita.”(H1)

”Niiden rakenteiden avulla pitäisi pystyä pitämään se aisoissa, mutta onhan ihmisryhmiä ja yhteisöjä, joissa henkinen väkivalta on tulee ja se on osa sitä, ja se on vaikeasti purettavissa. On sellaisia työyhteisöjä joissa on erilaisia johtajuusongelmia, erilaisia työyhteisöongelmia ollut varmaan parin kolmenkymmenen vuodenkin takaa ja on yhä edelleen. Ihmiset liittoutuvat kahteen kolmeen leiriin ja ne liitokset säilyvät, semmoinen henkisen kieroutumisen mallin rikkominen on hankalaa se voi johtua osittain siitä, että se työyhteisö on eristäytynyt muusta ympäristöstä ja alkaa elää omaa elämäänsä ja silloin sinne on helpompi synnyttää tai sinne syntyy erilaisia ilmiöitä joista ääri-ilmiö voi olla henkinen ja fyysinen väkivalta. Fyysiseen väkivaltaanhan voi näyttöjen avulla jollain tavalla puuttumaan mutta henkiseen väkivaltaa sitä on vaikea todistaa. Se on aika äärimuoto jos joudutaan viemään poliisitutkintaan.”(H2)

6.3.5 Koetaanko henkinen väkivalta ryhmäilmiöksi

”Henkinen väkivalta on vaikea ilmiö, ja jos siihen puututaan, niin itse joudut seuraavaksi siihen kiusatuksi.” (H1)

Kysyttäessä koetaanko henkinen väkivalta työyhteisöjen ryhmäilmiöksi johon osallistuvat kaikki työyhteisössä toimijat niin kauan kun siihen ei puututa, suurimmaksi osaksi nähtiin että kaikki työyhteisössä ovat siinä mukana, ja kaikkien tehtävä on puuttua siihen. Tämä kysymys jakoi haastateltavien mielipiteitä, neljä haastateltavista (H2,H5,H8 ja H10) ei kokenut henkistä väkivaltaa ryhmäilmiönä, vaan korosti sen subjektiivista luonnetta, eli haastateltavat eivät kokeneet että henkisen väkivallan esiintyminen vaikuttaisi koko työyhteisön ilmapiiriin vaan näkivät sen nimenomaan subjektiivisena ilmiönä. Kolme neljästä haastateltavasta olivat miehiä, kaikki haastattelemani miehet kokivat, ettei henkisessä väkivallassa ole kyse ryhmäilmiöstä. Yhdessä haastattelussa esimies koki myös itsensä henkiseen väkivaltaan osalliseksi, koska ei ole saanut henkisen väkivallan tilaa katkaistua.

”Et tavallaan mie tunnistan et ittekin esimiehenä olen siinä sopassa mukana, kun en oo saanu sitä katkeemaan” (H7)

Tätä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta haastatteluissa aihetta käsiteltiin esimiehestä poisheijastuvana itse työyhteisössä vallitsevana ongelmana, omaa roolia osallistujana ei tunnistettu vaan esimiehet näkivät itsensä ensisijaisesti mahdollisen ratkaisijan roolissa. Tähän saattoi vaikuttaa myös kysymyksen asettelu. Esimiehet näkivät itsensä keskeisessä

roolissa havainnoijana ja tarkkailijana työyhteisössään, pyrkien kannustamaan alaisiaan kertomaan asioista mikäli ongelmia esiintyy ja keskustelemaan auki keskinäiset ristiriitatilanteet työyhteisön arjessa. Toisaalta haastattelujen perusteella henkisen väkivallan ryhmäilmiön ominaisuuden koetaan pitävän paikkaansa erityisesti silloin, mikäli johdon puolella on tämä ongelma, eli esimies käyttää henkistä väkivaltaa työyhteisössä. Tämän katsotaan vaikuttavan laajemmin työyhteisöön ja olevan ongelmallisempi tilanne, mitä työyhteisön työntekijöiden keskuudessa esiintyvä henkinen väkivalta.

”... Jossa oli johdon puolella se ongelma, niin silloin siitä muodostui juuri sinun kertomasi iso joukko, melkein voi sanoa hysteria. Et siellä lähdettiin jo ihan joukottain voimaan pahoihin.” (H3)

6.4 Johtajien omat käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään työyhteisössä

Tässä luvussa esittelen henkilökohtaisten haastatteluiden toisen teeman joka liittyy tutkimusongelmaan 2) Johtajien omat käsitykset siitä miten työhyvinvointia edistetään.

6.4.1 Miten työhyvinvointia edistetään

Haastateltavat toivat esille, että lainsäädäntö luo muodolliset puitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastatelluilla organisaatioilla on omat työhyvinvointiorganisaationsa, työsuojeluvaltuutetut ja yhteistyömenettely on osana työhyvinvointia. Haastatteluiden perusteella johtajuuden merkitys korostuu, koska johtajat ja esimiehet näyttävät alaisilleen esimerkkiä. Esimies luo resursseja työn tekemiseksi ja muokkaa työyhteisön ilmapiiriä, säätelee työyhteisön vuorovaikutusta sen pelisäännöillä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi esimiehelle tulee olla selvänä tavoitteet, eli minkä eteen ja miksi työyhteisössä työskennellään. Henkilöstön tunne vaikuttamisen mahdollisuuksista omaa työtä koskien puolestaan rakentuu yhdessä asetettujen tavoitteiden kautta. Vaikuttamisen mahdollisuudella katsottiin olevan suuri merkitys työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Haastatteluissa nostettiin osittain esille sen merkitys että esimies tuntee henkilöstönsä. Tässä oli hajontaa haastateltavien kohdalla, mutta yleisesti koettiin merkityksellisenä se että esimies tuntisi henkilöstönsä.

”Et tietysti se on aina eduks jos jotakin tietää henkilöstönsä yksityiselämästäkin, ei tarvii kaikkee tietää, mut jos siellä on semmosia elämän kriisejä tai muita asioita jotka voi sitä työs työssä selviytymisen vaikuttaa niin se on ollu aina eduksi. Ja siinä on taas se luottamus semmonen merkittävä asia että niitä ei sitten levitellä niitä asioita ulospäin.” (H7)

Esimiehen tulee myös nähdä, mikä lopputulos työstä syntyy ja miten se palvelee ympäristöä, kuten asiakkaita. Mikäli huomataan, että toimintatapoja tulee muuttaa, niitä kehitetään. Haastatteluissa nostettiin esille, miten työn tavoitteiden ja resurssien tulisi olla samansuuntaiset, ja jos osaamisessa ja työn vaatimuksissa on kovin suuri ristiriita, niin työhyvinvointiin ei voida päästä tai sitä edistää. Erilaiset elämän haasteet, kuten terveydentilaan, ikääntymiseen, perheentilanteeseen tai muuhun liittyen, tulee pystyä huomioimaan työelämässä. Esimiestyössä tulee kyetä tekemään päätöksiä ja niiden päätösten pohjaksi tulee olla riittävästi tietoa, tärkeänä nähtiin myös että vuorovaikutustilanteissa pystyy esimiehenä tuomaan asioita esille ja saa vastakaikua niille työntekijöiltään.

Haastateltavien mukaan johtamiskäytännöissä tulee huomioida miten henkilöstö osallistetaan¹⁸ työhyvinvoinnin suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen.

Haastateltava nro 9 korosti ammatti-identiteetin merkitystä. Tärkeinä asioina nähtiin että työntekijöiden keskuudessa on tietoisuus syistä miksi työtä tehdään, oman työn arvostaminen, ymmärrys oman työpanoksen merkityksestä kokonaisuuden kannalta ja sille arvon antaminen, sekä esimieheltä saatu hyväksyntä ja arvostus työn tekemiseksi. Edistämisen, kuten myös itse työhyvinvoinnin suhteen jo aiemmin, nousi esille muiden työyhteisössä toimijoiden ymmärrys ja huomioiminen, työtä voidaan tehdä yhdessä hyvällä mielellä ja tunnustetaan saavutetut vaikutukset, työyhteisössä sallitaan myös virheet osana inhimillistä työn tekemistä. Edistämistä on myös esimiestason seuranta miten muutokset ovat onnistuneet esimerkiksi tietyn toteutuneen koulutuksen myötä. Haastatteluissa korostuivat työyhteisöjen sosiaaliset tekijät ja työntekijöiden keskinäisten välien merkityksellisyys. Työyhteisö koettiin perheenomaiseksi¹⁹ yhteisöksi, jonka ilmapiiriä voidaan edistää pienin asioin ja osoittaa että välitetään toisista yhteisöön kuuluvista jäsenistä, myös välinpitämättömyyttä työkavereita kohtaan esiintyi.

”Että .. mun yks työntekijä on kerran testannu hän sano mulle ääneen sen että hän kattoi kalenterista että hän sai kaks kuukautta olla ihan rauhassa. Hän voi aika huonosti oli väsyny ja yksityiselämässä oli ollu paljo menetyksiä kukaan ei ees tullu kysymään mitä hänel-

¹⁸ Ihmissuhdekoulukunnan teorioissa suositettiin että työntekijöitä tulisi osallistaa mahdollisimman paljon organisaation toimintaan. Ottaessaan osaa päätöksentekoon työntekijät ymmärtävät ja arvostavat paremmin johdon roolia ja organisaation ongelmia. (Kreps 1990, 87)

¹⁹ Catherine Casey on todennut ”perhettä” jäljittelevän organisaatiokulttuurin aiheuttavan tutkituille työntekijöille ristiriitaisia tunteita, koska toisin kuin aito perhe organisaatioperhe ei perustu oikeisiin tunnesiteisiin. Organisaatioperheen jäsenistä hankkiudutaan tarvittaessa eroon ilman empatian tunteita. (Casey 1999, 169–170.)

le kuuluu, vaikkei hän enää ollu niin samanlainen kuin ennen niiltä henkilökohtaisia murheitaan. Semmonen toisesta välittäminen on vähentyny. Työkaverista välittäminen.” (H7)

Kysyttäessä haastateltavilta yhteisöllisyyden olemassa olemisesta, onko sitä suomalaisessa työkuulttuurissa ja näkyykö se, yhteisöllisyys nähtiin aitona työyhteisössä olevana ilmiönä, joka on ohimenevä, ellei sitä ylläpidetä. Haastateltavien mukaan yhteisöllisyys on nousua ja laskua, siihen kuuluvat ristiriidat sekä myös toistensa tukeminen. Kyky toimia yhdessä koettiin keskeiseksi asiaksi sekä tiedon jakaminen muille työyhteisön toimijoille.

Yhteenvedon haastatteluista saaduista vastauksista voidaan todeta, että yhteisöllisyyttä voidaan tukea ja konstruoida luomalla työyhteisöön tilanteita, joissa kokoonnutaan konkreettisesti yhteen keskustelemaan asioista. Näitä ovat esimerkiksi säännölliset henkilöstökokoukset, joissa on esityslistat ja jokainen voi tuoda esiin oman näkemyksensä ja oman mielipiteensä näihin asioihin, työyhteisössä pidetään erityyppisiä kokouksia kuten tiimikokouksia. Organisaation rakenteisiin on siis luotu näitä formaalisia tilanteita ja tapahtumia joissa kokoonnutaan yhteen keskustelemaan asioista. Epäformaalisia puolestaan ovat yhteiset tapahtumat, joissa luodaan yhteishenkeä työn tekemiseen. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa ja työyhteisöissä on työnkehittämisspäiviä, pääosin puolikas työpäivä kaksi kertaa vuodessa, joissa on asiasisällön lisäksi muuta ohjelmaa, tutustumisretkiä, henkilökunnan yhteisiä juhlia, kuten pikkujouluja ja läksiäisiä, yhteisöllisyyttä lisää myös näiden tapahtumien järjestelyt. Kahvihuoneella on oma keskeinen merkityksensä henkilöstön yhteisenä kohtaamispaikkana. Haastatteluista ilmeni esimiesten kokevan, että työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla päivittäistä.

”Kyllä ja sitten kun aiemmin jo mainitsit (yskimistä) niin niin tämä työhyvinvointi on joka-päiväinen asia.” (H5)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa haastateltavat korostivat luottamuksen olevan keskeinen avainsana (Vesterinen 2011) tällä tarkoitettiin sitä onko johdon ja alaisten välillä luottamusta ja miten luottamus näkyy käytännössä, sallitaanko esimerkiksi erilaisuutta, miten yksilöiden erilaisuutta hyödynnetään ja kuinka esille nouseviin ongelmiin puututaan työyhteisöissä. Haastattelemani esimiehet korostivat kuinka esiin nousevat asiat tulisi selvittää, eikä jättää selvittämättä, mutta osittain nähtiin, että kohteena olevan ihmisen täytyy antaa selvittelylle lupa.

”Niitä ei voi niinku haudata et aika antaa et kyl se, mutta siinä on tietenkin hirveen tärkeä rooli sillä ihmisellä johonka se kohdistuu että ilman lupaa kenekään ei voi käsitellä että et siinä mä korostan jokaisen asiantuntijan sitä omaa omatuntemusta ja sitä et se asia pitää tuoda esille” (H5)

Asiat tulisi tuoda esille, esimiehellä, luottamusmiehellä, työsuojeluvaltuutetulla on vai- tiolovelvollisuus, asianosainen voi luottaa että tapausta ei levitellä, vaan se hoidetaan asial- lisesti tehden tarvittavia toimenpiteitä, esimerkiksi työterveyteen ohjaaminen. Työntekijän tulee voida luottaa avun saamiseen ongelmatilanteissa. Haastateltava nro 7 totesikin haas- tattelussa työhyvinvointia edistettävän sen kautta, että vastuu työhyvinvoinnista on koko henkilöstöllä, ei ainoastaan esimiestyötä tekevillä. Työhyvinvointia voidaan edistää siis monin erilaisin keinoin, kuitenkin työn arvostamisen ja merkityksellisyyden tunne koros- tuu yli olemassa olevien liikunta- ja kulttuurimahdollisuuksien, työhyvinvoinnin perusteki- jöiksi voidaan katsoa itse työ, siinä onnistumisen ja työyhteisön antaman tuen, jota voidaan tukea erilaisin toimin. Työhyvinvointia edistetään esimerkiksi pitämällä asiaa esillä ja yllä keskusteluissa, näillä keinoin työyhteisöön luodaan siellä vallitsevat säännöt, jotka kaikki ymmärtävät. Jotta nämä rajat toimisivat, tulee kaikkien sitoutua niihin. Haastateltavien mukaan puheiden ja tekojen tulisi kohdata aidosti, avoimuus edistää työhyvinvointia.

6.4.2 Ennakoimisen merkityksestä, onko sitä ja tulisiko sitä edelleen kehittää

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei täysin ongelmatonta työyhteisöä ole ole- massakaan, siellä missä ihmiset toimivat toistensa kanssa syntyy ennen pitkään inhimilli- seen vuorovaikutukseen kuuluvia eriasteisia konflikteja. Haastateltavat näkivät ennakoimi- sen ja tilanteiden ennaltaehkäisemisen tärkeänä asiana, se koettiin myös vaikeaksi ja osit- tain jopa aineettomaksi ja epämääräiseksi asiaksi. Haastateltavissa organisaatioissa enna- kointia on ja ei ole, haastateltavien mukaan sitä tulisi ehdottomasti kehittää, koska enna- koivat menetelmät koettiin tärkeimmiksi. Tulipalojen sammuttamisen vaiheessa kaikki on jo myöhäistä. Toisaalta haastatteluissa ennakoiminen nousi esille ihmettelynä, ja taas toi- saalta haastateltavat näkivät ennakoimisen äärimmäisen vaikeana kysymyksenä.

”Mut ei mitään muuta oo semmosta erillisempää varhaisen puuttumisenmallia. Ei meillä oo, mä en tiedä minkälaisia ne vois ollakkaan, jos ongelmaa ei oo niin miten siihen vois puuttua varhaisesti.”(H6)

Mikäli työyhteisössä ajaututaan konflikteihin, ollaan kriisitilanteessa, jossa työyhteisö vahingoittuu, vie pitkän aikaa ennen kuin työyhteisö toipuu, mikäli se on enää edes mah-

dollista. Keskeisinä asioina ennakoimisessa haastatteluiden perusteella voidaan nostaa esille työprosessien sujuvuus kokonaisuudessaan, tavoitteiden asettaminen ja johtamisen sujuvuus käytännössä. Ennakoiminen nähdään säännöllisenä mallina, jatkuvana toimintana ja osana organisaation keskeistä ohjaamista ja johtamista. Ennakointi on suunnitelmallista perustuen organisaatioiden henkilöstöstrategiaan tai henkilöstösuunnitelmaan, se on työyhteisöjen työprosessien toimivuutta, työn (työvuoden) suunnitelmallisuutta, monitasoista työtä konfliktien, sairauspoissaolojen ja alentuneen työkyvyn ennaltaehkäisemiseksi. Haastateltava nro 2 nosti esille ennakoimisen keskeisimpänä muotona yhteistoiminnan. Ennakointina nähtiin tiettyjen rakenteiden olemassa oleminen organisaatioissa, tällä haastateltavat tarkoittivat esimerkiksi työyhteisöjen tarjoamaa mahdollisuutta kokoontua säännöllisesti, henkilöstön tietoisuutta olemassa olevista foorumeista joissa asioista voidaan keskustella, ja sitä miten ja mistä saadaan tietoa koskien omaa työtä ja organisaatiota. Uusista työntekijöistä puhuttaessa perehdyttäminen nähtiin yhtenä oleellisen tärkeänä asiana.

”Totta kai, että jos puhutaan uusista työntekijöistä niin kyllä perehdyttäminen on yks oleellinen tärkeä asia. Ja tuota, meille olikin se sellanen kehitettävä asia tässä joku vuosi sitten. Se tuli tuon meidän laatutyöskentelyn kautta, että ja sitä on nyt kehitetty, kehitetty ja on ..on perehdyttäminen ilman muuta yks keskeinen asia.”(H4)

Johtamistyössä ennakointi sisältää työvuoden aikana tapahtuvien kiireaikojen ennakoimisen ja asioista aikaisen tiedottamisen. Mahdollisuus oman työn jaksottamiseen ja työn tasainen jakaantuminen yksilöiden välillä koettiin erittäin tärkeiksi työhyvinvointiin liittyvänä asioiksi. Haastattelemani esimiehet toimivat kolmessa eri organisaatioissa, näistä yhdes- sä työvuoden jaksottaminen mahdollistuu nähdäkseni kahta muuta organisaatiota paremmin työn luonteen vuoksi. Kyseisessä organisaatiossa haastattelemistani esimiehistä työskentelee kolme ja kaksi heistä nostivat esille työn jaksottamisen mahdollisuuden, sekä johtamisen että alaistyön näkökulmasta.

”..et jos me nähhään siinä et jollekin (ammattinimike jätetty pois) on kasaantumassa paljon paljon niitä tehtäviä niin ja toisaalta tiijetään että hänellä olis vaikka siinätyössä vaikka tämmönen hyvin vaativa vaihe niin pyritään tasottamaan ennakoivasti.”(H4)

...mut sitten niin ikään jos aattelee ihan niitä, sitä omaa työtä niin meillä on ite kelläkin on niinku hyvin, on erilaisia projekteja, jotka hyvin eri vaiheessa. että jos esimerkiksi vaikka jonkunlainen vuosikello asioista niin sekin helpottaa, tavallaan sä näät tuossa on se vuosi ja ahaa toukokuussa on nyt tulossa sitä ja tätä. Tietää niinku asennoitua että siinä mulla on hektinen vaihe...”(H9)

Ennakoimisen mahdollisuutta ovat omalta osaltaan huonontaneet suurien organisaatiomuutosten myötä muuttuneet resurssit, resurssit koetaan osittain niukoiksi, aiemmin organisaatioissa on ollut pitkäaikaisia työyhteisöjen kehittämisprojekteja, enemmän koulutusmahdollisuuksia ja muita tämän tyyppisiä resursseja. Työyhteisöjen kehittäminen yhdessä koko henkilöstön, esimiesten ja alaisten, kanssa nousee tärkeänä asiana esille, haastattelujen perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei siihen enää ole juurikaan mahdollisuuksia nykyisissä organisaatiomuodoissa. Haastateltava korostaa ennakoimisen yhteydessä ensiarvoisen tärkeänä sitä että esimiehen tulee ottaa aikaa omaan johtamiseen, ei ainoastaan olla arjessa mukana, joka puolestaan nousi voimakkaasti esille aiemmassa yhteydessä kaikissa haastatteluissa, vaan esimiehen tulisi myös laittaa kalenteriin aikoja milloin miettii sitä omaa johtamistaan.

”Silloin esimies pystyy ennakoimaan ja näkemään missä työyhteisössä mennään, hän pystyy tekemään suunnitelmia ja olemaan vähän edellä ajassa, katsoa sitä henkilöstösuunnittelua, kuten mikä on ihmisten perhetilanne ja käymään kehityskeskusteluja ja muita keskusteluja, silloin se toimii, se vaatii työtä, se ei toimi ilman johtajuutta vaan sitä pitää olla ja siihen pitää ottaa aikaa.” (H1)

Kysyttäessä miten työyhteisöissä voidaan ennakoida, haastateltavat toivat esille läsnä olevan esimiestyön merkityksen lisäksi keskustelulle avoimen kulttuurin ja työyhteisön selkeiden pelisääntöjen merkityksen, mitä avoimempi työyhteisö on ja mitä avoimemmin työntekijät kertovat tunteuksiaan, sen paremmin voidaan ennakoida.

”Jos työyhteisö on semmonen, että heti kun muut huomaa, että nyt tuossa mennään vähän epäasiallisuuden rajalle niin siihen puututaan pontevasti, niin siinä löytyy ne sopivat tavat toimia.”(H10).

Haastatteluissa korostui, että esimiehen tulisi tuntea työntekijänsä ja heidän tilanteensa ja olla kokonaiskuva työyhteisöstä, aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista henkilöstömäärän ja fyysisten toimipaikkojen puitteissa, osalla haastatelluista esimiehistä osa alaisista toimii kaukana fyysisesti lähiesimiehestään, jopa eripuolella Suomea, esimerkiksi haastateltava numero 5 ja kahdeksan, tämä vaikeuttaa ennakoimisen mahdollisuutta. Eräs haastateltavistani numero 6 nosti esille, etteivät työntekijät voi liikkua vapaasti työyksiköstä toiseen työn luonteen vuoksi, tällöin esimiehellä on oltava työyksiköistä ja työntekijöistään kokonaiskuva käytännön työn sujuvuuden näkökulmasta. Haastatteluissa tuotiin esille miten työyhteisöjen arjessa henkilöstö saa tietoa enemmän työyhteisön ilmapiiristä mitä esimies ja

läheskään aina tämä tieto ei tavoita edes lähiesimiestä, haastateltava numero 10 totesi että tarvittaisiin psyykkisiä tuntosarvia ja enemmän aikaa alaisten kanssa olemiseen.

Haastattelussa ilmeni yleisesti työhyvinvointikyselyjen tuloksien kertovan suuntaa antavasti, ei spesifisti yksilöiden, organisaation vahvuuksista ja ongelmista, tulosten läpikäymisen merkitys yhdessä henkilöstön kanssa henkilöstökokouksissa ja johdon kanssa tiettyjen kehittämiskohteiden esiin nostaminen nousi esille kaikissa haastattelussa. Kerran vuoteen käytävissä kehityskeskusteluissa, kaikissa haastatelluissa organisaatioissa ja työyksiköissä on tämä käytäntö, täsmennetään edellisenä vuonna sovittuja tavoitteita, mutta muutoin ennakointi on jokapäiväistä tilannejohtamista ja johtamiseen aikaa käyttämistä, myös toimiva työhyvinvointiorganisaatio nähdään merkittävänä tekijänä enakoimisesta puhuttaessa.

”Ei meillä varsinaisia semmoisen ..varhaisen . toimintamal toimintatapoja ole, että sit sitten kun se tulee esille se ongelmatapaus jonkun tahon esiinottamat ottamana yleensä se on sitten se yks niistä asianosaisista joka se asian sitten tuo tähän mulle. Niin niin tuota sitten se lähtee niinku purkaantumaan, et ei meillä...” (H6)

Haastatelluissa organisaatioissa miltei kaikissa on olemassa jonkinlainen varhaisen puuttumisen malli ongelmatilanteita varten ja haastateltavat katsoivat tämän olevan juuri ennakointiin tähtäävää toimintaa. Varhaisen puuttumisen tai tukemisen mallin olemassaolo koettiin mahdollistavan ja antavan luvan puuttua työyhteisöjen ongelmakohtiin, koskien työyhteisöä tai yksittäistä työntekijää, niin esimiehille kuin kaikille työyhteisön toimijoille, ilman että ketään loukataan tai kenenkään tarvitsisi tuntea itseään loukatuksi. Haastateltava numero 2 kuitenkin korostaa että tulisi tiedostaa teoreettisen tietämisen ja käytännössä toteutumisen olevan toisistaan erillisiä asioita.

”Käytännössä voi olla olemassa varhaisen puuttumisen ohjeet, mutta se pystytäänkö niitä toteuttamaan kaikissa työyhteisöissä, pystytäänkö olemassa oleviin käytäntöihin paneutumaan arjen työn ohessa ja saadaanko muutoksia oikeasti aikaan on asia erikseen.”(H2)

Haastattelujen perusteella voidaan varhaisen tuen malli tulkita toimivan, mikäli se on kehitelty yhteistyössä henkilöstön kanssa ja siihen koulutetaan sekä esimiehet että henkilöstö yhdessä ja erikseen. Tällöin sitä sitoudutaan käyttämään tarvittaessa arjen työvälineenä.

6.4.3 Työterveyshuolto ja työsuojelu mukana työhyvinvoinnin edistämässä

Työterveyshuollon ja työsuojelun voidaan katsoa olevan mukana hieman erityyppisissä toiminnoissa organisaatioiden arjessa, tämän lisäksi ne molemmat voivat olla mukana erityyppisten organisaatiokohtaisten työhyvinvointitoimikuntien toiminnassa. Kaikissa haastatteluissa ilmeni työterveyshuollon olevan tärkeäksi koettu työnantajan ja työntekijän läheinen yhteistyökumppani, joka huomioidaan myös organisaatioiden erilaisissa kehittämissä. Joissakin organisaatioissa työnantaja tekee työterveyshuollon kanssa toimintasuunnitelman ja tämän lisäksi määrittellään, mitä muuta halutaan lakisääteisten palvelujen lisäksi. Esimiehet ovat yhteydessä tiiviisti työterveyteen, hieman organisaatiosta ja siellä esiintyvistä asioista riippuen. Hoidettavia asioita ovat työterveyteen liittyvät perusasiat ja linjaukset koskien henkilöstön oikeuteen saada tietyt palvelut, ongelmatilanteissa (esimerkiksi työyhteisössä ilmenevä erilaisten päihteiden käyttö), rokotukset, työkyvyn arviointiin liittyvät asiat, erilaiset kuntoutukset ja niiden järjestäminen, raportointiin liittyvät tilastoinnit, kustannus- ja laskutusasiat. Työkyvyn alenemisen yhteydessä työterveyshuolto arvioi henkilön työkykyä työnantajan ja työntekijän kanssa, mukana voi olla myös työsuojeluvallatuetettu mietittäessä mahdollista uudelleen sijoittamista, työn keventämistä, tai sitä onko työyhteisössä sellaisia asioita joita pitäisi pyrkiä muuttamaan.

Haastatteluiden perusteella esimiehet kokevat yhteistyötä ja tiedonkulkua hankaloittavana tekijänä sen että työterveyshuollossa käydään useissa eri paikoissa, tämä vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista siitä missä mennään. Haastateltavan numero 1 mukaan työterveystarkastuksia pitäisi edelleen kehittää, niitä ei nähdä riittävinä nimenomaan työssä jaksamisen kannalta. Haastateltavat numero 3 ja 6 toivat puolestaan esille osittain ongelmallisina esimiestyön kannalta sen, ettei lain mukaan henkilöllä ole velvoitetta tuoda kaikkia subjektiiviseen terveyteen liittyviä asioitaan organisaation tietoon. Haastateltavat näkevät tämän hyväksyttävänä ja ymmärrettävänä, mutta se tuo heidän mukaansa mukanaan sen työhyvinvointia koskevan ongelmallisuuden, että lain antaman työntekijän suojan myötä, myös mahdollisiin vakaviin ongelmiin ennakoiden puuttuminen on vaikeaa, koska niihin voidaan puuttua vasta kun ne tulevat näkyviksi työyhteisöjen arjessa, tästä esimerkkinä työntekijän päihteiden käyttö. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli myös tukea ja auttaa työyhteisöjä, niin konfliktitilanteissa, mutta myös normaaliarjessa koskien työhyvinvointia, esimerkiksi työpsykologeilla on mahdollisuus toimia yhteistyössä ja työterveyshuolto kon-

sultoi työssä jaksamisen ja työterveydellisten kysymyksiä työyhteisölle. Lisäksi on järjestetty säännöllisesti työterveyspsykologin kanssa henkisen jaksamisen kursseja työpaikalla tai sen ulkopuolella vähintään kerran vuodessa, välillä pari kertaa vuodessa, yhteisen seminaaripäivän tai koulutustilaisuuden muodossa, myös kritiikkiä esitettiin koskien työterveyshuoltoa.

”...niinku ois ihan mukava kuulla joitakin esimerkkejä et minkä näköisiä tilanteita on ollu, miten niitä on lähestytty, miten niitä on mahdollisesti ratkaistu ja tällä tavalla päästy vähän niinku sisälle, mutta jotenkin se tuntuu et se on niinku lähtökohta on sillä tavalla niinku muotoiltu että et tuota et et jokainen jokaisen pitää siinä omassa jutussaan niinku se ruuti keksiä uudestaan että niinku miten mä sanois, niinku niinku öööh ikään kuin ööh esimerkkiä siitä miten miten näitä on niinku hoidettu. Miten miten se asia asia on edenny, ei ei niinku helposti tule.”(H8)

Ylipäätään haastateltavien mukaan toimintamallien edelleen kehittäminen olisi tärkeää. Toinen haastateltava numero 10 nosti työterveydenhuollon ja työsuojelun rooli esille nimenomaan esimerkiksi sisäilmaongelmien yhteydessä esille, haastateltava ei katsonut heidän alallaan työterveyshuollon palvelujen psykologeineen pystyvän antamaan työkaluja konfliktitilanteiden ratkaisuihin, koska henkilöstöllä on itsellään tietoa näistä asioista joten ei katsota että työterveyshuolto voisi tarjota mitään erityistä apua. Haastateltavan mukaan työterveyshuollon osuus uudelleensijoittelujen yhteydessä voisi olla myös suurempi ja merkityksellisempi, hänen organisaatiossaan työterveyshuolto tekee säännönmukaisia työpaikkatarkastuksia, vuosittain otetaan tarkastelun kohteeksi vuosittain joitakin työyhteisöjä ja siellä mahdollisesti esiin nousevat asiat tuodaan esimiesten tietoon.

Työsuojeluvaltuutettujen roolista työhyvinvoinnin edistämisessä haastateltavat kertoivat heidän toimivan mukana osassa keskusteluissa esimerkiksi konfliktitilanteissa, yleisesti haastatteluissa nousee esille, ettei työsuojeluviranomaiseen oteta yhteyttä pienissä asioissa. Työsuojeluvaltuutettujen työ liitetään läheisesti työhön liittyvien riskitekijöiden kartoittamiseen ja arviointiin. Työsuojeluvaltuutetut henkilöstö on valinnut keskuudestaan, organisaatioissa on päätoimisia työsuojeluvaltuutettuja isoilla työpaikoilla, johto vastaa esimerkiksi ergonomiasta yhdessä työsuojeluvaltuutettujen ja tähän sektoriin kuuluvien ihmisten kanssa.

*”Työsuojeluvaltuutetuilla on tietyllä tavalla myös iso rooli koska he edustavat työntekijöitä ja heillä on oikeus tapauksissa, jossa tulee puuttua työhyvinvointiin ja työsuojelu näkökoh-
tiin tai näitä loukataan, keskeyttää työnteko, heidän tehtävänsä on henkilöstön näkökul-*

*masta valvoa että lainsäädäntö toteutuu työpaikoilla. Vaikeimmissa tapauksissa työsuoje-
luorganisaatiolla on rooli olla mukana tekemässä valituksia läänintasolle.”(H2)*

6.4.4 Sitoudutaanko työhyvinvoinnin edistämiseen pitkäjänteisesti

Kysyttäessä haastateltavilta koskien heidän edustamiaan organisaatioitaan työhyvinvoinnin pitkäjänteisestä edistämistyöstä, heidän mukaansa sitä hankaloittavat esimerkiksi organisaatioissa työn projektiluonteisuus, työelämän tämän päivän kiireen kulttuuri, rahallisten resurssien puute ja jatkuva muutoksen kehä. Suuria rakenteelliset organisaatiomuutokset koettiin yleisesti raskaina työtä hankaloittavina prosesseina. Haastateltava nro 2 totesi toivovansa johdolta ja päättäviltä tahoilta paneutumista näihin asioihin, keskustelua ja näkemymiä työhyvinvoinnista. Hänen mukaansa organisaatioissa tulisi sitoutua laissa määrättyihin perusasioihin, vapaaehtoinen sitoutuminen hän näki parhaana vaihtoehtona, hänen mukaansa tulisi nähdä vaikutukset ja hyödyt koko työorganisaatioon, haastateltava totesi myös sitoutumisen vastapainona esiintyvän välinpitämättömyyttä. Sitoutumisen aste on kuitenkin parantunut henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen roolin merkityksen kautta, työyhteisöjen tai organisaatioiden johdossa sen rooli on myös tiedostettu. Haastateltavan nro 1 mukaan organisaatiolle on hyödyllistä työntekijän hyvinvointi, elämästä ja työstään nauttiminen, hänen mukaansa työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä alkaen siitä, kun ihminen tulee töihin organisaatioon, aina siihen asti kun hän jää pois töistä.

Haastateltavien esimiesten organisaatioissa pyritään estämään esimerkiksi ennen aikaisia eläköitymisiä, joista aiheutuu organisaatiolle ylimääräisiä eläkekustannuksia, ja sairauspoissaolojen määrät ovat kriteereitä, jotka ovat työnantajille tärkeitä. Haastateltavista numero 10 esittää työnantajapuolelle kritiikkiä siitä, ettei käytännössä vaikuta siltä, että enenaikaista eläköitymistä pyrittäisiin oikeasti ehkäisemään, hän ei koe toimintamalleja uudelleensijoittelun yhteydessä toimivina ja ison organisaation tulisi hänen mukaansa kytä tähän. Yleisesti haastattelujen perusteella kuitenkin nähdään omassa organisaatiossa sitouduttavan työhyvinvoinnin edistämiseen. Aina sitoutuminen ei kuitenkaan takaa toivottua lopputulosta, Haastateltava numero 7 kertoi miten eräässä työyhteisössä työhön liittyviä konflikteja on yritetty selvittää yli kymmenen vuotta siinä onnistumatta, hän myös korosti, että pitkäjänteistä aikajännettä tulee mitata vuosissa, ei lyhyempinä aikamääreinä.

Samantapaisia yksittäisiä vuosia jatkuneita konfliktitapauksia nostettiin myös muissa haastatteluisa esille. Vaikuttaa että miltei jokaisessa työyhteisössä on joku ns. työelämän hankala tyyppi.

Kysyttäessä miten tilanteiden ratkaiseminen työyhteisöissä tapahtuu, hoidetaanko tilanteet nopeasti vai tarvitaanko pitkäjänteistä työtä, asioiden ratkaiseminen on tilannesidonnainen, pienemmät nopeasti kehittyneet akuutit ongelmat nähtiin olevan yksinkertaisemmin ratkaistavissa, ne ovat myös todennäköisesti keskusteltavissa ja käsiteltävissä työyhteisön yhteisissä kokouksissa, silloinkin tulee miettiä konkreettiset ratkaisutavat, sekä sitä kuka ottaa vastuun ja kenen vastuulla tilanne on. Tilanteen ollessa puolestaan kehittynyt pidemmällä aikavälillä niin haastateltavat nostavat esille työyhteisön ulkopuolisen moniammatillisen avun merkityksen. Toisaalta taas toiminnan muutokset saattavat romuttaa työhyvinvoinnin kerralla, toimintaympäristön muuttuessa työyhteisön toimintaedellytykset heikenevät, tällöin voidaan joutua vaikeisiin tilanteisiin, vaikka pystyttäisiinkin jatkamaan toimintoja. Kohdattavia vaikeuksia voivat olla esimerkiksi organisaation taloudellinen tilanne tai huono johtajuus. Johtajuudella nähdään merkittävä rooli tässä onnistumisessa. Työyhteisössä voi olla myös niitä, jotka ovat katkeroituneet haluten vahingoittaa työyhteisön hyvinvointia.

”Ja jos ne oikein tulehtuneet suhteet pienessäkin työyhteisössä niin kyllä se myrkyttää. Kyllä se on hyvin vaikeasti ratkaistavissa siinä vaiheessa kun ne pulpahtaa pintaan mutta jollakin tavallahan niistä on pystytty menemään eteenpäin ja yleensä niissä on käytetty ammattilaisia apuna ikään kuin tällaisina konsultteina psykologeja työterveydestä ja niin edelleen. se ongelmanratkaiseminen on tosi vaikeata. Ja sitten jotkut joutuu kärsimään, sulkemaan silmänsä ja odottamaan ulospääsyä. Yks nainen sanoi mulle että kaks vuotta kun odottaa huonossa työyhteisössä eläköitymistä niin se voi olla äärimmäisen pitkä aika.”(H2)

”Joo kyllä se, jotenkin minusta tuntuu että tähän työhyvinvointiin liittyen on paljon myöskin semmosta minun mielestä hömpää. Et et niihin et siinä keskitytään jotenkin tuntuu minun mielestä epäolennaisiin asioihin ja ja niille niille annetaan niinku liian iso painoarvo”(H8)

Hänen mukaansa työhyvinvoinnin pitäisi integroitua itse työhön, ei sen ulkopuolisiin asioihin. Tämä arkisesta työstä irrallaan oleva ”hömpää” luo haastateltavan mukaan kyynisyyttä ja välinpitämättömyyttä työyhteisön vanhempiin työntekijöihin, tällä haastateltava viittasi organisaatiomuutosten tuomiin byrokraattisiin velvoitteisiin raportoida jatkuvasti aiempaan verrattuna, liikuntailtapäiviin joihin henkilöstö ei innostu, mutta lähiesimiehen tulee virkansa puolesta viedä ja toteuttaa ne alaisten kanssa ja olla näin lojaali ylimmälle johdolle josta kaikki ohjeistukset tulevat. Asioiden organisoimisella on suuri merkitys ja

haastateltavan mukaan se ei toimi käytännössä, vaan kaikki turha vie aikaa oikealta työltä, näin hänen työyhteisönsä kokee tilanteen. Haastateltavan mukaan työhyvinvoinnin edistämistä on tullut taakka, runsaat erilaiset ohjeistukset koskien työhön liittyviä asioita, myös työhyvinvointipäällikön ja työsuojelupäällikön työ koetaan kaukaiseksi, haastateltavalla ei ole oikeastaan edes käsitystä tai kiinnostusta edes tietää mitä he tekevät käytännössä.

6.4.5 Seurannan merkitys onnistumisen kannalta

Haastateltavat toivat esille kautta linjan että seurantatyö on johdon ja lähiesimiehen tehtävä, heidän tulee pitää työpaikkakokouksia, palavereita, vuosittaiset kehityskeskustelut alaisilleen ja ylläpitää keskustelua työyhteisössä, mikäli työyhteisön työnteko ja asiat sujuvat ei palavereja tarvita niin usein. Esimiehellä on rooli seurata ja työntekijöillä puolestaan on rooli tuoda asioita esille työyhteisössä, myös esimieheen kohdistuva seurantatyö työyhteisön puolelta nostetaan esille eräässä haastattelussa.

”...Siinä pitää sitten olla niinku esimiestenkin kohtaan ja varmasti onkin jo sen työyhteisön tasolta sitä seurantaa että välillä on vaikeita asioita et kyllä sen esimiehenkin pitää kyetä olemaan tasapuolinen ja objektiivinen ja että siitä, mistään ei saa tulla semmosia negatiivisia seuraamuksia.” (H9)

Haastatteluiden perusteella esimiehellä on siis tärkeä rooli seurantatyön kannalta, mutta yleisen työilmapiirin ja työyhteisön toimijoiden työhyvinvointiin liittyen tulisi työyhteisössä olla seurantaa myös työntekijöiden taholta. Seurantaa tarvitaan ja seurantaan liitettiin myös palautteen antamisen ja saamisen merkitys, työntekijät kaipaavat palautetta toiminnastaan ja omantyöyhteisön toiminnasta. Yksilötasolla seuranta ja palautteen antaminen olivat myös päivittäistä työarjessa tapahtuvaa toimintaa, määräaikaista mittareita joita organisaatiossa enimmäkseen käytetään, ei nähty riittävinä, vaan seuranta tulisi olla osana päivittäistä työarkea. Haastattelemisani organisaatioissa seurantaa toteutetaan työhyvinvointikyselyiden, kehityskeskusteluiden, itsearvioinnin ja laadun arvioinnin kautta, se koetaan osittain myös vaikeaksi asiaksi. Käytännössä seurantaa tehdään vertaamalla aiempien vuosien tuloksia uusiin tuloksiin ja näin saadaan viitteellistä tietoa organisaatio- ja työyhteisötasolla siitä missä on onnistuttu ja mikä tarvitsisi kehittämistä. Yksilötasolla seurataan kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteutumista. Sairauspoissaoloja seuraamalla saadaan puolestaan euromääräisiä mittareita. Haastateltava numero 8 nosti voimakkaasti esil-

le, ettei työhyvinvointikyselyillä ole merkitystä, koska mitään ei tapahdu analysoinnin ja tiedottamisen jälkeen. Tämä vaikuttaa siihen, ettei henkilöstö vastaa enää kyselyihin, koska niitä ei koeta millään tavalla merkittävinä. Muut haastateltavat puolestaan korostivat juuri työhyvinvointikyselyiden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Haastateltavan numero 8 kritiikki kohdistui siihen että asioille pitäisi pystyä oikeasti tekemään jotakin, saada tuloksia aikaan. Hän näki pienet organisaatiot isoa organisaatiota joustavammaksi, iso organisaatio on jäykkä, joustamaton ja kyllästetty erilaisin ohjein, jotka kuormittavat työntekijöitä, eikä heillä ole aikaa tai mahdollisuutta paneutua kaikkeen informaatiotulvaan mikä uusien ja taas uusien käytännössä käymättömien muutosten yhteydessä tulisi omaksua.

6.4.6 Yhteen hiileen puhaltaminen epätoivoisessa ja tulehtuneessa tilanteessa

Kysyin haastatteluissa yhteen hiileen puhaltamisesta, mikäli työyhteisön tilanne on epätoivoinen ja tulehtunut. Tällä halusin syventää sähköpostiesseistä saamiani vastauksia. Haastateltavat esimiehet toivat esille esimiehen sitoutumisen asiaan olevan tärkeää. Esimiehen rooli korostui kriisiytyneessä tilanteessa, hänen tulisi haastateltavien mukaan myös tajuta tilanne ajoissa. Tätä voivat vaikeuttaa esimiehen saama vääränlainen tuki työyhteisöltä tai mikäli esimies on henkisen väkivallan käyttäjä työyhteisössä. Esimiehen tulee tuoda esille tosiasiat, mitkä ovat asioita joihin ei voida vaikuttaa ja puolestaan taas ne mihin voidaan vaikuttaa. Organisaation toimintatavoilla, toimintakulttuurilla ja historialla, sekä esimiehen habituksella ja taidolla ratkaista ongelmatilanteita nähtiin olevan merkitystä. Hyvä esimiestyö koetaan tärkeäksi, mutta jälleen kerran haastateltavat esimiehet nostivat esille myös hyvien alaistoimintojen merkityksellisyyden kokonaisuuden kannalta. Yksilö ja myös työyhteisö nähdään kokonaisuutena, jossa jokaisella toimijalla on merkitys sen toimivuuden kannalta.

Mikäli työyhteisön tilanne on epätoivoinen ja tulehtunut, näki suurin osa haastateltavista työyhteisön ulkopuolisen avun tarpeelliseksi. Osa haastateltavista nosti kuitenkin esille, ettei se välttämättä ratkaise mitään, toisaalta ensimmäisten konfliktien ilmetessä ulkopuolinen keskusteluapu nähtiin työyhteisöä hyödyttävänä vaihtoehtona, mikäli halu selviytyä on yhteinen, tällainen toimintatapa voidaan nähdä ennakoimisen ja tulipalojen sammuttamisen välimuotona. Keskustelu nousi esille tärkeänä välineenä myös tämän kysymyksen yhteydessä., haastattelemisani asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöllä on valmiuksia esittää ratkaisumalleja tilanteisiin, esimies ei voi, eikä hänen tarvitse ratkaista yksinään tilanteita.

Yhteistyö ja kriisipalaverit ylimmän johdon kanssa nousivat myös haastatteluissa esille. Organisaatiossa voi olla myös työyhteisön hyvinvointihankkeita, jossa on mukana työyhteisökouluttajat, todella vaikeissa tilanteissa on käytetty ratkaisumallina koko organisaation uudelleenjärjestelyjä. Henkilön vaihtamisella voidaan saada ihmiset vastaanottamaan tietoa ja apua ihan toisella tavalla. Organisaatioissa voidaan tarvittaessa järjestää työhönohjausta tukemaan niin henkilöstön kun esimiesten omaa työtä.

”H(10) : ... niin se tää on tää yhteiseen hiileen puhaltaminen, oletko kuullu lappalaisen version siitä?”

HJA: En.

H(10): Yhteiseen nuotioon kuseminen (naurahtaen) viimesenkin liekki sammuu siinä.”

Työyhteisöjen arjessa yhteen hiileen puhaltamisen perusideana on yhteisten sääntöjen noudattaminen, reiluus, tiedon jakaminen, keskusteluyhteyden säilyttäminen ja ylläpitäminen työarjessa ja vaikeiden asioiden mahdollisimman aikaiset selvittely-yritykset. Haastateltava nro 10 nosti esille ryhmädynamiikan ja valmennuksellisen johtamisen otteen merkitykset yhteisen toiminnan kannalta.

”Joskus parhaissa tapauksissa saadaan ne ihmiset keskustelemaan keskenään, saadaan anteeksi anto ja sovitaan ja yhdessä todetaan mentävän eteenpäin.” (H2)

Luottamuksella ja yhteistoiminnalla voidaan työhyvinvointia edistää ja työ voidaan järjestää niin että se koetaan mielekkäänä ja haasteellisena. Haastateltavat mainitsivat esimerkeinä pienempien osatavoitteiden määrittelemisen yhdessä, keskustelun ja yhdessä tekemisen, ponnistelun, mielekkyyden löytämisen ja tavoitteiden on oltava selvillä työntekijöillä, perustyön toimivuus nähtiin tärkeimpänä asiana työhyvinvoinnin kannalta.

”Motivointi liittyy siihen että ihminen kokee työnsä haasteelliseksi ja että sitä tuetaan ja jeesataan ja arvostetaan sekin on varmaa et jos työyhteisössä on arvostuksen ilmapiiri et jokaista arvostetaan omana yksilönään ja sitten jokainen on omalla panoksellaan mukana siinä ryhmässä niin silloin se toimii.”(H2).

Kysyessäni työyhteisön koon merkitystä tällaisten tilanteiden syntymiseen tai ratkaisemiseen Haastateltavan numero neljä näki pienemmät työyksiköt joissa henkilöstöä on noin 25, olevan helpommin hallittavissa, koska työntekijät tuntevat toisensa suhteellisen hyvin, haastateltavan työyhteisön työn luonne mahdollistaa työyhteisön kohtaamiset ja henkilöstö

on helppo koota yhteiseen tilaan verrattuna hyvin isoon työyhteisöön. ison työyhteisön luonnetta kuvailtiin seuraavanlaisesti:

”Mikä tahansa isompi työpaikka niin aina siellä on tietty osa niitä kehittäjiä, jotka mielellään kehittää töitä eteenpäin ja sitten muutama on niitä jotka on kaikkea vastaan ja sitten suurin osa mikä kahtelee siinä välillä vähän ihmeissään.”(H10)

6.4.7 Ylin johto ei ymmärrä käytännön tasolla tehtävää työtä antaen mahdottomia ratkaisumalleja

”Mä luulen luulen että se kuutio ei mahu sinne ympyrään”(H8)

Isot organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet erilaisilla eri organisaatioissa, kaikissa haastattelemissani kolmessa isossa organisaatiossa, joita kymmenen haastattelemani esimiestä edustavat, on tapahtunut viime vuosina suuria organisaatiomuutoksia. Haastateltavat kuvasivat isoja organisaatiomuutoksia muun muassa työhyvinvointiin vaikuttavina, pommimaisina, henkilöstöä hämmentävinä, väsyttävinä. Muutostilanteessa laitetaan isoja massoja väkisin yhteen ja samalla pakko yhteen sulatetaan erilaisia työyhteisökulttuureita. (Mauno&Ruokolainen 2005; Schein 2001.) Nämä edellä mainitut tunnistetaan ja tunnustetaan realiteetiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Lähiesimiesten tulee soveltaa ylimältä johdolta tulleet määräykset, joista kaikki eivät ole toteuttamiskelpoisia, näissä tilanteissa tarvitaan esimiehen rohkeaa puuttumista ja väliintuloa asioihin. Näissä tilanteissa tarvitaan riittävän selkeitä perusteluita muutokselle, informaatiota ja asioista tiedottamista sekä tilanteiden kehittymisen seuranta. Mikäli ylin johto antaa valmistelemattoman määräyksen tai käskyn, niin sitä vastustetaan, laki määrittelee omalta osaltaan yhteistoiminnan rajat ja muodot henkilöstön kanssa ja sitä miten tällaiset isot asiat tuodaan esille. Tapoja reagoida työyhteisöissä annettuihin mahdottomiin ratkaisumalleihin löytyi haastatteluiden perusteella useita. Toiset alkavat toimimaan mekaanisesti määräysten mukaan, toiset taas eivät välitä määräyksistä, vaan jatkavat työtään entiseen malliin. Käytännön toimissa voidaan nähdä ristiriitaisuutta.

”Muutokset tulevat eteen ja ne on pakko toteuttaa toimivat ne eli eivät käytännössä.”(H1)

Haastateltavien mukaan työntekijöiden vaikutuksen mahdollisuuden mahdollistavat, organisaatiotasolla tai työyhteisötasolla, isommat yhteiset henkilöstökokoukset säännöllisesti ainakin pari kertaa vuodessa, muutoksen alussa useamminkin tarvittaessa. Kokouksissa

käsitellään yhteisiä asioita, tämän lisäksi työyksikön tasolla pidetään säännöllisesti henkilöstökokoukset. Haastateltavien mukaan viestinnän toimivuuden merkitys ja työntekijöiden osallistaminen pitäisi korostua muutostilanteessa. Haastateltavat näkivät tärkeänä myös työntekijöiden oman aktiivisuuden, alaisten tulisi osallistua tilaisuuksiin, käyttää rohkeasti puheenvuoroja sekä lukea omaehtoisesti pöytäkirjoja, esityslistoja ja muita asiakirjoja koskien muutoksia. Haastateltava nro 5 nosti esille, että vaikka henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa tuleviin työmalleihin tai muihin samantapaisiin organisaatiota koskeviin muutoksiin, vapaaehtoinen osallistuminen työryhmiin on vähäistä. Haastateltava nro 9 totesikin että elleivät työntekijät osallistu silloin, kun on mahdollisuus vaikuttaa, tulee muuttua muutoksiin ja sitoutua toimimaan annetun mallin mukaisesti.

Toisen haastattelun (H6) yhteydessä esille nostettiin positiivisten asioiden kautta työn tarkastelu, jolloin henkilöstö miettii kehittämiskohteita, jo olemassa olevia vahvuuksiaan ja luo yhdessä ratkaisumallit tilanteeseen, tämän lisäksi tarvittaisiin riittävästi aikaa. Muutokseen liittyy aina pelko oman aseman järkkymisestä, toinen siihen pelkoon vaikuttava tekijä on oma oppiminen uuteen, uudistukset vaativat osaamisen vahvistamista ja työyhteisöjen jäsenten mukana olemista ja osallistumista, vaikuttamista lopputulokseen. Käytännön tasolla tämä todetaan kuitenkin hankalaksi (H2) varsinkin jos organisaatio on iso, se nähdään jopa mahdottomana. Haastateltavien mukaan jokaisessa työyhteisössä muutosten myötä, olivatpa ne pienempiä työyhteisötasoisia tai isompia koko organisaatiota koskettavia muutoksia, esiintyy muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan lisäksi työyhteisöissä esiintyy jarruttajia, jotka eivät halua sitoutua muutoksiin. (H7) tätä voitaisiin mahdollisesti vähentää tai helpottaa pilkkomalla iso muutos osatehtäviin matkanvarrella muovaten yhdessä tilannetta (H3).

”Esimiehen tulee uskaltaa ja kantaa se vastuu toiminnasta, tämä luo turvaa henkilöstölle.”(H7)

Johtamisen tavat ja onnistuminen nähtiin sidonnaisina työyhteisöjen muotoon, kokoon ja tapoihin toimia. Haastateltava numero 7 nosti esille esimiestyön valmennuksellisen otteen muutostilanteessa, asiantuntijaorganisaatiot voidaan nähdä itseohjautuvina, kun työyhteisön sisäinen viestintä, keskustelukulttuuri ja henkilökohtaiset roolit ovat kunnossa. Haastateltava numero 2 totesikin, hyvän työyhteisön olevan hyvin pitkälle itseohjautuva. Organisaatiossa määritetyt rahalliset resurssit määräävät hyvin pitkälle raamit työnteolle, tämän

lisäksi myös muut tahot asettavat työnteolle vaatimuksia, esimerkiksi erilaiset lait tai säädökset siitä mitä palveluita asiakkaille tulee tarjota. Muutostilanteessa eri johtamistasojen johtajien roolit pitäisi olla selkeät, ylin johto on strategista johtamista eli asettaa tavoitteet ja isot päätökset tehdään ylimmässä johdossa. Esimiehen tehtävänä on puolestaan yhdessä työntekijöiden kanssa selvittää miten päästään eteenpäin. Haastatteluissa nostettiin esille miten toisinaan esimiehen on vaikea perustella muutosta alaisilleen, koska hänellä itselläänkään ei muutoksen keskellä ole välttämättä varmuutta siitä miksi mitään tapahtuu.

”Uudistus on pitkä prosessi, eikä se koskaan ulotu ihan kaikkiin paikkoihin ennen kuin alkaa taas uusi mullistus. On sellaisia paikkoja joissa ei ole kuultukaan edellisestä ja taas tulee joku uusi päälle. Muutokset voidaan nähdä sykleissä tasaisin väliajoin. Muutokset aiheuttavat traumoja, työpaikan tai – tehtävien menetyksiä, mutta yleisesti selvittää, mukaudutaan ja tähän avainasiana on keskustelu. Huumori auttaa eteenpäin vaikeissa tilanteissa, inhimillisuus on myös tärkeää ylläpitää vaikeissakin tilanteissa.”(H1)

Haastatteluissa tuotiin myös esille, että mikäli ylin johto ei ymmärrä käytännössä tehtävää työtä, eikä anna resursseja riittävästi, se on johtanut organisaatioissa myös siihen, että on lähdetty pois organisaation palveluksesta. Työntekijät eivät ole halunneet sitoutua kyseisen työnantajan toimintatapoihin. Haastatteluissa kohdistetaan ylimpään johtoon myös terävää kritiikkiä, lähiesimiehen työ ja muutosten mielekkyys nähdään mahdottomana, yhdistetään ja muutoksia tehdään mielivaltaisesti välittämättä siitä onko olemassa jo erinomaisesti toimivia käytäntöjä. Toiminnan päämäärästä voi olla olemassa jonkinlainen käsitys, mutta muusta työstä ei mitään kokemusta tai käsitystä.

”Et et kyllähän niinku johdolla on sillä tavalla niinku sanosko tuota niin kun ... jonkin näkönen käsitys siitä että et et mikä se meidän päämäärä on mut...”(H8)

Haastatteluiden perusteella voidaan yhteenvedon omaisesti todeta, että organisaatiomuutosten myötä työstä on tullut henkilöstölle epämääräisempää, työyhteisöihin kuulumisen ja sitoutumisen ovat muuttuneet, enää ei välttämättä edes tiedetä mihin työyhteisön ”perheeseen” kuulutaan kuten aiemmin. Työelämä on muovautunut työyhteisöjen uusioperheiksi, joissa työntekijät etsivät omaa positiotaan sen jäsenenä. Työnkuva saattaa muutosten yhteydessä muovautua aiempaan totuttua epämääräisemmäksi ja tämä vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Uudetkin organisaatorakenteet nähdään osittain vanhanaikaisina ja sellaisina, joita ei enää käytetä siellä, mistä ne ovat otettu organisaatioihin uusiksi malleiksi.

6.5 Tutkimustulosten tulkinta

Seuraavaksi esittelen oman tulkintani tämän tutkimuksen tuloksista. Kerron omista taustaoletuksistani ja pohdin tutkimuksesta esiin nousseita tekijöitä koskien esimiesten työhyvinvointikäsitteitä ja niiden ilmentymisestä työyhteisöjen arjessa.

6.5.1 Sähköpostiesseet, eläytymismenetelmän tutkimustulosten tulkintaa

Taustaoletuksena itselläni oli tähän tutkimukseen lähtiessä nimenomaan psyykkisen hyvinvoinnin merkityksellisyys työssä viihtymisen, onnistumisen ja jaksamisen kannalta, koska sitä korostetaan työhyvinvoinnin yhteydessä (esim. Waris 2001; Hakanen 2004, Seeck 2012; Rauramo 2012). Psyykkisen hyvinvoinnin sijaan sähköpostiesseissä nostetaan vahvasti esille työyhteisön toiminnan kannalta tärkeät käytännön resurssit ja keinoja ratkaista vallitseva tilanne. Esseiden perusteella työhyvinvointi on pääosin fyysistä työhön liittyvää jaksamista, henkistä hyvinvointia ainoastaan sivutaan kahdessa tarinassa. Teorioissa puolestaan painopiste on psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä, kuten Maslowin (1943) tarvehierarkiaan perustuvassa työhyvinvoinnin porrasmallissa (Rauramo 2008/2010/2012). Palkkaus korostui osassa vastauksista, se vaikutetaan nähtävän eräänlaisena peruslähtökohdana työhyvinvoinnin kannalta. Näin varmasti on osittain, mutta Csikszentmihailyn mukaan esimerkiksi kestävä työnimua ei saavuteta ainoastaan taloudellisen hyötymisen vuoksi, tätä tukee myös Maslowin teoria palkan kannustearvon merkityksestä työhyvinvointiin. (Hakanen 2004:Britt, Dickinson, Greene-Shortridge & Mckibben 2007; Asp&Peltonen 1991.)

Tutkimuksen mukaan konfliktitilanteen ratkaisemiseksi ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi työyhteisössä merkittävinä tekijöinä koetaan tilanteen tunnistaminen, henkilöstön esimieheltään saatava tuki, esimiehet tuovat hyvin vähän esille heidän itsensä saamaa tukea ylemmältä johdolta. Kaikkien organisaatioiden tasojen välinen sujuva yhteistyö tuodaan esille tärkeänä tekijänä tilanteen selvittämiseksi, sekä osittain myös moniammatillinen yhteistyö tai ainakin mahdollisuus siihen, joskin hieman skeptisyyttä on aistittavissa sen toimivuuden ja hyödyllisyyden suhteen, esimiehet kokevat organisaation sisällä olevan subjektiivista tietoa tilanteen ratkaisemiseksi ja luottavat omaan ammattitaitoonsa. Toisaalta juuri työterveyshuolto ja työsuojelu nähdään niinä tahoina, joilla tulisi olla ratkaisu tai ehdotuksia vaikean tilanteen selvittämiseksi. Vastauksissa nousee esille myös puhtaasti tä-

män päivän työelämää vaivaama ennakoimattomuus ja jatkuvat muutostilanteet, sekä resurssien riittämättömyys. Tilanteiden jälkisammutustyö puolestaan koetaan vaativaksi, raskaaksi ja osittain jopa mahdottomaksi resursseja ja aikaa vaativaksi toiminnaksi. Ennakoivan työn puutteesta kertoo omalta osaltaan se, että kahdessa esseessä mainitaan työpäikällä olevan ohjeistusta tällaisia tilanteita varten. Yhdessäkään esseessä ei nosteta esille tarvetta panostaa ennen kaikkea ennakoivaan työhyvinvointityöhön, kun taas Hakanen (2004,27) painottaa ettei työhyvinvointia saavuteta riskintekijöiden tunnistamisella, organisaatioiden tulisi panostaa ennakoivaan työhön tilanteiden jälkihoitamisen sijaan.

Muodostin vastausten pohjalta työyhteisön ongelmatilanteen ratkaisumallit joita tarkastelen seuraavaksi. Ongelmanratkaisussa on nähtävissä 1. johto- ja työyhteisölähtöiset mallit (Kuvio5,56). Ensimmäisessä työyhteisön tilannetta selvitetään ylhäältä alaspäin ja toisessa esimies puolestaan osallistaa työntekijät, jälkimmäinen yhdessä tekeminen vaikuttaa tulostehokkaammalta mallilta, jossa rakennetaan työyhteisöön luottamusta yhteisen tekemisen kautta, (Vesterinen 2011) on esittänyt ajatuksen luottamusjohtajuudesta. Tilanteen ratkaisemiseksi tehtävissä toimenpiteissä on puolestaan nähtävissä organisaation sisäinen ratkaisumalli, sekä malli, jossa mukana on ulkopuolinen taho auttamassa, tällä viitataan työterveyshuoltoon ja työsuojeluun (Kuvio 6,57). Toimenpiteet ovat jaettavissa yhä edelleen yksittäistä työntekijää koskeviin toimenpiteisiin ja koko työyhteisöä koskeviin toimenpiteisiin (Kuvio7,60; taulukko1, 61; taulukko2;62), Olennaista onnistumiselle ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työyhteisön tavoitteiden määrittäminen yhdessä, sekä esimieheltä saatu tuki. Luottamus, esimiehen oikeudenmukaisuus ja avoimuus nostetaan merkittävänä asioina esille, tulokset tukevat Adamsin (1963/1965) oikeudenmukaisuusteoriaa. Onnistumisen kannalta merkittävää ovat myös tavoitteiden toteutumisen seuranta, vastuuhenkilöiden nimeäminen, muutosten aikatauluttaminen ja johdon osallistuminen.

Esseissä nostetaan esille myös lisäkouluttamisen ja osaamiskartoituksen merkitys työn sujuvuuden lisäämisen kannalta. Nähdään omaa osaamista vastaavan työn mahdollistavan mielekkään työn tekemisen, tätä tukee esimerkiksi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin osalueiden malli. Vastauksissa esiintyy hyvin vähän vastarintaa, tämän sijaan puhutaan miltei kyseenalaistamatta yhteisöllisestä yhteen hiileen puhaltamisesta, vastauksista kuvastuu siis positiivisuus ja luotto asian selvittämiseen, painopiste on esimiehen työskentelyn onnistumisessa ja työyhteisön johtamisessa, tätä tukee muun muassa Fredricksonin ”broaden-and-build”-teoria, jossa korostetaan positiivisten tuntemusten merkitystä. Tilanteesta selviämi-

nen ilman lisäresursseja vaikuttaa välillisesti mahdolliselta, ei kuitenkaan loputtomiin jatkuvana tilana, tätä tukee Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli, sekä Siegristin (1996,2001) ponnistelujen ja epätasapainonmalli.(Hakanen 2004, 98–99; Maslach & Letter 2008, 500;Taris, Kalimo & Schaufeli 2002, 287–288; Quick & Macik-Frey 2007,30; Seeck 2012, 312- 313.)

Eräänä seikkana nostaisin esille perehdyttämisen merkityksen, joka nousee varsin vähäisesti esille vastauksissa ja ainoastaan esimiehen perehdyttämisen näkökulmasta. Esseissä tuodaan myöskään hyvin vähän esille esimiehen omaa jaksamista, Oman johtamistavan tarkastelun merkityksellisyys nostetaan esille, omaa johtajuutta ja sen vaikutusta henkilöstöön tarkkaillaan kriittisesti, hyvästä johtajuudesta onkin todettu, ettei se ole itsestäänselvyys (McElroy 2001; Waris 2001, 45–47). Näiden tulosten perusteella esimiesten omaan työhyvinvointiin ja työn tukemiseen tulisi panostaa organisaatioissa. Henkilökohtaisiin haastatteluihin lähtiessä näiden tulosten pohjalta oli tarkennettava henkisen työhyvinvoinnin merkitystä, muutosvastarinnan esiintymistä, sekä yhteisöllisyyttä ilmiönä työyhteisöjen todellisuutena, koska niihin esseet eivät antaneet mielestäni tarpeeksi vastauksia.

6.5.2 Henkilökohtaisten haastatteluiden tutkimustulosten tulkintaa

Haastatteluissa tarkennettiin ja syvennettiin työhyvinvointiin liittyviä käsityksiä, sekä tapoja joilla työhyvinvointia voitaisiin edistää. Nyt työhyvinvointia kuvaillaan työntekijöiden ja esimiesten fyysisenä ja psyykkisenä hyvinvointina, johon sisältyy ajatus työn mielekkyydestä, kuten jo aiemmin on tuotu esille työ itsessään tuottaa työhyvinvointia ja tämä tulos tukee teoriaa. Erona ensimmäiseen tulososioon nyt psyykkisen hyvinvoinnin merkitys nähdään fyysistä tärkeämpänä ja sitä korostetaan voimakkaasti, tämä kertoo kysymysten asettelun merkityksestä tutkimuksessa, sekä siitä että tämän tutkimuksen eri osioissa painotettiin asioita eri tavalla. Omiin työtehtäviin vaikuttaminen ja kehittäminen koettiin tärkeäksi, osittain tässä tutkimusosiossa esiintyi samoja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä mitä sähköpostiesseeosiossa. Viestintää ja koulutusta korostettiin perustekijöinä työhyvinvoinnin mahdollistumiselle. (Ojala & Ahonen 2003; Maslach & Letter 2008; Pennington 2005, 15.)

Haastatteluissa nostetaan esille työyhteisössä toimijoiden merkitys, ei ole yhdentekevää millaisten ihmisten kanssa työskennellään yhdessä, työyhteisöjä kuvataan yhteisöllisyyden

kautta perheenomaisina yhteisöinä, joissa luottamus on avaintekijä. Parhaimmillaan työyhteisö auttaa yksilöä onnistumaan ja sallii myös epäonnistumiset, työntekijät nähtiin inhimillisinä erehtyvinä olentoina. Pahimmillaan yksi työntekijä, alainen tai erityisesti esimies, voi vahingoittaa koko työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointi johtajuus nähtiin koko johtajuuden läpivalaisevana kokonaisuutena, johon peruseriaatteina kuuluivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, ja johdonmukaisuus. Myös avoimuus, luottamus, ja alaisten päivittäinen kohtaaminen työarjessa koettiin tärkeänä. (McElroy 2001, Waris 2001.)

Henkinen väkivalta eli työpaikkakiusaaminen on työyhteisöissä todellinen ongelma, se korostuu myös haastatteluissa, henkisestä väkivallasta on loputtomasti tarinoita, kaksi tämän aihealueen kysymystä vei suhteessa ison osan haastatteluajasta. Ilmiönä se koetaan vaikeaksi havainnoida ja käsitellä, usein on olemassa tietoisuus siitä työyhteisön vallitsevana todellisuutena (Vartia & Paananen 1992) mutta sitä ei saada ratkaistua, vaan tilanne jatkuu jopa vuosikymmeniä, vaikka henkilöstökin vaihtuisi välissä, tällöin ilmiö voidaan johtaa organisaation kulttuurillisiin tekijöihin ja se voi olla tietyn yhteisön mikrokulttuuri joka koskettaa kaikkia työyhteisössä toimijoita. (Mauno & Ruokolainen 2005; Schein 2001; Kess & Kähkönen 2009.) Tähän ilmiöön puuttumiseen ei ole riittävästi mahdollisuuksia eikä työvälineitä miten se tehtäisiin.

Työhyvinvointia edistävänä nähdään muun muassa olemassa oleva lainsäädäntö, kokonaiskuvan hallinta organisaatiossa, tarvittaessa toimimattomien toimintatapojen kehittäminen, esimiestasolla tapahtuva seuranta, sosiaaliset tekijät ja ammatti-identiteetti, esimiestyön tulee olla osana päivittäistä toimintaa työarjessa. Työyhteisöissä tarvitaan tiloja ja foorumeita, joihin voidaan kokoontua keskustelemaan yhdessä asioista. Kahvihuone koetaan tärkeänä kohtaamispaikkana, myös palaute niin alaisten kuin esimiesten välillä, nähdään tärkeänä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Erityisen tärkeinä tekijöinä korostuvat työn arvostus ja merkityksellisyyden tunne työntekijälle, myös muu elämä tulee huomioida osana yksilön hyvinvointia. (Työturvallisuuslaki 738/2002; tasa-arvolaki 2005; Maslach & Leiter 2008; Hakanen 2004.)

Johtamistyössä ennakointi nähdään tärkeänä osana työn onnistumista, alapidonnaista puolestaan vaikuttaisi olevan mahdollistuuksia se. Työhyvinvointiasioissa ennakoimisella tarkoitetaan tämän tutkimuksen tulosten mukaan avointa keskustelukulttuuria, esimiehen läsnä olemista, sekä selkeiden työyhteisön sääntöjen merkitystä. Suuret organisaatiomuutokset, ajallisten ja rahallisten resurssien niukkuus, sekä esimiesten suuret alaismäärät vaikeut-

tavat työhyvinvoinnin eteen tehtävää työtä. Esimiehet kokevat, että alaiset saavat tietoa työyhteisön tilasta enemmän ja helpommin mitä heille itselleen kerrotaan. Esimiehet näkevät tärkeänä varhaisen puuttumisen mallin kaltaisten toimintamallien kehittämistyön, heidän mukaansa ennakoivaa työtä tulisi ehdottomasti kehittää. Työhyvinvoinnin edistäminen pitkäjänteisesti nähdään ongelmallisena tämän päivän työelämässä projektiluontoisten töiden ja jatkuvan muutosvirran vuoksi, tästä huolimatta koetaan omassa organisaatiossa sitouduttavan tähän, ajallisesti tätä työtä tulisi mitata vuosissa, ei lyhyempänä aikajänteenä. Osittain työhyvinvointiin nähdään liittyvän liikaa ylimääräistä, jolla ei ole mitään tekemistä itse tehtävän työn kanssa. Likertin (1903–1981) tutkimukset ovat osoittaneet johtamistavan merkityksellisyyden työyhteisön toimivuudelle, tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille (Wren 2005.)

Organisaatiokulttuuri nähtiin yhtenä merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin mahdollistamisessa (Esim.Mauno&Ruokolainen 2005; Schein 1990/2001) Suuria organisaatiomuutoksia kuvataan hämmentävinä ja väsyttävinä, kaikki ylhäältä annetut ohjeistukset eivät sovelu työyhteisön arkeen ja näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan rohkeutta puuttumista asioihin ja riittävää perustelua vallitsevalle tilanteelle. Kaiken kaikkiaan esimiestyö ja työhyvinvointi koetaan tärkeänä, laajoina kokonaisuuksina ja haasteellisina tämän päivän työelämässä. Seuraavaksi pohdin vielä tutkimuksessa esille nousseita asioita, pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä, sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita jotka ovat nousseet esille tämän nyt tehdyn tutkimuksen myötä.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta että työyhteisöjen fyysisten perusasioiden tulee olla kunnossa ennen kuin henkinen työhyvinvointi mahdollistuu, tätä tukee Maslowin (1943) tarvehierarkian pohjalta muodostettu teoria. Nähdäkseni Rauramon (2008/2010/2012) työhyvinvointimallista ilmenee kootusti kaikki ne työhyvinvoinnin osatekijät mitkä nousivat esille myös tässä tutkimuksessa. Tehty tutkimus myös vahvisti Lindströmin (2002a) ja Vartian (2006) terveen ja osaavan työyhteisön strategiaa. Esimiestyö on haasteellista, työyhteisön ongelmien ratkaisun kannalta voidaan tämän tutkimuksen mukaan nähdä merkityksellisinä tavat, joilla suhtaudutaan työntekijöiden ja erityisesti esimiehen taholta siellä esiin nouseviin ristiriitoihin, pyritäänkö yhdessä löytämään konfliktien taustasyyt ja ratkaisemaan ne vai ainoastaan etsimään vallitsevaan tilanteeseen syyllisiä. Toiseksi oleellista on pyritäänkö etsimällä uusia ratkaisuja välttämään tulevaisuudessa näiden tilanteiden toistuminen vai annetaanko asioiden jatkua entiseen malliin, tässä nousee esille erityisesti organisaation kulttuurin kehittämisen merkitys suhteessa erilaisiin tapoihin toimia. Tulisi myös huomioida, ettei ongelmien ratkaisu tapahdu hetkessä, työhyvinvointi on nähtävä koko uran kestäväenä haasteena, työuupumuksen ehkäisy tulisi nähdä laajempaan sosiaalisena struktuurina yhteiskunnassamme (Hakanen 2004, 69). Voidaan todeta, että silloin kun työyhteisö oppii käsittelemään ongelmatilanteiden taustoja, on helpompaa tarttua konflikteihin tulevaisuudessakin (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2004, 9).

Tämän päivän johtajuus ja organisaatiot voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisesti arjen vuoropuheissa (Juuti 2001, 130–131) ja 2010-luvun johtajuusteorioiden ja ajatusten kietoutuvan taylorismin sijaan ihmissuhdekoulukunnan oppeihin, joka sai alkunsa 1940-luvulla Yhdysvalloista (Seeck 2012). Tämän työn tekeminen on ollut matka henkilöstöjohtamisen opintojen jälkeiseen ymmärryksen laajentamiseen pyrkien löytämään työhyvinvointiin sosiaalipsykologinen juonikäännö. Kirjallisuutta ja tutkimuksia lukiessani nousi mieleeni erään haastateltavani toteamus siitä miten käytännön työssä pyörä pitää keksiä aina uudestaan, ja näin näyttäisi olevan myös johtajuuden ja sen teorioiden suhteen, ei ole yhtä ainoa yleispätevää teoriaa, vaan suuri joukko ajan saatossa rinnakkaisia, päällekkäisiä ja toisiaan sivuavia ajatelmia johtajuudesta, jotka muovautuvat ajan ja tarpeen mukaisiksi ja joista mikään ei yksinään pysty selittämään johtajuuden tai työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta.

Päällimmäisenä tämän tutkimuksen tekemisestä jäi tunne riittämättömyydestä, johtajuus näyttäytyi itselleni pirstaloituneena kokoelmana erilaisia oppeja ja ajatuksia, siinä missä oletin löytäväni jotakin sosiaalipsykologisesti uutta tai oivaltavaa, päädyin lähinnä kuvailemaan työhyvinvointia siten, kun sen minulle kymmenen kokenutta mentoria maalasivat sähköpostiesseissä ja haastatteluissa. Huolimatta haastateltavieni kokemuksesta esimiestyön ja johtajuuden kentällä hekin joutuvat myöntämään joidenkin työelämän ilmiöiden kohdalla voimattomuutensa puuttua erityisesti negatiivisiin ilmiöihin. Tämä omalta osaltaan osoitti, kuten Ahonen (2003) toteaa, työyhteisöjen kehittämisen olevan tärkein ja tehokkain työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisen muoto, ilmaan jää vain kysymys siitä miten ja millä se käytännössä toteutetaan. Tämä tutkimus osoittaa vastuun työhyvinvoinnista olevan kaikilla työyhteisön jäsenillä, esimies ei yksinään pysty rakentamaan toimivaa dialogia, dialogisuutta puolestaan tarvitaan rakentaessa reflektiivistä sosiaalista todellisuutta. Yhteisöllisyyteen haastateltavat uskovat aidosti, itse olen lähtökohtaisesti pitänyt suomalaista työelämää liian yksilöorientoituneena ja kilpailulla kyllästettynä että se mahdollistuisi. Tämänkin tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, ettei se voi toteutua sataprosenttisesti työyhteisöissä, vaan siellä esiintyy aina jonkinlainen virhemarginaali, joka estää ja hankaloittaa työhyvinvoinnin toteutumista, aivan kuin ryhmädynamiikka vaatisi onnistuakseen vakiona niin kutsutun oman hankalan tyyppinsä.

7.1 tutkimuksen luotettavuuden arviointia – käytettyjen aineistonkeruumenetelmien edut ja rajoitukset

Tutkimusaiheena työhyvinvointi ja kaksiosainen tutkimus olivat laaja kokonaisuus tämän kokoiseen työhön, myös aihe on loppujen lopuksi varsin aineeton ja epämääräinen tutkittava, vaikka se kytkeytyy vahvasti työelämän arkisiin käytäntöihin. Työhyvinvoinnista on kirjoitettu viime vuosina paljon, tarkemmin tarkasteltuna se jää kuitenkin hyvin yleiselle tasolle antamatta välttämättä toimivia tai hyödyllisiä vastauksia siitä miten työyhteisöissä tulisi toimia. Tutkimustulokset olivat homogeenisiä, poikkeavia vastauksia tai ristiriitoja ei juuri esiintynyt, esimiesten työhyvinvointikäsitteet olivat yhteneväisiä. Erityisesti luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden ja viestinnän merkitys työhyvinvoinnin kannalta korostuu työhyvinvoinnissa sekä omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet ja mahdollisuus työhön liittyvän palautteen saamiseen ja antamiseen. (Hakanen 2004,273; Maslach & Letter, 2008, 500;McElroy 2001, 333; Sparks, Fargher & Cooper 2001,498, 501,504; Luthans, Youssef & Avolio 2007, 14–16.) Saamani tutkimustulokset olivat yhteneväisiä muiden tässä työssä esitettyjen työhyvinvointitutkimusten tulosten, sekä teorioi-

den kanssa, tämän valossa tätä tutkimusta voidaan pitää mielestäni luotettavana. Tutkimuksen yleistettävyydestä puolestaan voidaan olettaa, että myös muun tyyppisistä organisaatioista saatavat tutkimustulokset tukisivat tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia koskien työhyvinvointia ja henkistä väkivaltaa.

7.2 Tuloksia huomioiminen käytännön työelämässä ja esille nousseita jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen ensimmäinen osio tarjoaa työhyvinvoinnin edistämiseen keinoja ja tutkimuksen jälkimmäinen osio puolestaan syventää aihepiiriä henkisen työhyvinvoinnin puolelle. Työelämän käytännön kannalta tuloksissa korostuu se, ettei esimies yksinään voi rakentaa ja ylläpitää työyhteisöjen hyvinvointia, jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma merkittävä roolinsa kokonaisuuden onnistumisen kannalta, tämä on myös tärkeä painotus sosiaalipsykologiselta kannalta. Yksilöllä itsellään on myös vastuu subjektiivisesta hyvinvoinnistaan, mutta jokaisen velvollisuus on puuttua työyhteisön epäkohtiin, niitä havaitessaan. Tutkimuksessa nousee esille, etteivät alaiset käytä vaikuttamisen mahdollisuuksia silloin kun niitä heille tarjotaan esimerkiksi muutostilanteissa. Nähdäkseni yhteistyötä erityisesti työterveyshuollon kanssa tulisi vahvistaa ja rakentaa, myös sosiaalipsykologista osaamista tulisi hyödyntää työelämän hyvinvointiasioissa. Roolit määrittyvät ja muovautuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yksilö sosiaalistuu muiden hänelle määritelmiin identiteetteihin ja hänelle osoitettuihin piirteisiin, käyttäytyminen on situationistista, toisin sanoen sosiaaliset voimat ja tilannetekijät ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. (Burr, 2004, 63–66, 72,77, 103; Kuusela 2007, 50–51). Työhyvinvointia pyritään nähdäkseni selittämään liikaa yksilöstä lähtöisin, kun sitä päinvastoin tulisi tarkastella ryhmäilmionä ja mahdollisesti tietyn yhteisön mikrokulttuurina.

Jatkotutkimusta koskien työyhteisöissä tarvitaan aiempaa toimivampia käytännön toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseen ja sen kautta esimerkiksi henkisen väkivallan ehkäisemiseen. Tämän tarpeellisuus nousee tekemissäni haastatteluissa esille, nykyisellään ei ole keinoja puuttua. Työhyvinvoinnin mahdollistumista työyhteisössä, sen suhteen esiintyviä ongelmia, sekä uusia mahdollisuuksia tulisi tutkia työyhteisöjen arkisissa käytännöissä. Sosiaalipsykologista jatkotutkimusta varten lähtökohtana voisi toimia Garfinkelin etnometodologia ja hänen ajatuksensa sosiaalisten tosiasioiden tuottamisesta tiettyä arjen tilannetta varten, eli miten ja millä keinoin työhyvinvointia rakennetaan tai estetään ja miten se

rakennetaan kielellisesti sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Lindroos 1996, 71-72; Juuti 2001, 33-34). Myös esimiesten käytännön työskentelytapoja, heidän ylimmältä johdolta saamaa tukea sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja jaksamiseen olisi nähdäkseni syytä tutkia enemmän.

7.3 Lopuksi

Aluksi lähdin innolla tekemään tätä työtä, kirjoitettua materiaalia minulla oli runsaasti, pelkkää teoriaosuutta noin sata sivua, johtuen tämän aiheen laajuudesta ja johtamiseen liittyvän materiaalin paljoudesta. Oletin että työyhteisöjen hyvinvointi ja työhyvinvointijohtajuus antaisivat hedelmällisen maaperän löytää ja oivaltaa myös jotakin uutta, näin ei kuitenkaan automaattisesti käynyt. Tarvitsin pro gradu-tutkielman tekemisestä taukoa ja työelämän kentällä toimimista, sen kautta pystyin tekemään asioiden uudelleenjäsentelyä ja se toi mukanaan myös käytännön varmuuden saamilleni tutkimustuloksille, onni löytyy työelämässäkin arkisista perusasioista. Onnistuin myös oivaltamaan itse tämän työn kautta ja löytämään uudenlaista perspektiiviä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Nyt jälkikäteen voin todeta, että vakka tämän työn loppuun saattaminen on ollut pidempi polku mitä aluksi osasin olettaa, voin nyt luovuttaa tämän tutkimuksen suhteellisen levollisin mielin eteenpäin. Jonakin kauniina päivänä luotan oivaltavani ja ymmärtäväni enemmän, mutta tällä hetkellä minulle riittää tämä tietoisuus ja kuitenkin ilmaan jää paljon kysymyksiä jotka odottavat vastaustaan.

LÄHTEET

Aaltio, Iris. 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä: arviointia kulttuuritutkimuksen ja kriittisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa, 83–93.

Ahokas, Marja & Vilkkumaa, Ilpo 1984. Kurt Lewin ja sosiaalipsykologian kenttä. Teoksessa Rauni Myllyniemi ja Klaus Helkama (toim.) Sosiaalipsykologian näköaloja. WSOYN graafiset laitokset, Juva. 36–51.

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä, käsikirja esimiestyöhön. Tammerprint Oy, Tampere.

Asp, Erkki & Peltonen, Matti 1991, Työelämän sosiologia. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Barley, Stephen R. & Kunda Gideon 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, 363-399.

Barnard, Chester, I. (1938/1968) The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition. Harvard University Press, Cambridge & London.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17:99-120.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. Vol 15, No 3, 2005. 67–94.

Braun, Virginia & Clarke, Victoria 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3:2, 77–101.

Britt, T.W., Dickinson, J.M., Greene-Shortridge, T.M & McKibben, E.S. 2007. Self-Engagement at Work. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C. L. (toim.) 2007. *Positive Organizational Behaviour*. London, SAGE, 143-158.

Burr, Vivien 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Suomentanut Jyrki Vainonen. Vastapaino, Tampere.

Casey, Catherine. 1999. “Come, Join Our Family”. *Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture*. *Human Relations* 52:2, 155-178.

Cameron, K.S. 2007. Forgiveness in Organizations. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C. L. (toim.) 2007. *Positive Organizational Behaviour*. London, SAGE, 129-142.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen prosesseina ja ohjauksen haasteina. Teoksessa A., Eteläpelto, K., Collin, & J., Saarinen, (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki, 198–215.

Conlon, T. J. 2003. A review of informal learning literature, theory and implications for

practice in developin global professional competence. Journal of European Industrial Training. 2/3/4, 283-295.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru, 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: Ulla, Kinnunen, Taru, Feldt, Taru & Saija, Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. 311-329.

Elovainio, Marko 1994. Ryhmät ja tiimit työssä. Teoksessa Kari Lindström (toim.) Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki. 117-137.

Eriksson, Marja 2010. Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatiossa. Teoksessa: Petteri, Pietikäinen (toim.) Valta Suomessa. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. 191-209.

Eskola, Antti 1977. Sosiaalipsykologia. KK kirjapaino, Helsinki.

Eskola Jari 1998, Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. TAJU: Tampere.

Eskola, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Juhani, Aaltola & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimetodeihin. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä. Oy.133-157.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha, 1998. Tarinoita ja taulukoita tarinoista. Esimerkki eläytymismenetelmäaineiston analysoinnista. Teoksessa: Jari, Eskola Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. TAJU, Tampere. 127-148.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola, Jari & Wäljas, Minna 1992. Rotter ja role playing, eläytymismenetelmän ja I-E-asteikon vertailua. Teoksessa Jari, Eskola (toim.) Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamentelmänä. TAJU: Tampere. 221-255.

Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. 2007 (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Dark Oy, Vantaa.

Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A., Eteläpelto, K., Collin, & J., Saarinen (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki. 90-177.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A., Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Dark Oy, Vantaa. 26- 49.

Federman, Mark. 2006. Deep thinking on organizational culture and effectiveness. Saatavissa: <<http://whatisthemessage.blogspot.com/2006/03/deep-thinking-on->

[organizational.html](#)> [Luettu: 15.10.2010; 07.01.2014]

Fontana, Andrea & Prokos, Anastasia, H. 2007. The interview from formal to postmodern. Walnut Creek, California.

Garavan, T. N., Barnicle, B. & O'Suilleabhain, F. 1999. Management development: contemporary trends, issues and strategies. *Journal of European Industrial Training*, 23/ 4/ 5, 191–207.

Gilbreath, B. & Benson, P.G. 2004. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, vol. 18, NO. 3, 255–266.

Glasl, F. 1982. Glasl's nine-stage model of conflict escalation a summary. Saatavissa: <<http://www.perspectus.se/tjordan/Escalationmodel.html>>. [Luettu 1.9.2011; 29.1.2014].

Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 16, No.1/2, 22–32.

Grönfors M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. WSOY, Helsinki

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakkarainen, P. & Jääskeläinen, P. 2006. Osaamisesta ammatinhallintaan. Teoksessa A., Eteläpelto & J., Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Dark Oy, Vantaa. 77–105.

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind K. 2004. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita Prima Oy

Hemming, Mia. 16.9.2010. Päivi Rauramon haastattelu: Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. TEK verkkolehti. <<http://lehti.tek.fi/node/870>> [Luettu 20.1.2014].

Hitlin, Steven. 2008. *Moral selves, evil selves, The social psychology of conscience*. Palgrave Macmillan, United States of America.

Hirjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1988. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hoel, Helge & Cooper, Cary L. 2000. *Destructive Conflict And Bullying At Work*. Manchester School of Management, Umist.

Hyypiä, Mirva. 2013. *Roles of Leadership in Complex Environments, Enhancing Knowledge Flows in Organisational Constellations through Practice-Based Innovation Processes*. Akateeminen väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Jankola, Kirsti 1991. *Henkinen väkivalta työelämässä*. Suomen kaupunkiliitto, Helsinki.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.

- Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1999. Vuorovaikutus, toimijuus ja kulttuuri empirisen tutkimuksen haasteina, Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere.
- Jokinen, Brita 2007. Kiusaaja keskellämme. WSOY, Juva.
- Julkunen, R. 2007. Työ- talouden ja minän välissä. Teoksessa A.,Eteläpelto, K.,Collin & J. Saarinen (toim.). Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki. 18-48.
- Juuti, Pauli 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa Kari Lindström (toim.) Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki. 101–116.
- Juuti, Pauli 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus, WS Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, Pauli 2011. Työyhteisöjen kehittäminen ja johtaminen 2011. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa. 13-25.
- Juuti, Pauli. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa, 154–166.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko, 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtamisen taito. PS-kustannus, Bookwell Oy, Juva.
- Järvinen, Pekka 1998. Esimies ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WSOY, Porvoo.
- Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Kirjapaja Oy, Helsinki
- Kandolin, Irja & Kauppinen, Kaisa 1994. Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa: Kari, Lindström (toim.) Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki. 211–218.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K. & Toikkanen, J. 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo. Työ ja terveys Suomessa 2012. Työterveyslaitos 2013, Helsinki.
- Kess, Kaija & Kähönen, Minea 2009. Häirintä työpaikalla: Työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Edita, Helsinki.
- Korhonen, Kaarina 2009, Kiusaajat kuriin, mitä jokaisen tulisi tietää työpaikkakiusaamisesta. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Kujala, Helinä: Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Työ, Terveys, Turvallisuus. 2:2012. <http://www.ttl.fi/partner/ttt/2_2012/raha_puhuu_tyohyvinvoinnin_puolesta/sivut/default.aspx> [Luettu 15.1.2014]

- Kuula, Arja 2006, Tutkimusetiikka, aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere.
- Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni 2011. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 446–459.
- Kuusela, Pekka 2007. Ihmisen sosiaalisuus ja sosiaalipsykologian suuntaukset. Teoksessa Pekka Kuusela (toim.) Sosiaalipsykologia: Yksilöstä yhteiskuntaan. Oy UNIpress Ab, Kuopio. 25–66.
- Kreps, Gary, L. 1990. Organizational communication. Theory and Practise. Longman, New York.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2009. Second edition Interviews, Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. SAGE, London.
- Lahikainen, Anja Riitta & Pirttilä-Backman, Anna-Maija 2007. Sosiaalipsykologian perusteet. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Laine, Timo 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani, Aaltola & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimetodeihin. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 26–43.
- Leymann, H. 1988. Ingen annan utväg. Om utsugning och självmord som följd av mobbing I arbetslivet. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Lindblad, Per 1998. Sankareita ja syntipukkeja. Käytännöllisen teologian lisensiaattitutkimus. Teologinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.
- Lindroos, Ritva 1996. Kiusaamisen kurjuus yhteisöissä ja työyhteisöissä. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Lindström, Kari 1994. Työyhteisön kehittämisen suuntaukset: terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Kari Lindström (toim.) Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki. 13–28.
- Lindström, Kari 2002. Organisaatioteoriat ja organisaatioiden kehittämissuuntaukset. Teoksessa Kari Lindström ja Anneli Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki. 46–65.
- Lundell, Susanna 2008. Kateus työyhteisössä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Luoma, Mikko. 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen, monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa, 26–45.
- Luoma, Mikko. 2005. Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.). Osa ja innovoi, Osaaja innovoi. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu. 96–108.

- Luomanen, Jari 2011. Straussilainen grounded theory-menetelmä. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 351-371.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. 2007 Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. Teoksessa D., Nelson & C.L., Cooper, C. (toim.) Positive Organizational Behaviour. SAGE, London. 9-24.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita, Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Pučetaité, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. Business Ethics: A European Review. Vol 15, No 2, April 2006. 130-141.
- Matthiesen, Stig, Berge & Einarsen, Ståle 2001. MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, 10 (4): 467-484.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology 3 (93). 498-512.
- Mauno, Saija & Ruokolainen, Mervi, 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa: Ulla, Kinnunen, Taru, Feldt & Saija, Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. 142-165.
- McElroy, J.C. 2001. Managing workplace commitment by putting people first. Human Resource Management Review 11, 327-335.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyyttä? Ehkäise uupumus työyhteisössä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky, Helsinki.
- Mischel, Walter 1981. Introduction to Personality. The Dryden Press. Saunders College Publishing.
- Notelaers, Guy, Einarsen, Ståle, De Witte, Hans & Vermunt, Jeroen, K. 2006. Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. Work & Stress, October- December 2006; 20 (4): 288-301.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Paloniemi, Susanna. 2007. Ikä ja ikäisyys työssä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY, Helsinki. 49-63.

- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Pennington, Donald, C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suomentanut Marja Ahokas. Tammer-Paino, Helsinki.
- Perkiö-Mäkelä, Merja, Hirvonen, Maria, Elo, Anna-Liisa, Kandolin, Irja, Kauppinen, Kaisa, Kauppinen Timo, Ketola, Ritva, Leino, Timo, Manninen, Pirjo, Miettinen, Sonja, Reijula, Kari, Salminen, Simo, Toivanen, Minna, Tuomivaara, Seppo, Vartiala, Maarit, Venäläinen, Saara & Viluksela, Marja. Työ ja terveys haastattelututkimus 2009. <2009http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf> [Luettu 28.1.2014].
- Perrewé, P.L., Ferris, G.R., Stoner, J.S. & Brouer, R.L. 2007. The Positive Role of Political Skill in Organizations. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C. L. (toim.) Positive Organizational Behaviour. SAGE, London. 117–128.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy. Free Press, New York.
- Quick, J.C & Macik-Frey, M. 2007. Healthy, Productive Work: Positive Strength through Communication Competence and Interpersonal Interdependence. Teoksessa D., Nelson & C.L., Cooper (toim.) Positive Organizational Behaviour. SAGE, London. 25-39.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Rauramo, Päivi. 2012. Minun työhyvinvointini. <http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-minun-tyohyvinvointini/Lyhytohje_Minun_tyohyvinvointini.pdf> [Luettu 20.1.2014].
- Reinboth, Camilla 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Yrityskirjat Oy, Helsinki.
- Ruohotie, P. 2006. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A., Eteläpelto & J., Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Dark Oy, Vantaa. 106–122.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Martti 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere. 9-38.
- Ropo, E. & Gustafsson, A-M. 2006. Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Dark Oy, Vantaa. 50–76.
- Rose, Nikolas 1989: Governing the Soul. The Shaping of the private Self. Routledge, London.
- Räisänen, Kirsi & Roth, Kaarina 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Saarikoski, Helena 2006. Kateus, juoru, kiusaaminen: esseitä henkisestä yhteisöväkivallasta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Sandelin, Pirkko 2007. Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja

- opiskeluyhteisöissä. Akateeminen väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen- ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto.
- Salmivalli, Cristina 1998. Koulukiusaaminen ryhmäilmionä. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Schein, Edgar. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45. 109–119.
- Schein, Edgar. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tammer-Paino, Tampere.
- Seeck, Hannele 2012: Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Siira, Kalle. 2013. Organizational conflict, conflict management, and communication: A Social Complexity Perspective. Akateeminen väitöskirja, Helsingin yliopisto.
- Simmons, B.L. & Nelson, D.L. 2007. Eustress at Work: Extending the Holistic Stress Model. Teoksessa D.,Nelson & C.L.,Cooper (toim. Positive Organizational Behaviour. SAGE, London. 40-54.
- Simula, Pertti 2006. Miten käsitellä vihaa ja ilkeyttä arkipäivän ihmissuhteissa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Soininen, Marjaana 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43. Painosalama Oy, Turku.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2003. Intelligent Leadership and Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations. Akateeminen väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.
- Taris, T.W., Kalimo, R. & Schaufeli, W.B. 2002. Inequity at work: its measurement association with workers health. *Work & Stress*, 2002, vol.16, NO.4, 287-301.
- Tasala, Markku 2002. Työpaikkakiusaaminen opettajien tarinoissa. Saarijärven Offset, Saarijärvi.
- Tienari, J. 2000. Ajatus jonka aika on tullut, Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit. *Aikuiskasvatus* 3/2000, 188–200.
- Tierny, Pamela & Bennet, J., Tepper 2007. Introduction to the Leadership Quarterly Special Issue: Destructive Leadership. *Leadership Quarterly* 18:3, 171–173.
- Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna 2005. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere. 9-21.

- Tiittula, Liisa & Rastas, Anna & Ruusu vuori, Johanna 2005. Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään, virtuaalihaastattelun näkymiä. Teoksessa: Ruusu vuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere. 264–271.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Toukoma, Pertti 1984. Sosiaalipsykologisia näkökohtia kaksikielisyydestä. Teoksessa: Rauni Myllyniemi ja Klaus Helkama (toim.) Sosiaalipsykologian näköaloja. WSOYN graafiset laitokset, Juva. 167–180.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työpaikkakiusattuja on Suomessa eniten koko Euroopan alueella. 15.09.2010. Saatavissa: < <http://www.tohtori.fi/?page=7874754&id=9537852>>. [Luettu: 6.9.2011; tarkistettu 10.2.2014].
- Työterveyslaitos 2011. Työsuojelu. http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus_ja_riskien_hallinta/tyosuojelu/sivut/default.aspx [Luettu 20.1.2014].
- Työterveyslaitoksen tiedote 3/2014. 15.1.2014. Työsuojelu on otettava osaksi työpaikan arkea. http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote3_2014.aspx [Luettu 29.1.2014].
- Työturvallisuuslaki 738/2002. http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus_ja_riskien_hallinta/tyovakivalta/tyoturvaluisuuslaki/sivut/default.aspx [Luettu 28.1.2014].
- Työturvallisuuslaki 738/2002. 31.12.2013 päivitetty lakitekstit. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> [Luettu 28.1.2014].
- Työsuojelun valvonta. Ohjeita ja neuvoja työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta annetun lain 44/2006 soveltamisesta. 2005. Työterveyslaitos. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Työ ja Terveys 2006. Haastattelututkimus 2003 taulukkoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Työ ja Terveys 2003. Haastattelututkimus 2003 taulukkoraportti. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Töttö, Pertti 1983a. Pehmeiden menetelmien harrastuksesta. Teoksessa Suhonen, Pentti. (toim.) Pehmeät menetelmät sosiaalitutkimuksessa. Käytännön kokemuksia ja keskustelua. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos sarja B 38/1983. Tampereen yliopisto.
- Ulrich, P. & Brockbank, W. 2005b. HR's New Mandate: Be a Strategic Player
- Uusi työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: < http://www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvaluksi_suomi.pdf>. [Luettu 07.01.2014].

YLE uutiset: Suomi on työpaikkakiusaamisen kärkimaa. Julkaistu: 22.09.2008 klo: 07.56; päivitetty 24.5.2012 klo 21:30 Saatavissa: < http://yle.fi/uutiset/suomi_on_tyopaikkakiusaamisen_karkimaa/6112047 >. [Luettu: 07.01.2014].

YLE uutiset: Masennus vie suomalaisten työkyvyn. Julkaistu: 25.8.2010 klo 11.55; päivitetty 4.6.2012 klo 19.08. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/masennus_vie_suomalaisten_tyokyvyn/5619775 [Luettu: 10.2.2014;11.2.2014].

Valtioneuvosto: Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf> [Luettu 11.2.2014]

Vartia, Maarit 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktien käsittely. Teoksessa Kari Lindström (toim.) Terve työyhteisö: Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki. 196–210.

Vartia, Maarit, Lahtinen, Marjaana, Joki, Marjut & Soini Sinikka 2004. Työyhteisö törmäyksiä, ristiriitojen käsittely työpaikalla. Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartia, Maarit & Paananen, Taina 1992. Henkinen väkivalta työssä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Vartia, Maarit & Perkka-Jortikka Katriina 1994. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Tampere-paino Oy, Tampere.

Vartia-Väänänen, Maarit 2003. Workplace bullying; A study on the work environment, well-being and health. Academic dissertation. Department of psychology, University of Helsinki.

Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Pauli, Juuti (toim.) työyhteisöjen kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa. 110–122.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.

Vuontisjärvi, T.2006.The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies. Business Ethics: A European Review. Vol15, No 3, July 2006. 271–291.

Waris,K.2001. Näköaloja työelämään. Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos, Helsinki.

Weber,M. 1947. The theory of social and economic organization. Free Press, New York.

Wren, Daniel, A. 2005: The History of Management Thought. John Wiley & Sons, Hoboken.

Österberg, Maritta 2005. henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja.

LIITE 1

Hei,

Olen Maarit Tikkanen ja opiskelen pääaineenani sosiaalipsykologiaa Kuopion kampuksella. Nyt tehtävä tutkimus, johon olen pyytämässä teidät haastateltavaksi, koskee työhyvinvointiin liittyviä käsityksiä johtajuuden näkökulmasta ja on osana ”Tavoitteena uudistuva ja tehokas työyhteisö, joka koetaan mielekkääksi”-hanketta. Teen tutkimuksen pro gradu tutkielmaani Itä-Suomen yliopiston yhteiskuntatieteiden laitokselle sosiaalipsykologiaan.

Tehtävä tutkimus suoritetaan kahta menetelmää käyttäen, joista ensimmäinen joulukuussa 2010 toteutettava osio on vapaamuotoinen sähköpostiessee, jossa tutkittavalle lähetetään yhdessä sopimanamme ajankohtana työhyvinvointia koskeva aihe, johon hän tulee kirjallisesti vastaamaan tuona tietynä ajankohtana. Tämä osio vie aikaa 30 minuuttia, tämän jälkeen kirjoitus lähetetään minulle ja vielä vahvistaen haastateltavalle että olen saanut sen perille. Toinen osio on korkeintaan tunnin mittainen henkilökohtainen haastattelu, haastattelut tullaan nauhoittamaan. henkilökohtaiset haastattelut olisi tarkoitus suorittaa haastateltaville sopivien aikataulujen mukaisesti alkuvuodesta 2011. Yhteensä nämä kaksi osiota vievät aikaa korkeintaan 1.5 tuntia.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä kaikkiin esitettyihin kysymyksiin tarvitse vastata, ellei haastateltava itse halua näin tehdä. Kaikki tässä tutkimuksessa esitetty ja esille nouseva tieto on ehdottoman luottamuksellista, tutkittavien anonymiteetti eli nimetömyys taataan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuksen raportointi tehdään siten, ettei siinä esiintyviä haastateltavia voida tunnistaa tietyiksi henkilöiksi. Tutkimusaineisto liitetään anonymisoiden, ainoastaan tutkimusryhmän jäsenet saavat aineistoa luettavaksi. Tutkimusaineistoa tullaan käyttämään vain tähän tai samojen tutkijoiden samaa aihetta käsitteleviin tutkimuksiin, ja se hävitetään tutkimusten valmistuttua.

Haastatteluun osallistuminen on merkki siitä, että haastateltava on hyväksynyt nämä tässä kirjeessä edellä kuvatut ehdot. Haastateltava voi milloin vain halutessaan perua oman osallistumisensa tähän tutkimukseen. Kiitän osallistumisesta tutkimukseeni ja yhdessä työhyvinvoinnin käsitteellistämiseen.

Ystävällisin terveisin ja tulevasta yhteistyöstä kiittäen:

Maarit Tikkanen

smitikka@hytti.uku.fi

040-5285470

Itä-Suomen Yliopisto

Yhteiskuntatieteiden laitos, Kuopi

LIITE 2

TYÖHYVINVOINTITUTKIMUKSEN OSA 1:

JOHTAJIEN KÄSITYKSET TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESTÄ:

Tässä sähköpostiesseessä tarkoituksena on tuottaa vapaamuotoinen kirjallinen kertomus eläytymällä alla annettuun kuvitteelliseen kertomukseen. Toivon Teidän käyttävän vastaukseen aikaa korkeintaan noin 30 minuuttia ennalta yhdessä sopimanamme ajankohtana. Voitte halutessanne käyttää wordia tai muuta vastaavaa kirjoitusohjelmaa ja lähettää minulle sähköpostiesseen liitetiedostona, tai voitte kirjoittaa esseen suoraan sähköpostin viestiosaan. Saatuaani esseenne lähetän Teille sähköpostitse kiittauksen. Suullinen haastattelu suoritetaan vuoden 2011 puolella. Tarkempi tutkimuksellisista syistä riippuva ajankohta ilmoitetaan Teille myöhemmin, jolloin sovitaan yhdessä Teille sopiva ajankohta.

Kertomus

Työyhteisössä X vallitsee kireä ja uupunut ilmapiiri, jonka vuoksi on havaittu sairauspoissaolojen lisääntyneen. Taloudellisten syiden vuoksi sijaisia ei kuitenkaan palkata. Henkilöstövajeesta huolimatta tuloksia odotetaan, työt on hoidettava nopeasti ja tehokkaasti. Lähiesimies Manninen toteaa, että työyhteisössä vallitsevalle tilanteelle/ asioille pitäisi tehdä jotakin työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kysymys

Minkälaisiin toimenpiteisiin lähiesimies Manninen ryhtyy? Miten hän onnistuu, ja miten toteuttaa nämä toimenpiteet? Mitkä asiat tukevat ja/tai vaikeuttavat hänen onnistumistaan? Kirjoita ja kerro vapaasti.

Kiitos osallistumisesta!

Mikäli haluatte kysyä jotakin tutkimuksen johdosta, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Maarit Tikkanen

smitikka@hytti.uku.fi

040-5285470

Itä-Suomen Yliopisto, Yhteiskuntatieteiden laitos, Kuopio

LIITE 3

HENKILÖKOHTAISET HAASTATTELUT

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1) JOHTAJIEN OMAT KÄSITYKSET TYÖHYVINVOINNISTA:

1. Mitä työhyvinvointi on, kuvaile sitä, millaisia asioita
2. Sähköpostiesseissä nousi esille työhyvinvointi erityisesti konkreettisina fyysisinä asioina, mutta miten tärkeänä koette psyykkisen eli henkisen työhyvinvoinnin
3. Olen työssäni luomassa työhyvinvointijohtajuuden käsitettä, mitä se teille tuo mieleen, mitä se on? Esimiehen rooli ja merkitys työhyvinvoinnin kannalta?
4. Miten koette henkisen väkivallan työyhteisöjen todellisuutena?
5. Koetteko että mikäli henkistä väkivaltaa esiintyy työyhteisössä, niin se on mitä enemmässä määrin ryhmäilmiö johon osallistuvat kaikki työyhteisössä niin kauan kuin siihen ei puututa tai sitä ei estetä?

2) JOHTAJIEN OMAT KÄSITYKSET SIITÄ MITEN TYÖHYVINVOINTIA EDISTETÄÄN?

1. Kerro miten työhyvinvointia edistetään?
2. Ennakoimisen merkitys versus tulipalojen sammuttaminen, onko ennakointia ja koetteko sen tärkeäksi, tulisiko sitä kehittää?
3. Työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisten merkitys työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta?
4. Sitoudutaanko työhyvinvoinnin edistämässä pitkäjänteisesti? Pystytäänkö siihen? Onko tarpeellista vai ratkaistaanko nämä asiat nopeasti, riittääkö pari kokousta?
5. Seurannan merkitys onnistumisen kannalta, eli kun sovitaan yhteisesti tietyistä toimenpiteistä työyhteisössä joilla edistetään työhyvinvointia niin tulisiko sitä seurata ja kenen tehtävä se on?
6. Miten puhalletaan yhteen hiileen jos työyhteisön tilanne on epätoivoinen ja tuletunut?
7. Entäpä tilanne jossa ylin johto ei ymmärrä käytännön tasolla tehtävää työtä ja ylhäältä päin ammennetaan mahdottomia ratkaisumalleja jne.