

Esa Berg

LÄHIJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN ERITYISPIIRTEET

Askeleet kohti työhyvinvointijohtamista

LÄHIJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN ERITYISPIIRTEET

Askeleet kohti työhyvinvointijohtamista

Esa Berg
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tradenomi (YAMK), johtaminen ja
työhyvinvointi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkinto-ohjelma

Tekijä: Esa Petrus Berg
Opinnäytetyön nimi: Lähijohtajien työhyvinvoinnin erityispiirteet
Työn ohjaaja: Päivi Vesala
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024
Sivumäärä: esim. 66 + 1 liite

Työhyvinvoinnin yhteyttä organisaatioiden menestykseen on vaikea kiistää. Korkean työhyvinvoinnin organisaatioissa työn imu, innovatiivisuus ja yhdessä oppiminen luovat pohjaa organisaation tulevaisuuden menestymiselle. Työhyvinvoinnin käänköpuolena oleva työpahoinvointi puolestaan aiheuttaa merkittäviä taloudellisia menetyksiä organisaatioille sekä merkittäviä kustannuksia kansantaloudelle. Työhyvinvoinnin kokonaisuus on kansantaloudellisesti niin merkittävä, ettei sen huomiotta jättäminen organisaatioiden kehittämistyössä ole perusteltavissa. Päinvastoin systemaattinen ja pitkäjänteinen työhyvinvoinnin kehittäminen voi mahdollistaa organisaatioissa merkittävän tuottavuusloikan, joka edesauttaa menestymistä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Menestyvä organisaatio tarvitsee osaavia ja kykeneviä lähijohtajia, joiden kyky varmistaa organisaation tavoitteiden mukainen toiminta toimii yhtenä organisaation menestyksen kulmakivistä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyrittiin selvittämään lähijohtajuuden mahdollisia vaikutuksia yksilön työhyvinvointikokemukseen. Lisäksi selvitettiin lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen erityispiirteitä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi pohdittiin, miten lähijohtajuus tulisi ottaa huomioon organisaation työhyvinvointia kehitettäessä.

Tutkimus osoitti, että lähijohtajat tunnistavat työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. He korostivat fyysisen hyvinvoinnin osalta jokaisen omaa vastuuta ja näkivät hyvän fyysisen hyvinvoinnin työhyvinvoinnin mahdollistajana. Psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuudet he kokivat työhyvinvoinnin peruspilareina, joihin organisaation ja työyhteisön toiminnalla on merkittävä vaikutus. Lähijohtajille oli tärkeää arvostuksen ja merkityksellisyyden kokeminen työssään sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino. He kokivat tärkeäksi samaistumisen organisaation arvoihin sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Erityisesti uudet lähijohtajat kaipasivat perehdytystä organisaation arvoihin ja niihin perustuvaan johtamiseen. Työn tekemiseen vaikuttamisessa hybridityömalli koettiin hyvänä ja joustavana työaikamallina, vaikkakaan ei täysin varauksetta. Kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät lähijohtajat kokivat asiattoman asiakaspalautteen voimakkaimpana työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Lähijohtajat kokivat itse ja oman lähijohtajansa olevan motivoituneita työhyvinvoinnin johtamiseen. Luottamusta omaan lähijohtajaan pidettiin työssä toimimisen edellytyksenä.

Tutkimuksen perusteella on esitetty kolme toimenpidettä lähijohtajien työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Ensimmäisenä ehdotus on prosessimalli, jolla pyritään, kehitytään askel askeleelta paremmaksi työhyvinvoinninjohtajaksi. Askeleet alkavat oman työhyvinvoinnin ymmärtämisestä ja etenevät kohti tiimin ja organisaation työhyvinvoinnin johtamista. Toisena toimenpiteenä on ehdotettu asiattoman asiakaspalautteen näkyväksi tekemistä ja yhteisten ratkaisumallien etsimistä 'WhistleBlow' -prosessin avulla. Kolmanneksi on esitetty työhyvinvoinnin mittaamista organisaation eritasoilla soveltaen strategiakarttaan ja 'Balanced Scorecardiin' pohjautuvaa tulostkorttimallia.

Asiasanat: työhyvinvointi, lähijohtajuus, johtaminen, työyhteisö, organisaatio

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Leadership and Well-being at Work

Author: Esa Petrus Berg

Title of thesis: Specific characteristics of frontline managers' organizational well-being"

Supervisor(s): Päivi Vesala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: e.g. 66 + 1 appendix

The connection between organizational well-being and the success of organizations is difficult to deny. In organizations with high well-being, job engagement, innovation and collective learning lay the groundwork for the organization's future success. Conversely, work-related ill-being leads to significant financial losses for organizations and imposes considerable costs on the national economy. The entirety of well-being at work is economically so significant that disregarding it in organizational development work is unjustifiable. On the contrary, systematic and long-term development of organizational well-being can enable organizations to achieve a significant leap in productivity and therefore enable future success in an ever-changing operational environment.

A successful organization requires competent and capable frontline managers. Managers ability to ensure operations alignment with the organization's goals, acts as one of the cornerstones of the organization's success. In this research-driven development work, attempts were made to examine the potential effects of being frontline leader on individual's organizational well-being experiences. Additionally, the specific characteristics of frontline managers' organizational well-being experiences and the factors influencing them were investigated and identified. Finally, the effect of frontline leadership in developing organizational well-being was discussed.

The research indicated that frontline managers recognize organizational well-being as a holistic concept consisting of physical, psychological, and social well-being. They emphasized personal responsibility concerning physical well-being and saw good physical well-being as a facilitator of their organizational well-being experience. Regarding psychological and social well-being, they perceived them as fundamental pillars of well-being at work, significantly influenced by the organization's and work community's activities. It was important for frontline managers to feel valued and meaningful in their work, as well as to maintain a balance between work and leisure time. They found it important to identify themselves with the organization's values and to have the opportunity to influence their work. New frontline managers in particular expressed a need for orientation regarding the organization's values and leadership based on those values. Regarding influencing their work, the hybrid work model was considered a good and flexible working hour model, although this was not without reservations. All frontline managers working in customer-serving roles identified inappropriate customer feedback as the most significant factor impairing well-being at work. Frontline managers perceived themselves and their own frontline managers as motivated to manage well-being at work. Trust in their own frontline manager was considered a prerequisite for functioning in the job.

Based on the research, three measures for improving frontline managers' well-being at work have been proposed. First, a step-by-step process towards becoming a better well-being manager. The steps begin with understanding one's own well-being and progress towards managing the well-being of the team and organization. My second suggestion is making inappropriate customer feedback visible and seeking common solutions through the 'WhistleBlow' process. As third action, it has been proposed to measure well-being at work at various levels of the organization, by applying the Balanced Scorecard approach.

Keywords: well-being at work, frontline leadership, management, work community, organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Miksi katse työhyvinvointiin ja esihenkilöihin?	7
1.2	Toimeksiantaja	8
2	TYÖHYVINVOINTI	9
2.1	Työhyvinvointi-ilmion kuvaaminen eri yhteiskunnan tasoilla	9
2.2	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
2.3	Työkyky ja työhyvinvointi	11
2.4	Työn merkityksellisyys yksilölle ja yhteiskunnalle	12
2.5	Psykologinen turvallisuus työhyvinvoinnin voimavarana	13
2.6	Työhyvinvointi osana onnellista elämää	14
2.7	Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys yrityksille ja yhteiskunnalle.....	15
2.8	Työhyvinvointi julkisella sektorilla	16
2.9	Esihenkilöiden työhyvinvointi.....	18
2.10	Työhyvinvoinnin voimavarat ja pääomatekijät	19
2.11	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja työhyvinvointi-investoinnit	20
2.12	Demografia ja työhyvinvointi.....	21
2.13	Megatrendit ja hyvinvoinnin sukupolvikokemukset	22
2.14	Työhyvinvoinnin merkitys yksilöille, organisaatiolle ja kansantaloudelle.....	23
3	TUTKIMUSASETELMA	25
3.1	Aiheen rajaus	25
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	26
3.3	Lähestymistapa, menetelmät ja tietoperustan malli	26
3.4	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	27
3.5	Metodologiset valinnat.....	28
3.5.1	Ontologia & Epistemologia.....	28
3.5.2	Tiedonintressi ja yhteiskuntasuhde	30
3.5.3	Toiminnanluonne – Reflektiivinen	31
3.5.4	Luotettavuus	32
3.5.5	Eettiset kysymykset	33
4	TUTKIMUS JA TULOKSET	36
4.1	Tutkimuksen valmistelu	36

4.2	Aineiston keruu, teemahaastattelujen toteutus.....	36
4.3	Tulokset.....	37
4.3.1	Minä, henkilökohtainen hyvinvointi.....	38
4.3.2	Minä, henkilökohtainen työhyvinvointi ja työkyky	38
4.3.3	Työhön vaikutusmahdollisuudet ja työn määrä	40
4.3.4	Organisaation vaikutus työhyvinvointiin	41
4.3.5	Johtamisen vaikutus lähijohtajien työhyvinvointiin	43
4.3.6	Lähijohtajien työyhteisö ja psykologinen turvallisuus	45
4.3.7	Viimeaikaiset muutokset lähijohtajien työhyvinvointikokemuksessa.....	48
4.4	Lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen erityispiirteet.....	49
4.5	Tutkimustulosten yhteenveto	50
5	LÄHIJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTIKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN	53
5.1	Kehittämissuhteita, toimintamalleja ja mahdollisia jatkotutkimuksia.....	53
5.2	Työhyvinvoinnin näkyväksi tekeminen mittaamalla	57
5.3	Lähijohtajien työhyvinvoinnin kehittäminen osana organisaation työhyvinvointia	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Tulevina vuosikymmeninä Suomen työmarkkinoihin vaikuttaa erityisesti väestön ikääntyminen, matala syntyvyys ja maahanmuuton lisääntyminen. Muuttuva väestörakenne asettaa työhyvinvoinnin kehittämiseksi uudenlaisia vaatimuksia. Ihmiset joutuvat sopeutumaan uusiin tehtäviin ja työtapoihin yhä kiihtyvällä tahdilla sekä oppimaan jatkuvasti uusia asioita. Rikastuvan kulttuuritaustan huomioiminen työyhteisöissä sekä tavoittelussa organisaatiokulttuurissa muodostavat moninaisia tarpeita ja odotuksia, mikä edellyttää organisaatioilta entistä joustavampia ja inklusiivisempia lähestymistapoja työympäristöjen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen edellyttää organisaatioilta entistä enemmän myös investointeja. Työkyky, osaamisen kehittäminen, toimivat työympäristöt, johtaminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat organisaatioiden imu- ja pitokyvyn kannalta olennaisia osa-alueita. Nämä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat merkittävässä roolissa, kun uudet sukupolvet valitsevat työpaikkojaan.

1.1 Miksi katse työhyvinvointiin ja esihenkilöihin?

Työhyvinvointia kehitettäessä ja tutkittaessa organisaatiot keskittyvät yleisesti koko organisaation työhyvinvointikokemuksen ymmärtämiseen. Joskus työhyvinvointia voidaan tarkastella tietyn tuotantolaitoksen, maantieteellisen alueen tai organisaatiofunktion näkökulmasta. Useinkaan organisaatiokaavioissa poikittain olevien roolien erityispiirteitä ei huomioida. Esihenkilötyö on tästä hyvä esimerkki. Yleisesti esihenkilötyön vaikuttavuutta organisaatioille pidetään merkittävänä. Roolin erityispiirteiden ymmärtäminen ja vaikuttavuus koko organisaatioon voi olla erittäin merkittävää organisaation työhyvinvointikokemuksen kehittämiseksi.

Vuosien kokemukseni erilaisissa liikkeenjohdon ja henkilöstöjohdon tehtävissä on vahvistanut näkemystäni keskijohdon ja esihenkilöiden korostuneesta merkityksestä organisaatioiden työhyvinvoinnin muodostumiselle. Työtehtävissäni olen havainnut, että esihenkilötyöllä on ratkaiseva rooli organisaation menestyksessä ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Johdon ja esihenkilöiden kyky luoda avoin ja kannustava työympäristö sekä kyky viestiä selkeästi vaikuttaa suoraan työilmapiiriin, työmotivaatioon ja työhyvinvointikokemukseen. Johtaminen ja esimerkiksi vaikuttaminen ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön ilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentamisessa

(Luthans & Peterson, 2002, 384). Voidaan siis perustellusti ajatella, että organisaatioiden strategisten tavoitteiden toteutuminen on pitkälti riippuvainen hyvinvoivista ja motivoituneista esihenkilöistä. Keskijohdon ja esihenkilöiden rooli organisaatioiden työhyvinvoinnin edistäjinä on merkittävä ja uskon, että heidän merkityksensä kasvaa entisestään tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa. Tähän lähtökohtaan perustuen on merkityksellistä pyrkiä tutkimuksellisesti selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat erityisesti lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen muodostumiseen ja miten nämä piirteet tulisi ottaa huomioon heidän työhyvinvointiansa kehitettäessä?

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ensimmäisessä osassa rakentamaan ymmärrystä työhyvinvoinnista ilmiönä ja sen vaikutusta ympäröivään todellisuuteen. Ymmärrystä ilmiön vaikutuksesta on pyritty tarkastelemaan niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin näkökulmista. Toisessa vaiheessa tutkimuksen avulla on kerätty tietoa työhyvinvoinnin ilmentymisestä lähijohtajien itsensä kuvaamana kokemuksena. Lopuksi esitetään pohdintoja, kehitysehdotuksia ja jatkotutkimus kohteita ilmiön paremmin ymmärtämiseksi ja kokemuksen kehittämiseksi.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä toimii eteläsuomalainen kunnallinen viranhaltijaorganisaatio (myöhemmin toimeksiantaja). Toimeksiantajan organisaatioon kuuluu myös poliittinen organisaation osa, joka ei ole toimeksiantajana, eikä työhyvinvointia tarkastella tämän organisaation osalta. Toimeksiantaja on valinnut omassa toiminnassaan käyttää esihenkilöistä termiä lähijohtaja, jota käytetään myös tässä tutkimusraportissa kuvaamaan esihenkilöä ja esihenkilötyötä. Toimeksiantajan organisaatioissa työskentelee noin 1 100 henkilöä, joista lähijohtajatehtävissä yli 70 henkilöä. Organisaatio on jaettu kolmeen pääryhmään; konsernipalveluihin, kaupunkirakenteeseen ja sivistys- ja hyvinvointialaan. Toimeksiantajan organisaatio on kokenut muutoksia vuoden 2023 alussa, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnot siirtyivät uuden hyvinvointialueen vastuulle.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi-ilmion kuvaaminen eri yhteiskunnan tasoilla

Seuraavissa osioissa on pyritty esittämään työhyvinvointi-ilmio erilaisissa konteksteissa sekä osoittamaan ilmiön laaja-alaisia vaikutuksia yhteiskuntaan. Tarkastelu osoittaa, että ilmio on hyvin tiedostettu eri yhteiskunnantasolla ja sen vaikutukset ja mahdollisuudet on hyvin ymmärretty. Tarkasteluun on myös nostettu asiakokonaisuuksia ja erilaisia tutkimukseen perustuvia näkemyksiä, joilla on merkittävää vaikutusta työhyvinvointi-ilmion syvällisen ymmärtämisen mahdollistajina.

Jotta ilmiön ymmärtäminen olisi selkeämpää, on siihen vaikuttavia asiakokonaisuuksia tarkasteltu yhteiskunnan eri tasojen kautta. On pyritty ymmärtämään, miten esitetty asiakokonaisuus vaikuttaa työhyvinvoinnin ilmentymään yksilön-, organisaation- ja yhteiskunnantasolla. Eri tasojen kautta ilmiön vaikuttavuuden hahmottaminen on syvällisempää, ja se rakentaa laajemman kuvan ilmiön vaikuttavuudesta jokapäiväiseen elämäämme. Tasojen kautta rakennettu ymmärrys ilmiöstä auttaa myös jäsentämään toimenpiteitä, joilla työhyvinvointia eri yhteiskunnantasolla voidaan pyrkiä kehittämään.

Neljäntenä dimensiona työhyvinvointi-ilmion tarkasteluun on nostettu esihenkilöiden ja lähijohtajien työhyvinvointikokemus. Esihenkilöt tarkastelutasona sijoittuvat yhteiskunnallisessa tarkastelussa organisaatio- ja yksilötason väliin. Esihenkilöt kokevat ilmiötä toki yksilötasolla, mutta työyhteisössä vastaavat osittain työyhteisön muiden jäsenten työhyvinvoinnin kehittymisen mahdollistavista toimenpiteistä eli luovat yksilötasoa suurempaa vaikutusta organisaatiotason työhyvinvointiin. Koska tämän työn kohdeorganisaatio on kunnallinen, on ilmiön ymmärtäminen erityisesti julkisten organisaatioiden erityispiirteet huomioiden

Ilmiön yhteiskunnallisten tarkastelutasojen lisäksi ilmiön ymmärtäminen vaatii käsitystä siihen vaikuttavista tekijöistä, jotka edistävät tai estävät positiivisen työhyvinvointikokemuksen muodostumista eri tarkastelutasoilla. On merkityksellistä ymmärtää, millaisia voimavaroitekiä työhyvinvointikokemukseen liittyy, ja kuinka ne ilmenevät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille käsitteenä on vaikea muodostaa vain yhtä oikeaa määritelmää, ja eri julkisista lähteistä on saatavilla useita eri vivahteita omaavia määritelmiä. Seuraavassa on esitetty muutamia julkisista lähteistä saatavilla olevia työhyvinvoinnin määritelmiä. Esitetyt määritelmät ovat yleishyödyllisten organisaatioiden tai ilmiöön perehtyneiden asiantuntijoiden määritelmiä.

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin laajasti kattavaksi käsitteeksi, joka kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä työympäristön. Työhyvinvointiin kuuluvat mm. työilmapiiri, työn mielekkyys ja terveys. (TTL 2024, työhyvinvointi.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) korostaa määritelmässään työhyvinvoinnin yhteyttä työn tuottavuuteen ja työntekijöiden terveyteen. Se painottaa myös työilmapiiriä ja työyhteisön toimivuutta. Lisäksi STM:n määrittelyn mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu mielekkästä työstä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (STM 2023, työhyvinvointi 2023).

Suomen työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) Työelämä 2020 -ohjelma määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi hyvinvoinniksi, joka sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin tekijöitä. Tulevaisuuden työpaikkojen kuvataan ymmärtävän työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin työyhteisöjen menestykselle, tuottavuudella kuin muutosten hallitsemisellekin. Työelämä 2020 -ohjelman mukaan työhyvinvointi ja terveys perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat. (TEM 2024, Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 3.3 Työhyvinvointi ja terveys.)

Kansainvälinen työjärjestö (ILO) kuvaa työhyvinvoinnin liittyvän kaikkiin työelämän osa-alueisiin fyysisen ympäristön laadusta ja turvallisuudesta siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä, työympäristöönsä, työilmapiiriin ja työn organisointiin. ILO painottaa työhyvinvointitoimenpiteiden olevan työturvallisuustoimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan, että työntekijät kokevat turvallisuutta, terveyttä ja ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä. (Kansainvälinen työjärjestö ILO 2024, Workplace well-being.)

Marja-Liisa ja Marjut Manka määrittelevät työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä

onnistumista edistävästä organisaatorakenteista, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijöiden psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. (Manka & Manka 2023, 75.)

Kuten edeltä huomaamme määritelmiä työhyvinvoinnista on lukuisia. Yhteistä edellä esitetyille määritelmille kuitenkin on, että ne korostavat työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista positiivista vaikutusta yksilön elämänlaatuun sekä yhteiskunnan ja organisaation toimintaan. Määritelmät eivät käsitä työhyvinvointia pelkästään fyysisenä työhyvinvointina, johon yleisesti työturvallisuus yhdistetään. Työhyvinvointimääritelmät tarkastelevat hyvinvointia psykologiassa käytetyn ihmismääritelmän mukaisesti, jossa ihminen ymmärretään psykofyysisosiaalisena kokonaisuutena.

2.3 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyky ja työhyvinvointi eivät ole sama asia, vaikka ne toisiaan tukevia asioita ovatkin. Työterveyslaitos (TTL) määrittelee työkyvyn koostuvan neljästä tasosta, joista kolme ensimmäistä muodostavat yksilön omat henkilökohtaiset voimavarat. Näiden perustana on terveys, fyysinen toimintakyky, osaaminen, arvot asenteet ja motivaatio. Neljäs taso työkyvyn määrittelyssä koostuu organisaatiosta, työyhteisöstä ja johtamisesta. TTL hahmottaa työkyvyn mallia työkykytalolla (kuviokuva 1), jossa talon kerrokset muodostavat työkyvyn kokonaisuuden. Talon käyttö metaforana korostaa alhaalta ylöspäin rakentuvaa kokonaisuutta, jossa edellisen kerroksen tulee olla kunnossa ennen kuin seuraavaa voidaan aloittaa järkevästi rakentamaan. (TTL 2023, työkyky.)

Työkyky viittaa henkilön toimintakykyyn suoritua työtehtävistään. Se kattaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kyvyn toimia ja olla tuottava työssään. Työhyvinvointi puolestaan on työkykyä laajempi kokonaisuus, joka pitää sisällään työkyvyn lisäksi työssä viihtymiseen, mielekkyyteen, motivaatioon ja yleiseen hyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia. Työhyvinvoinnin konteksti pitää sisällään niin fyysisiä, psyykkisiä kuin sosiaalisia hyvinvoinnin tekijöitä. Vaikka työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat erillisiä, ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Hyvä työhyvinvointi edistää työkykyä ja päinvastoin. Työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen ovat molemmat tärkeitä työympäristön, terveyden ja tuottavuuden kannalta.



Kuvio 1. TTL - Työkykytalo (TTL 2023, työkyky)

2.4 Työn merkityksellisyys yksilölle ja yhteiskunnalle

Työhyvinvointi ja onnellinen elämä ovat tiiviisti toisiinsa liittyviä asioita. Työn merkityksellisyys on yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin ja sitä kautta yksilön elämänlaatuun. (Yeoman, Bailey, Madden, & Thompson 2019, 348). Yksilötasolla työ tarjoaa monia merkityksellisiä ulottuvuuksia. Työ tarjoaa taloudellisen perustan, joka mahdollistaa perustarpeiden kuten ruoan, vaatetuksen ja asumisen tarpeet. Taloudellinen turva edistää yksilön vakautta ja hyvinvointia. Työ voi tuoda mukanaan myös tunteen saavutuksista ja itsensä toteuttamisesta. Jos työ koetaan enemmän kutsumuksena kuin pelkästään työnä, on sillä positiivinen vaikutus yksilön terveyteen. (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz 1997, 31.)

Yhteiskunnallisella tasolla työllä on laaja-alaisia vaikutuksia. Työllä on merkittävä rooli taloudellisen kasvun ja vaurauden luomisessa. Työvoiman aktiivisuus ja tuottavuus vaikuttavat suoraan kansantalouden tilaan. Työn yhteiskunnallinen merkitys sosiaaliturvan ja verotulojen lähteenä on myös merkittävä. Työntekijöiden maksamat verot ja työnantajien sosiaaliturvamaksut tukevat julkisten palvelujen, kuten terveydenhuollon ja koulutuksen, ylläpitoa (OECD 2021, Revenue Statistics).

Yksilöt ja yhteiskunta hyötyvät myös työn sosiaalisista vaikutuksista. Yritykset ja eri organisaatiot tarjoavat paikan sosiaalisten suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle, mikä on tärkeää yksilön henkiselle hyvinvoinnille. Työ myös mahdollistaa yhteisöön osallistumisen ja luo merkityksellisyyden tunnetta yksilöille.

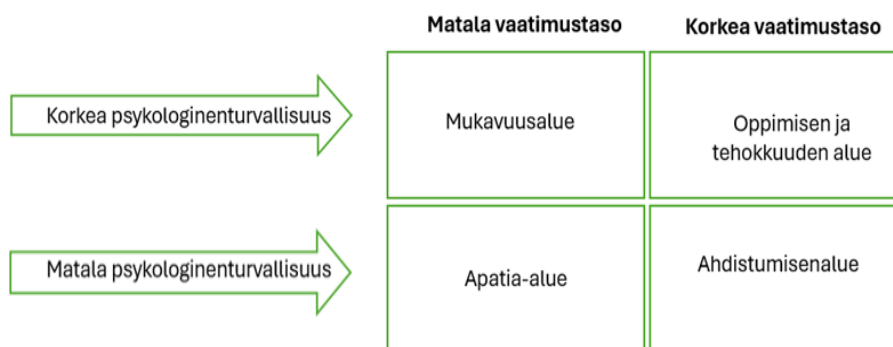
Työ on osa yhteiskunnan kokonaisyhyvinvointia, joka tarjoaa taloudellista turvaa, mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen ja osallistumisen yhteiskuntaan. Kun työssä koetaan merkitystä ja tarkoitusta, se voi lisätä yksilön tyytyväisyyttä ja onnellisuutta. (Yeoman ym. 2019, 476.) Työpaikan hyvä työilmapiiri, kohtuullinen työtaakka ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön voivat myös parantaa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia.

2.5 Psykologinen turvallisuus työhyvinvoinnin voimavarana

Rinne & Pallari (2021, 31) määrittelevät psykologisen turvallisuuden tarkoittavan jokaisen vapautta ilmaista uusia ideoitaan, jakaa keskeneräisiä ajatuksiaan, esittää kysymyksiä, pyytää apua, epäillä asioita, haastaa näkemyksiä ja myöntää virheensä pelkäämättä nolatuksi tulemista, rangaistusta tai joutumista arvostelun kohteeksi. Heidän mukaansa ihmiset yhdistävät psykologisen turvallisuuden arvostuksen tunteeseen. Toisia ihmisiä arvostetaan, eikä heidän kyvykkyyttänsä arvostella. Amy Edmondson (2018, luku 1, *What It Takes to Thrive in a Complex, Uncertain World*) puolestaan korostaa psykologisen turvallisuuden olevan tärkeä tekijä menestyksekkään ja turvallisen työympäristön luomisessa, jossa virheiden raportoiminen ja oppiminen niistä on rohkaistua. Edmondson väittää psykologisen turvallisuuden olevan organisaation kriittinen voimavara toimittaessa monimutkaisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Kun ymmärretään psykologisen turvallisuuden merkitys, huomataan, että tärkein tehtävä työskennellessä ihmisten kanssa on varmistaa, että he tuntevat olonsa turvalliseksi. Kuitenkin jotkut esimiehet ja organisaatiot tekevät tietoisesti tai tiedostamattaan juuri päinvastoin. (Phelan 2023, Chapter 5.)

On myös tärkeää ymmärtää, mitä psykologinen turvallisuus ei ole. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita ympäristöä, jossa kaikenlainen käytös olisi hyväksyttävää. Ohjeiden, määräysten ja aikataulujen noudattamatta jättäminen ei ole, eikä luo psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus työssä ei ole myöskään mukavuuden tavoittelua. Se ei myöskään ole synonyymi luottamukselle. Luottamusta koetaan kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa, kun taas psykologinen turvallisuus on yleensä ryhmän keskinäinen kokemus. Psykologiseen turvallisuuteen eivät myöskään vaikuta persoonallisuustekijät. Ihminen kokee psykologista turvallisuutta, olipa hän luonteeltaan ulospäinsuuntautunut ekstrovertti tai hiljaisempi introvertti. (Edmondson 2018. luku 1, *What Psychological Safety Is Not.*)

Edmondson (2018, luku. 1 What Psychological Safety Is Not.) esittää psykologisen turvallisuuden vaikuttavan työn tehokkuuteen. Mallissaan (kuvio 2) Edmondson (2018, luku 1, What Psychological Safety Is Not.) väittää psykologisen turvallisuuden tason ja työn vaatimustason vaikuttavan työn tehokkuuteen. Organisaatioissa, joissa työn vaatimustaso ja psykologinen turvallisuus ovat korkealla, ihmiset voivat oppia toisiltaan ja ratkaista monimutkaisia ongelmia ja innovoida uusia ratkaisuja. Organisaation suorituskyky kasvaa, kun ihmiset oppivat aktiivisesti työssään. Tällaista tilaa Edmondson (2018, luku 1, What Psychological Safety Is Not.) kutsuu mallissaan oppimisen ja korkean suorituskyvyn tilaksi. Vastaavasti organisaation suorituskyky laskee merkittävästi, jos vaatimustaso, standardit ja psykologinen turvallisuus ovat alhaisella tasolla. Ihmiset saapuvat töihin, mutta henkisesti ovat toisaalla eivätkä ole valmiita ponnistelemaan paremman suorituksen saavuttamiseksi.



Kuvio 2: Kuinka psykologinen turvallisuus vaikuttaa suorituskykyyn (Edmondson 2018, luku 1, What Psychological Safety Is Not.) mukaillen.

2.6 Työhyvinvointi osana onnellista elämää

Hyvä työhyvinvointi voidaan yhdistää osaksi yksilön tasapainoista ja onnellista elämää. Yksi filosofisessa kirjallisuudessa esiintyvä määritelmä onnellisuuden lähteeksi pohjautuu jokaisen kykyjen mukaiseen merkitykselliseen tekemiseen ja siinä onnistumiseen. Onnellisuus on yksilön sisäisen tuottavuuden saavutus merkityksellisen tekemisen kautta. Merkityksellisten tekemisien onnellisuusarvo lisääntyy, jos tekemiset tapahtuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Shin & Johnson 1978, 479.)

Perustellusti voisi ajatella positiivisen työhyvinvointikokemuksen vaikuttavan myös stressin hallintaan. Vähemmän koettua stressiä työssä, vähemmän stressiä muussa elämässä. Matalampi

stressitaso osaltaan edistää kokonaisvaltaista onnellisuutta ja onnellista elämää. Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa ja onnellisuudessa. Hyvät kollegat ja tuki työyhteisössä voivat vahvistaa yksilön tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on todennäköisesti myös myönteinen vaikutus itsetuntoon ja merkillisyyden tuntemiseen, kun yksilö kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja saavuttaa tavoitteitaan työssä, positiivinen itsetunto ja onnellisuus kasvaa.

2.7 Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys yrityksille ja yhteiskunnalle

Työhyvinvoinnin vaikutus Suomen kansantalouteen on laskentatavasta riippumatta merkittävä. Marja-Liisa ja Marjut Manka ovat arvioineet, että työhyvinvoinnin puutteiden vuosittaiset kustannukset Suomessa olisivat vuosittain 20 miljardin euron luokkaa. (Manka & Manka 2023, 49–50.) Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen 2016 esittämän arvion mukaan kustannukset nousevat vuositasolla jopa 25 miljardin suuruiseksi. Ahosen mukaan työhyvinvointikustannusten katsottiin yleisesti koostuvan terveydenhuoltokuluista, sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä ja tuottavuuden menetyksistä. Erityisen huolestuttava on arvio Ahosen arvio, jonka mukaan parikymmentä tuhatta ihmistä joutuu siirtymään työkyvyttömyyseläkkeelle jo 51–52-vuotiaina, jolloin kansantalous menettää 250 000–260 000 työvuotta (Yleisradio 2016). Menetetyn työvuoden vaikutus on negatiivisesti niin yksilöiden taloudelliseen hyvinvointiin, kuin Suomen valtiontalouden tuottavuuteen.

Magdalena Mikolajek-Gocejna (Mikolajek-Gocejna 2016, 72–76) esittää tutkimuksessaan yritysten sosiaalisen vastuullisuuden olevan yhteydessä yritysten taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksessaan hän tarkasteli 53:n tieteellisen artikkelin sisältöä, jotka käsittelivät yhteensä 16 119 yrityksen menestystä suhteessa yrityksen sosiaaliseen vastuunkantoon. 80,1 %:ssa yrityksistä sosiaalisen vastuunkanto korreloi parempaan taloudelliseen tulokseen, 10,8 %:ssa vaikutus oli neutraali, 3,1 %:ssa yrityksistä vaikutus oli negatiivinen ja 5,6 %:ssa yrityksistä vaikutuksia oli molempiin suuntiin. (Mikolajek-Gocejna 2016, 72–76.) Sosiaalisen vastuun merkitys organisaatioiden menestykselle on niin merkittävä, ettei sitä voida jättää huomioimatta yhtenä tulevaisuuden menestystekijänä.

On huomionarvoista, että luvut ja arviot työpahoinvointiin liittyvistä kustannuksista osoittavat, kuinka tärkeää organisaatioiden on investoida työhyvinvointiin sekä työpahoinvointia

ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Parantamalla työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä luomalla terveelliset työolosuhteet, voidaan vähentää sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyseläkkeitä sekä muita kustannuksia, jotka muuten koituisivat yksilöiden ja yhteiskunnan kannettaviksi. Työhyvinvoinnin parantamisella on siis kiistatta suuri vaikutus Suomen kansantalouteen ja yhteiskunnan hyvinvointiin kokonaisuutena. Tämän vuoksi investoinnit työhyvinvointiin voidaan perustella pätevästi taloudellisinkin perustein.

2.8 Työhyvinvointi julkisella sektorilla

Kuntien eläkevakuutus (KEVA) on tutkinut julkistenalojen työhyvinvointia vuodesta 2014, jonka jälkeen tutkimus on suoritettu joka toinen vuosi. Tutkimus on suoritettu kyselynä, jossa vastaajat ovat itse arvioineet omia työhyvinvointiin liittyviä osakokonaisuuksia. Viimeisin tutkimus on vuodelta 2022. Kunnallisista organisaatioista vastaajia (n) oli 1042, joista esihenkilöitä 136. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 4, 37.) Tutkimus mukailee Manka & Mankan esittämää työhyvinvoinnin voimavaramallia (Manka & Manka 2023, 110.), jota on käytetty tämänkin tutkimuksellisen kehitystyön pohjana.

Fyysinen työkyky kunta-alalla koetaan edelleen hyväksi, vaikka se onkin laskenut kaksi prosenttia vuodesta 2018 ollen vuonna 2022 76 %. Vastaavasti henkinen työkyky on laskenut jo 7 % vuodesta 2018 vuoteen 2022. Heikoimmaksi henkisen työkykynsä kokivat varhaiskasvatuksen työntekijät, joista 19 % koki henkisen työkykynsä heikoksi. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 14–15.) Tutkimuksesta on selvästi havaittavissa työkyvyn eroja eri ammattiryhmien välillä.

Kyky ja voimavarat kohdata muutoksia työssään on laskenut neljä prosenttia vuodesta 2018 ollen nyt 66 %. Tämä nähdään olevan yhteydessä henkisten voimavarojen laskevaan kehitykseen. Oma ammatillinen osaaminen (86 %), merkityksellisyyden ja tärkeyden tunteen kokeminen (91 %) ovat korkealla tasolla, eivätkä ne ole juurikaan laskeneet viime vuosina. Työstä innostuminen ja työn ilo ovat nekin olleet vain pienessä laskussa viime vuosina, ollen 2022 75 prosentin tasolla. Työyhteisöä kunta-alalla voidaan pitää tutkimuksen valossa yhtenä työhyvinvoinnin merkittävänä voimavaratekijänä. Ihmiset kokevat voivansa luottaa toisiinsa (82 %) ja työilmapiiriä pitää hyvänä 69 % vastaajista. Molemmissa kehitys on ollut positiivista useamman prosenttiyksikön verran. Toisaalta voidaan esittää toteamus, että muutoksen kohtaamisen voimavarat eivät ole palautuneet koronaa edeltävälle tasolle. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 17–20.)

Mielenkiintoisena havaintona voisi, nostaa esiin ihmisten uskon omiin kykyihinsä ja tarpeellisuuteen oman työtehtävänsä ja organisaation suhteen. Luottamusluvut ovat niin korkeat, ettei voida välttää ajatukselta jonkin asteisesta työpaikan menettämisen pelosta, johon oman merkityksellisyyden korostaminen toimii defenssimekanismina. Jos emme kokisi olevamme osaavia ja tärkeitä organisaatiolle, järkkyyisi turvallisuuden tunteemme. Entä jos minua ei enää tarvitakaan, mitä töitä minä sitten teen ja miten katan elämäni kustannukset? Abraham Maslowin yleisesti tunnetussa tarvehierarkiassa, (Maslow 1943, A Theory of Human Motivation) turvallisuuden tunne tarpeena ihmisellä on heti seuraavana fysiologisten (hengissä säilymisen edellytysten) tarpeiden jälkeen. Turvallisuuden tunne on tarvehierarkian tärkein tunne, jonka työ voi tarjota. Tähän perustuen, sen järkyttämiseltä suojaudutaan korostamalla omaa merkitystä organisaation osana.

Esihenkilöiden tapaan johtaa oli tyytyväisiä 69 % vastanneista. Esihenkilön toiminnan tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi koki 71 %. Molemmat osa-alueet ovat kehittyneet positiivisesti (tapa johtaa +9 % ja tasapuolisuus +8 %) viimeisten kolmen tarkastelujakson aikana. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 21.) Vaikka luvuissa on parantamisen, varaa antaa positiivinen kehitys viitteitä psykologisen turvallisuuden parantumisesta. Esihenkilöille voidaan entistä turvallisemmin kertoa vaikeita asioita.

Työhyvinvoinnin voimavaratekijöitä vähentävänä seikkana kunta-alalla koetaan erityisesti työn henkinen rasittavuus. Vuonna 2022 jo melkein kaksi kolmesta (61 %) koki työnsä henkisesti raskaaksi. Erityisen henkistä rasitusta koettiin varhaiskasvatuksessa (72 %) ja sivistystoimessa (71 %), joissa henkinen rasitus oli selkeästi muita korkeammalla. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 22.)

Etätöihin siirtyminen on lisännyt työhyvinvointia niille, joille se on ollut mahdollista. He kokevat enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä kuin muut (84 % vs. 72 %), ja kokevat työympäristönsä mahdollistavan terveellisemmän ja turvallisemman tavan työskennellä. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 23.)

Tutkimuksen mukaan kunta-alan työhyvinvoinnin kehitys on ollut mollivoittoista viimeisten vuosien aikana. Korona, uudet hyvinvointialueet, työvoimapula ja henkisesti raskas työ ovat kaikki vaikuttaneet lukujen valossa negatiiviseen kehitykseen. Valopilkkujakin toki löytyy. Johtaminen on

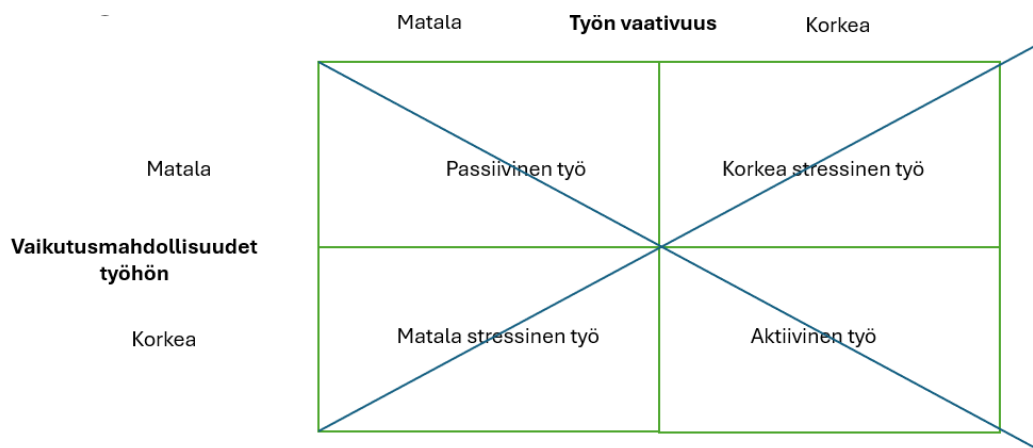
kehittynyt työhyvinvoinnin voimavarana positiiviseen suuntaan. Etätömahdollisuudet ovat lisänneet erityisesti asiantuntijatyön hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön.

2.9 Esihenkilöiden työhyvinvointi

Lähtökohtaisesti esihenkilöiden työhyvinvointikokemus ja voimavaratekijät eivät eroa muiden työhyvinvointikokemuksesta. Esihenkilöiden työhyvinvointikokemukseen liittyy kuitenkin piirteitä, jotka selkeästi identifioituvat juuri esihenkilön rooliin osana organisaation johtamista. Yleisesti esihenkilötyötä voidaan pitää haastavana juuri päätöksien tekemisen takia. Esihenkilöt toimivat myös usein esimerkkinä muille organisaation jäsenille. Johtaminen ja päätösten tekeminen on erityisesti huomioitava, koska juuri ne usein erottavat esihenkilötyön muusta organisaatiossa tapahtuvasta työstä.

Yksilön omat vaikutusmahdollisuudet työhönsä, kuten itsenäisyys ja mahdollisuus tehdä työhön liittyviä päätöksiä, lisäävät henkistä hyvinvointia ja laskevat stressiä. Ja vastaavasti tarkasti kontrolloitu ja valvottu työ puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yksilön psyykkiseen terveyteen. (Karasek 1979, 288.) Karasek esittää työn rasittavuus mallissaan (*'Job Strain Model'*) aktiivisen tehokkaan työn tapahtuvan silloin, kun työn vaativuustaso on korkea ja työntekijöillä on suuret itsemääräämisoikeudet ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Karasekin mukaan työn rasittavuutta voidaan lieventää, tuottavuudesta tinkimättä, lisäämällä työntekijöiden itsemääräämisoikeuksia (*'Job-Control'*). (Karasek 1979, 303.)

Karasekin mallia (Karasek 1979, 303.) (kuviota 3) voidaan pitää merkittävänä esihenkilöidenkin työn rasittavuuden näkökulmasta, koska esihenkilöiden autonomisuutta ja päätäntävaltaa lisäämällä voidaan työn rasittavuutta lieventää. Karasekin esittämä malli on kestänyt hyvin aikaa, vaikka työ ja työympäristöt ovat vuosikymmenien saatossa muuttuneet merkittävästi. Nykyisessä työelämässä erityisesti esihenkilöillä on jopa runsauden pulaa erilaisista vaihtoehdoista, joilla voivat vaikuttaa työhönsä ja kuinka päätöksiä työssään tekevät. Vaihtoehtojen moninaisuus päätöksenteossa ei suoraan lisää työn rasittavuutta. Työn rasittavuutta kasvattaa päätösten monimutkaisuus ja päätösten tavoite. (Zeike, Choi, Lindert, & Pfaff 2019, 12).



Kuvio 3. Job-Strain-Mode (mukaillen), Robert Karasek (1979, 303.)

2.10 Työhyvinvoinnin voimavarat ja pääomatekijät

Työhyvinvoinnin pääomat ja voimavarat voidaan jakaa sosiaaliseen-, rakenteelliseen-, ja psykologiseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma muodostuu yhteisön ja sen yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, joka edistää yhteisöllistä vastavuoroisuutta, luottamusta ja verkostoitumista. Sosiaalisen pääoman voimavarekijät ovat puolestaan johtaminen ja työyhteisö. Rakenteelliseen pääomaan vaikuttavat voimavarekijät ovat organisaatio ja sen toiminta sekä itse työ ja työn hallinnan tunne. Hyvä organisaatio on tavoitteellinen, joustava ja jatkuvasti itseään kehittävä. Työn hallinnan tunne puolestaan on mahdollisuus vaikuttaa työn pelisääntöihin sekä oman työn itsenäisyys. Psykologinen pääoma on yksilön tunne kykeneväisyydestä oman elämänsä ohjaamiseen sekä mielenrauhan tuntemiseen. (Manka & Manka 2023, 110, 178, 114, 149, 204.)

Voimavarekijöitä ei ole syytä asettaa tärkeysjärjestykseen, koska kaikilla osa-alueilla on merkityksensä työhyvinvointikokemuksen yksilöllisessä muodostumisessa. Osa-alueiden merkityksellisyys voi kuitenkin vaihdella tarkasteltavan organisaation nykytilan tai tavoitetilan näkövinkkelistä. Esimerkiksi jos organisaatio tiedostaa johtamisen käytännöissä puutteita, jotka estävät positiivisen työhyvinvointikokemuksen muodostumista, on luonnollista, että johtamisen ongelmiin puututaan korostetusti. Tämä ei tarkoita, että yhden voimavarekijän painottaminen toiminnassa vähentäisi muiden voimavarekijöiden arvoa. Päinvastoin puutteellisiin voimavarekijöihin puututtaessa on varmistettava, että ei vaikuteta negatiivisesti kunnossa oleviin voimavarekijöihin. Tämä on tärkeää siksi, ettei organisaatio omalla toiminnallaan rakenna oravanpyörää, jossa joudutaan korjaamaan jatkuvasti jonkin voimavarekijän puutteita. Tällainen

tilanne voi syntyä esimerkiksi, jos johtamisen puutteita korjataan avoimuuteen ja kannustavuuteen ohjaamalla, mutta samaan aikaan organisaation tavoitteita kiristetään tasolle, jonka työntekijät kokevat mahdottomana. Tilanteessa sosiaalista pääomaa on onnistuttu ehkä kasvattamaan, mutta rakennepääoma on heikentynyt. Rakennepääoman korjaamiseksi olisi mietittävä uudestaan tavoiteasetantaa, joka todennäköisesti jalkautettaisiin johtamisen avulla. On siis syytä käsitellä voimavaratekijöitä kokonaisuutena, joka toimiakseen vaatii kaikkien osa-alueiden hyvää tasapainoa.

2.11 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja työhyvinvointi-investoinnit

Työhyvinvointiin investoiminen on osoitettu taloudellisesti kannattavaksi niin organisaatioiden kuin kansantalouksienkin kannalta. Lähtökohtaisesti hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia kuin matalamman työhyvinvointitason työntekijät. Työhyvinvointi-investointien vaikuttavuutta voidaan tarkastella suorien, epäsuorien ja lopullisten vaikutusten näkökulmista. (Manka & Manka 2023, 73). Suorat vaikutukset ovat tyypillisesti työprosesseihin, tehostuneeseen työaikaan ja vähentyneisiin sairauspoissaoloihin liittyviä selkeästi mitattavia asioita. Epäsuoria vaikutuksia voivat olla mm. työn tuottavuuteen, laatuun, innovaatioihin ja asiakastyytyväisyyteen liittyvät seikat. Lopulliset vaikutukset liittyvät ylempään tason käsitteisiin maineesta, tuloksellisuudesta ja palvelukyvyistä. (Manka & Manka 2023, 74.)

Vaikuttavuuskategorioiden voi ajatella olevan löyhästi kronologisessa järjestyksessä, eli kun työhyvinvointiin aletaan investoida, saadaan aikaan välittömiä suoria vaikutuksia. Ajan saatossa ja investointien jatkuessa suorat vaikutukset alkavat tuottaa epäsuoria vaikutuksia, jotka yhdessä suorien vaikutusten kanssa pidemmällä ajanjaksolla tuottavat lopullisia vaikutuksia. Siinä missä suorat vaikutukset ovat pitkälti organisaation sisäisiä, välilliset epäsuorat vaikutukset ulottuvat osittain jo organisaation ulkopuolellekin. Lopulliset vaikutukset ovatkin pääsääntöisesti organisaation ulkoiseen kuvaan ja menestystekijöihin liittyviä. Vaikutuskategorioiden juoksuttaminen aikajanalla kuvaa hyvin työhyvinvointi-investointien merkitystä. Vastaavasti, jos aikajana käännetään vastakkaiseen suuntaan ja aloitetaan tarkastelu pysyvistä vaikutuksista, ovat hyvämaineinen, tuloksellinen, asiakaskeskeinen ja palvelukykyinen varmasti asioita, joita monen johtajan ajatuksissa menestyvän organisaation tulee olla. Näitä organisaation kykyjä ja ominaisuuksia ei vain tule ajateltua työhyvinvoinnista johdettuina lopputuloksina. Harvassa lienevät sairauspoissaolojen vähentämiseen tähtäävät investoinnit, jotka olisi kategorisoitu osaksi

tuloksellista organisaatiota. Poissaolojen vähentämistä tarkastellaan yleisesti kustannusten kautta, ei innovoinnin mahdollistajana tai tuloksellisuuden esteenä.

Työhyvinvoinnin mittaamista voidaan myös tarkastella edellisen kappaleen kategorioiden mukaisesti. Suorille ja epäsuorille vaikutuksille löytyy helpommin absoluuttisia mittareita, numeerisia ja prosentuaalisia, kuin lopullisille vaikutuksille. Esimerkiksi sairaspoissaolojen, laadun ja tuottavuuden mittaamiselle voidaan varmasti määritellä numeerisia tavoitteita. Lopullisten tuloksien mittaaminen absoluuttisilla arvoilla on vaikeampaa. Usein joudutaan sanallistamaan tavoitteita ja määrittelemään tavoitteiden toteutumista.

Yhtenä työkaluna kaikkien vaikutusten mittaamiselle voisi toimia tässäkin tapauksessa jonkinlainen tasapainotettu tuloskortti, jonka malli perustuu Kaplan & Nortonin 1996 esittämään malliin. (Kaplan & Norton 1996, 147–167, 294.) Tulokortille määritellään tekemiset eri tasoille tässä esitettyjen kategorioiden mukaisesti. Suorat vaikutukset alimmaiseksi ja lopulliset ylimmäiseksi. Tämän jälkeen määritetään ne tekemiset, joilla tavoitellaan suoria vaikutuksia, jotka taas tuottavat seuraavan tason epäsuoria tuloksia. Yhdessä edellä mainitut tuottavat lopullisia tuloksia pidemmällä aikavälillä. Esimerkkinä voisi ajatella, vaikka työntekijöiden fyysisen kunnon parantamista tarjoamalla liikuntamahdollisuuksia. Tällä voidaan suoraan vähentää sairaspoissaoloja, mikä pidemmällä aikavälillä vaikuttaa epäsuorasti asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyys taasen parantaa yrityksen ulkoista kuvaa ja mainetta markkinoilla. Näin muodostui arvoketju liikuntamahdollisuuksien tarjoamisesta aina yrityksen kohentuneeseen maineeseen. Esimerkki tuloskorttimallista kuvaa, kuinka laaja-alaisia vaikutuksia työhyvinvoinnilla ja siihen liittyvillä investoinneilla voi olla organisaation menestymisen kannalta.

2.12 Demografia ja työhyvinvointi

Tulevina vuosikymmeninä Suomen demografiaan vaikuttaa erityisesti väestön ikääntyminen, syntyvyyden vähäisyys ja työvoiman monimuotoisuuden lisääntyminen maahan muuton kautta. (SITRA 2023, megatrendit.) Väestöpyramidi on kääntymässä pääläelleen, eli ikääntyneempien määrä kasvaa ja vastaavasti lasten ja nuorten osuus laskee. (Tilastokeskus 2023, suomilukuina.) Ilmiöt on huomioitava myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Koska yhä useammat työntekijät ovat iäkkäämpiä tai saapuneet Suomeen työn perässä, asettaa tämä uudelaaisia vaatimuksia työterveydelle, turvallisuudelle sekä sopeutumiselle muuttuviin työtehtäviin ja toimintatapoihin.

Samalla työvoiman monimuotoisuus tuo mukanaan erilaisia tarpeita ja odotuksia, mikä edellyttää organisaatioilta entistä joustavampia ja inklusiivisempia lähestymistapoja työympäristön rakentamisessa. Jotta työhyvinvointi säilyisi ja vahvistuisi muuttuvassa demografisessa tilanteessa, organisaatioiden on investoitava voimakkaasti työntekijöiden terveyteen, osaamisen kehittämiseen ja työolosuhteiden parantamiseen sekä luotava tasapuolisia ja inklusiivisia työympäristöjä kaikenikäisille ja taustaisille työntekijöille.

2.13 Megatrendit ja hyvinvoinnin sukupolvikokemukset

Vuoden 2023 yhdeksi megatrendiksi Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (SITRA) on nostanut hyvinvoinnin jatkuvat haasteet. Hyvinvointia lähestytään edelleen yksilökeskeisesti, tiedostaen että terveenä eläminen vaatii sitoutumista ja valvettua elämäntapaa. Vaikka yksilö kantaakin suurimman vastuun omasta hyvinvoinnistaan, on yhteiskunnalla mahdollisuus rakenteita muuttamalla tehdä terveellinen ja kestävä elämä entistä helpommaksi. (SITRA 2023, megatrendit). Yksilökeskeisyyttä ei voida yleistää koskemaan eri sukupolvia samalla tavalla. Eri ikäiset ihmiset määrittelevät ja arvostavat hyvinvoinnissa eri asioita. Siinä missä Baby boomerit (syntyneet 1944–1965) arvostavat työtä ja sen tuomaa taloudellista turvaa sekä korostavat perinteisiä perhearvoja, milleniaalit (syntyneet 1981–1997) nostavat tärkeäksi työn ja muun elämän tasapainoa (*'work-life-balance'*). Työ hyvinvoinnin lähteenä ei ole yhtä korostuneessa asemassa kuin edeltävillä sukupolvilla. Jotta työ milleniaaleille olisi hyvinvoinnin lähde, on sen oltava itsenäistä, joustavaa ja tarkoituksellista. He myös vaativat palautetta ja valmentavaa työtettä esihenkilöiltään. Tuorein työelämässä mukana oleva Z-Sukupolvi (Zoomerit, syntyneet 1997–2004) näkevät hyvinvointinsa mallin omalla, muista eroavalla, tavallaan. Heille työn ja muun elämän tasapaino on korostetun tärkeää, ja he näkevät työnantajan yhtenä tasapainon mahdollistajana. He korostavat jatkuvaa oppimista, merkityksellisiä haasteita ja selkeitä oppimispolkuja (*'skills-path'*). Noin joka viides Z-sukupolven edustaja on valmis luopumaan ylenemismahdollisuuksista ja laskemaan palkkaa, jos työtä voidaan vähentää ja vapaa-aikaa lisätä. (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos, & Tato-Jiménez 2019, 2-6.)

Työ hyvinvoinninlähteenä on erilainen iästä riippuen. Baby boomereiden ja X-sukupolven väistyessä työmarkkinoilta on organisaatioiden tarkasteltava johtamistaan ja tavoiteltua organisaatiokulttuuriaan milleniaalien ja Z-sukupolven toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Työn ja

elämän tasapainottamisen mahdollistavat tekijät tulevat olemaan ratkaisevassa roolissa, kun uudet sukupolvet valitsevat työnantajiansa. Totutuista vanhoista toimintamalleista kiinni pitävät organisaatiot riskeeraavat tulevaisuuden menestymisensä sulkemalla silmänsä muuttuvan työelämän tarpeilta.

Työhyvinvointi on osakokonaisuutena mukana SITRA:n määrittelemässä hyvinvoinnin haasteet megatrendissä. Megatrendissä korostuu kokonaisvaltainen hyvinvointi, joka painottaa terveyttä, elämän tasapainoa ja oleellisuutta. Tulevaisuuden visiot hyvinvoinnista perustuvat enemmän tosiasialle ihmisen hyvinvoinnin riippuvuudesta luonnon hyvinvointiin. Näitä ei voida eriyttää toisistaan vaan ne ovat toistensa mahdollistajia, jotka samalla asettavat toistensa rajat. (SITRA 2023, megatrendit.)

Työhyvinvointi ilmiönä nousee esiin niin megatrendeissä, kuin nuorempien sukupolvien työn ja elämän tasapainottamisen vaatimuksissa. Ilmiöstä löytyy merkityksellisyyttä niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolta. Nykyinen jo laaja-alainen merkityksellisyys vain kasvaa Z-sukupolven vallatessa työmarkkinoita. Tämä kaikki on jo näkyvää, joten varsinaisista hiljaisista signaaleista ei voida enää puhua. Tulevien kehityskulkujen huomiotta jättäminen olisi organisaatioissa vastuuntunnottomuutta, jopa suorastaan tyhmää.

2.14 Työhyvinvoinnin merkitys yksilöille, organisaatiolle ja kansantaloudelle

Yksilön hyvinvointi kietoutuu pitkälti psykologiseen pääomaan hyvinvoinnin voimavaratekijänä. Psykologinen pääoma pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Kuka sinä olet?”. Kysymyksen aikamuoto voi vaihdella imperfektistä ”Kuka olet ollut?” aina futuuriin ”Millainen sinä voisit olla?”. Yksilön psykologinen pääoma rakentuu sitkeydestä, realistisesta optimismista, toiveikkuudesta ja itseluottamuksesta. (Manka & Manka 2023, 205.) Kokonaisvaltainen hyvinvointi, jonka merkittävänä osana työhyvinvointi, on tasapainoisen elämän yksi kulmakivi. Yksilötason työhyvinvointi on pitkälti riippuvainen jokaisen omista henkilökohtaisista arvoista, asenteesta ja toiminnasta. Yksilöt muodostavat työhyvinvoinnin perustason, jonka päälle rakentuvat organisaatioiden ja yhteiskuntatason työhyvinvointikokonaisuudet. Perustason on oltava kunnossa, jotta ylempien tasojen kokonaisuudet voivat kehittyä ja niitä voidaan kehittää. Tähän olettamukseen perustuen onkin ensisijaisesti järkevää kohdentaa työhyvinvoinnin kehitystoimintoja yksilötasolle.

Vastuullisesti toimivat organisaatiot korostavat ympäristövastuuta, sosiaalista vastuuta sekä hyvää hallintotapaa. Näitä asioita raportoidaan yleisesti ESG-mallin (Environmental, Social, and Governance) mukaisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen osana sosiaalista vastuuta on osa vastuullisesti toimivien organisaatioiden toimintaa. Varsinkin suuremmista organisaatioista löytyy jo työhyvinvointiin erikoistuneita osajia, joiden tehtävä on pelkästään keskittyä työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointi on kasvamassa organisaatioissa henkilöstöhallinnon osa-alueesta omaksi kokonaisuudeksi, jolle halutaan antaa merkityksellinen arvo osana tavoiteltua organisaatiokulttuuria. Yritykset ovat yhä kiinnostuneempia työntekijöidensä jaksamisesta ja hyvinvoinnista, sekä ovat enenevässä määrin valmiita investoimaan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin välittömiä ja välillisiä vaikutuksia on alettu ymmärtää paremmin. Työhyvinvoinnin kokonaisuus noteerataan yhä useammin strategiseksi menestystekijäksi menestyvissä organisaatioissa.

Yhteiskunnan puolelta perään kuulutetaan työhyvinvoinnin kansantaloudellisia merkityksiä. Työpahoinvoinnin vuoksi Suomi menettää joka vuosi laskentavavasta riippuen 20–25 miljardia euroa. Menetetetyt eurot ovat osittain poissa yritysten ja organisaatioiden kilpailukyvystä ja lankeavat yhteiskunnan maksettavaksi. Suomen kaltaisen korkeiden kustannusten talouden ei ole varaa menettää kilpailukykyään globaaleilla markkinoilla niin työpahoinvoinnin kuin minkään muunkaan seikan vuoksi. Työhyvinvointi on kansantaloudellisesti merkittävä ilmiö, jolla on merkittäviä vaikutuksia niin yksilöön, organisaation kuin yhteiskuntaankin. Eri organisaatioiden ja yhteiskunnan on vaikea sivuttaa ilmiötä, jonka kehittäminen voi mahdollistaa merkittäviä tuottavuus loikkia ja sitä kautta tukea organisaatioiden kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla.

Globaalissa taloudessa, jossa maat ja maiden yhteenliittymät kilpailevat markkinoista maailmanlaajuisesti, erilaiset tuottavuutta edistävät kehityskaaret ovat erityisen mielenkiinnon kohteena. Erityisesti läntisissä demokratioissa työhyvinvoinnin kehittäminen on nostettu yhdeksi seuraavista suurista tuottavuusloikista tekoälyn rinnalle. Työhyvinvointia pidetään strategisena kilpailutekijänä, mikä pitää huomioida tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Aiheen rajaus

Tämä kehittämistyö lähestyy lähijohtajien työhyvinvointikokemusta Manka & Mankan esittämää voimavaramallia mukaillen (kuvio 4). Malli tarkastelee työhyvinvointia sen voimavaratekijöiden näkökulmasta. Voimavaratekijöiksi malli määrittelee yksilön, organisaation, työyhteisön, johtamisen sekä työn hallinnan. (Manka & Manka 2023, 110.)

Tutkimusasetelma muodostuu tutkimuskysymysten ja tutkimusongelman ympärille teoreettisesta viitekehystä, empiirisesti kerätystä aineistosta, aineistojen analyysistä sekä kehittämisehdotuksista. Tutkimuksella ei ole ennakkoon asetettua hypoteesia, jota vasten kerättyä aineistoa testataan. Tarkoitus on ymmärtää syvällisesti toimeksiantajaorganisaation lähijohtajien työhyvinvointikokemusta ja siihen vaikuttavia asioita sekä voimavaratekijöitä. Tulosten pohjalta on pyritty löytämään ilmiölle merkityksellisiä kokonaisuuksia ja antamaan toimenpide-ehdotuksia lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen kehittämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointikokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ainoastaan kohdeorganisaation lähijohtajien näkökulmasta. Tarkastelu ei kata koko organisaatiota vaan edustaa yhden henkilöstöroolin poikkileikkausta organisaation kokonaisuudesta.



Kuvio 4. Manka & Manka 2023 (mukaillen), Työhyvinvointiin vaikuttavat voimavaratekijät (Manka & Manka 2023, 110.)

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yksilön työhyvinvointikokemukseen vaikuttavia seikkoja on vaikea yleistää. Ylemmän tason nimittäjiä ilmiöön vaikuttavina tekijöinä voidaan toki nimetä, mutta yksilön kokemus on aina subjektiivinen. Jotta työhyvinvointikokemusta pystyttäisiin ymmärtämään syvällisemmin, on hyvä pyrkiä löytämään tarkasteltava joukko, jolla on yhteisiä nimittäjiä työnkuvassaan. Tällaisesta tutkimusjoukosta esille nousevien kokemusten vertailulle on enemmän perusteita. Tässä kehittämistyössä lähijohtajuus on tutkittavan joukon yhteinen nimittäjä. Lähijohtajuus ja lähijohtajien merkityksellisyys organisaatioille mahdollistavat ilmiön erityispiirteiden tarkastelun sekä ymmärtämisen niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset asettuvat lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen ja työhyvinvointijohtamisen ympärille seuraavasti:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen muodostumiseen, sekä millaisia erityispiirteitä lähijohtajuus tuo työhyvinvointikokemukseen?
2. Miten organisaation työhyvinvoinnin kehitys saadaan näkyväksi lähijohtajille?

3.3 Lähestymistapa, menetelmät ja tietoperustan malli

Lähijohtajien työhyvinvointikokemusta on lähestytty tässä kehittämistyössä laadullisena tapaustutkimuksena, joka on luonteeltaan konstrukttiivinen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin ilmiöiden ja käyttäytymisen tutkimiseen, koska sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottamaan kehittämissuhteita. Työhyvinvointi-ilmiön konstrukttiivinen luonne kietoutuu ilmiön sosiaalisen todellisuuden ympärille. Tämä sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten puheesta ja puheen tulkinnoista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tapaustutkimuksessa voidaan myös vertailla tapauksia keskenään. Tapaustutkimusta voidaan käyttää yleisesti tutkimus- ja kehittämistyössä, kunhan tutkimuskohde voidaan rajata kategorisesti, funktionaalisesti tai situationaalisesti. (Ojasalo ym. 2021, 52–53; Rantanen & Toikko 2009, 36–37.)

Tutkimusongelmaa lähestytään laadullisten menetelmien avulla. Laadullista lähestymistapaa käytetään tutkittaessa todellisia elämän ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava otos on tyypillisesti määrällistä tutkimusta pienempi, tarkoitus on ymmärtää syvällisemmin pienen joukon osalta ilmiötä ja tuottaa uutta tietoa tutkimuskohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2021, 104–105.)

Tietoperustan mallina on tavoiteltu Ojasalo ym. (2021, 31) esittämää ”Oivalluttava-Perinteinen” -mallia, jolloin raportissa on selkeä erillinen tietoperustaosa, joka sisältää kuitenkin kirjoittajan omaakin pohdintaa. Mallissa näkyy selkeä yhteys kehittämistyöhön, vaikkakaan tuloksia ei tietoperustassa vielä esitellä. (Ojasalo ym. 2021, 31.)

3.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu olisi mahdollistanut kysymysten ja painotusten muuttamisen haastatteluiden välillä. Myöhempiä haastatteluja voidaan muokata vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiin, mikäli haastatteluissa ilmenee asioita, joita ei ennakkoon osattu huomioida (Ojasalo ym. 2021, 41).

Koska tutkimuksen kohde on kokemuksellinen ilmiö, joka muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kielen- ja sanojen käytön merkitys kokemuksen muodostumiseen on näin ollen merkittävä. Haastattelujen tuottama audiomateriaali mahdollistaa kielenkäytön ja eri merkitysten tunnistamista ja analysointia haastateltavien osalta. Eri haastateltavat käsittelevät samoja teemoja kielellisesti eri tavoin ja joskus jopa rikkain sanakäantein. Puheen painotuksista ja eri tunnetasoista on löydettävissä hyvinkin värikkäitä ja toisistaan erilaisia diskursseja. Haastateltavien henkilöiden tuottamien reflektioiden pituus eri teemojen välillä vaihtelee myös merkittävästi. Toinen vastaa kysymykseen lyhyesti ’Ok’ ja toinen tulee samaan lopputulemaan ’Ok’ pitkällisen kuvauksen kautta. Tällaisten vastausten tulkitseminen ilman kielenkäytön merkityksellisyyden huomioimista jättäisi haastatteluaineistosta merkittävän osan keskeistä informaatiota täysin käsittelemättä ja näin ollen heikentäisi tutkimustulosten laatua ja luotettavuutta. Tästä syystä haastatteluaineiston analyysimenetelmänä on käytetty diskurssianalyysia. Diskurssianalyysi ei ole tiukkaraajainen menetelmä, vaan enemmänkin teoreettinen viitekehys. Se pyrkii etsimään merkittävyksiä ja eroavaisuuksia aineistosta, poikkeustapauksia unohtamatta. Diskurssianalyysille ei ole ennakkoon asetettu tarkkaa mallia tai

etenemistapaa vaan olennaisia asioita etsitään aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4, Haastattelu diskursiivisen tutkimuksen kohteena, 7, Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä.)

Kielen merkityksen korostuminen tutkimusaineistossa sekä haastattelujen tuottama suuri aineiston määrä ohjasi valitsemaan analyysimenetelmäksi diskurssianalyysin. Aineiston analyysi suoritettiin diskurssianalyysin rakennetta mukaillen. Tutkimuksen tuloksissa haastatteluteemoista nousevia diskursseja on pyritty tarkastelemaan mitä, miten ja missä kysymysten kautta. ”Mitä” -kysymys tarkastelee työhyvinvointia ilmiönä ja viittaa ilmiötä koskeviin suoriin merkityssisältöihin, joiden kautta ilmiötä jäsennetään. ”Miten” -kysymys vastaa sanomisien sävyihin ja tyyliin, sekä kuinka niiden vaihtelu voi luoda merkityksellistä sisältöä työhyvinvoinnista ilmiönä. ”Missä” -kysymys asetetaan puolestaan kontekstin ympärille. Se millaisessa tapahtumaympäristössä haastattelu toteutettiin luo merkitystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tietoarkisto 2024, diskurssianalyysi.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä aineistoanalyysimalli koostuu seitsemästä eri vaiheesta, joiden pohjana on laadullisin menetelmin kerätty teemahaastatteluihin pohjautuva tutkimusaineisto. Seuraavassa listassa on esitetty tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetty aineiston diskurssianalyysi vaiheittain kronologisessa järjestyksessä.

1. Haastattelut, muistiinpanojen teko haastattelujen aikana.
 - 1.1 Diskurssien havainnointi ja kirjaaminen haastattelujen aikana.
2. Haastattelumuistiinpanojen luenta.
3. Haastatteluvideoiden katselu ja yhdistely muistiinpanoihin.
4. Muistiinpanojen yhdistäminen ja luokittelu.
 - 4.1 Diskurssien arviointi ja tarkastus videoiden avulla
5. Luokittelujen tarkastaminen ja tiivistäminen haastattelulitteroinneista.
6. Yhteyksien löytäminen.
7. Raportointi.

3.5 Metodologiset valinnat

3.5.1 Ontologia & Epistemologia

Tutkimuksen kohde on kokemuksellinen ilmiö (työhyvinvointi), johon jokaisella tutkittavalla on subjektiivinen näkemys. Kokemus on tosi jokaiselle yksilölle sellaisenaan, kun sen kokee. Näin

ollen ei ole määriteltävissä absoluuttisia mittareita, joiden perusteella voitaisiin määritellä oikeanlainen työhyvinvointikokemus.

Vaikka todellisuuskäsityksen merkitys kehittämistoiminnassa ei ole yhtä tärkeä kuin tieteellisessä tutkimuksessa, on sen määrittely kehittämistyölle merkityksellinen. Kehittämistoiminta nojaa usein arkiajatteluun pohjautuvaan todellisuuskäsitykseen, jossa asiat voidaan nähdä täsmällisinä merkityksinä. (Rantanen & Toikko 2009, 36–35.) Työhyvinvointi kokemuksena on subjektiivinen, eikä sitä voida lähestyä realistisen kehittämisorientaation näkökulmasta, joka korostaa yksilöstä riippumatonta todellisuutta. Kokemuksellisia ilmiöitä on helpompi lähestyä konstruktiiivisesta näkökulmasta, jossa todellisuus muodostuu sosiaalisissa prosesseissa. Todellisuuskäsitys työhyvinvointikokemuksesta on vahvasti sosiaalisen konstruktio mallin mukainen, jossa ihmiset luovat vuorovaikutuksessa itsestään riippumattomia merkityksiä. (Rantanen & Toikko 2009, 36.)

Kokemuksellisena ilmiönä työhyvinvointia ei voida lähestyä pelkästään faktapohjaisesti, vaan tulkinnalle on annettava tilaa. Ihmiset voivat kokea saman tilanteen hyvinkin eri tavalla, jolloin fakta-argumentit rajaavat todellisuuskäsitystä liikaa. Ilmiön monimuotoisuus ei mahdollista syvällistä ymmärtämistä pelkästään faktapohjaisesti, vaan tulkinnallinen näkökulma on otettava huomioon. Tulkinnallisessa näkökulmassa kehittämistyön tulosta ei voida tarkkaan määrittää, vaan se vaatii tulkintaa. Epistemologinen peruskysymys on näkemys hyvästä tiedosta ja millaista se on? Tässä kehittämistyössä epistemologinen tarkastelukulma on deduktiivinen, jossa suuremmista kokonaisuuksista edetään pienempiin yksittäistapauksiin. (Rantanen & Toikko 2009, 39.)

Kehittämistoiminnassa yleistä on moninainen tietokäsitys, joka perustuu osittain näyttöön, mutta ilmiöiden syvä ymmärrys vaatii kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon tulkintaa. Tällainen laaja tietokäsitys edellyttää myös moninaisia tiedontuotantotapoja. Oletusarvoisesti tieto syntyy aktiivisissa toimintaympäristöissä. Tieto on luonteeltaan transdisiplinaarista, jossa käytännön ja teorian rajat risteävät uuden tiedon tuotannossa. Koska tieto tuotetaan aktiivisissa toimintaympäristöissä, on tiedon tuottajina laajempi heterogeeninen joukko perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen verrattuna. Uusi tieto on myös reflektiivistä kriittistä tarkastelua korostavaa, jossa argumentointia ei kohdisteta pelkästään tiedeyhteisölle. Tiedon laatua testataan empiirisesti käytettävyyttä korostaen. Tiedon laadukkuus perustuu myös kysyntään markkinoilla. Tieto on laadukasta, jos sillä on kysyntää ja sitä voidaan käyttää hyödyksi. (Rantanen & Toikko 2009, 42–43.)

Oman tutkimuksellisen kehitystyöni tiedon tuottamisen tapa on moninainen. Tutkittava tieto on syntynyt sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten omien käytänteiden kautta. Tieto voi osin noudattaa jonkin tieteellisen teorian mallia, vaikkakin empiirisellä tiedolla on tuotettuun tietoon merkittävä vaikutus. Tuotetun tiedon laatua voidaan arvioiva vasta kun tiedetään, onko sitä voitu soveltaa käytäntöön, esimerkiksi uusia käytänteitä luomalla.

3.5.2 Tiedonintressi ja yhteiskuntasuhde

Toisin kuin tieteellisessä tutkimuksessa kehittämistyössä pyritään aina muutokseen eikä pelkästään ilmiön ymmärtämiseen. Kehittämistyötä ohjaavat erilaiset intressit, jotka valitaan tai ainakin tiedostetaan kehitystyön eri vaiheissa. On tarkasteltava tiedon intressin näkökulmaa, arvioitava kehittämistyön yhteiskuntasuhdetta sekä tiedostettava kenen ehdoilla kehittämistyötä tehdään. Intressivalinnat auttavat jäsentämään kehittämistyön kulkua ja lopputulosta. (Rantanen & Toikko 2009, 44.)

Rantanen & Toikko viittaavat (Rantanen & Toikko 2009, 45–56.) Jürgen Habermasin (1972) esittämään tiedon intressin kolmiosaiseen jaotteluun: tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen lähestymiskulmaan. Tekninen tiedonintressi enemmänkin testaa rakennettua mallia kohdeorganisaatiossa. Jo organisoitumisvaiheessa toiminta suunnitellaan valmiiksi, jolloin toteutus on vain suunnitelman täytäntöönpanoa. Praktinen eli vuorovaikutteinen lähestymistapa määrittelee ongelman yhdessä asiantuntijoiden ja kohdeyhteisön kanssa. Lähestymiskulma on prosessinomainen ja suunnitelmaa voidaan muokata toteutuksen edetessä. Emansipatorisessa lähestymistavassa ongelmaa lähestytään laajemman yhteiskunnallisen viitekehyksen kautta. Emansipatorinen lähestymiskulma selittää yhteisönsä perusongelmia yhteisöllisen tietoisuuden kautta. (Rantanen & Toikko 2009, 45–56.)

Tiedonintressin näkökulmasta omassa tutkimuksellisessa kehitystyössä vahvimmin esiin nousee praktinen, eli hermeneuttinen tiedonintressi, jossa pyritään rakentamaan ymmärrettävä kuva tutkittavasta kokemuksellisesta ilmiöstä. Kehittämistyön tutkimusaineistosta identifioidaan työhyvinvointikokemukseen liittyviä ilmiöitä, ongelmia ja kokemuksia. Ongelmat eivät ole yksiselitteisiä vaan niissä on tulkinnanvaraa. Lopputuloksena on auttaa lähijohtajia ja ohjaavaa organisaatiota ymmärtämään työhyvinvointikokemukseen vaikuttavia asioita sekä mahdollistaa uudenlaisia toimintamalleja kokemuksen parantamiseksi.

Yksilöiden ja yhteiskunnan välisen suhteen ymmärtäminen on keskeistä kehittämistyössä. Yhteiskuntasuhdetta voidaan hahmottaa positiivisesta, kriittisestä tai radikaalista näkökulmasta. Positiivisessa näkökulmassa hyväksytään olemassa olevat rakenteet kehittämisen lähtökohdaksi, keskeistä on harmonia, integroituminen ja sopeutuminen. Kriittinen näkökulma on varauksellisempi suhteessa olemassa olevaan järjestelmään, mutta hyväksyy sen lähtökohdaksi vaikkakin esittäen uusia ja korvaavia toimintamalleja. Malli ei hyväksy yhtä totuutta ongelman ratkaisuun ja korostaa monipuolisen dialogin merkitystä ratkaisuja etsittäessä. Kolmas radikaali yhteiskuntasuhde ei hyväksy ratkaisun lähtökohdaksi olemassa olevaa järjestelmää. Mallissa ei uskota harmonisoimisen ja dialogin lisäämisen ratkaisevan ongelmia. Radikaali malli ei niinkään keskity yksittäisen ongelman ratkaisuun vaan korostaa suurempien kokonaisuuksien tiedostamisen merkitystä. (Rantanen & Toikko 2009, 47–48.)

Oman tutkimuksellisen kehittämistyön yhteiskuntasuhde on osittain kriittinen. Tarkoitus ei ole kehittää uudenlaista järjestelmää, vaan nykyinen malli on lähtökohta työhyvinvointikokemuksen kehittämiseksi. Toisaalta eri intressien näkökulmia arvioidaan kriittisesti ja niistä keskustellaan avoimesti. Kehittämisen kohde on organisaatio, jonka toimintaa tarkastellaan organisaation lähijohtajien toimintaan perustuen. Liikkeelle paneva voima on työhyvinvoinnista vastaava organisaation osa, jolloin kehittämisen voidaan katsoa tapahtuvan organisaatiossa ylhäältä alaspäin.

3.5.3 Toiminnanluonne – Reflektiivinen

Toiminnan reflektiivistä luonnetta voidaan tarkastella joko prosessi- tai suunnitteluorientoituneesta näkökulmasta. Suunnitteluorientoitunut toiminta perustuu ennalta suunniteltuun prosessiin, jonka vaiheet on tarkkaan rajattu. Suunnitelmasta poikkeaminen korjataan ja palataan alun perin suunniteltuun malliin. Kehittäminen tapahtuu vertaamalla käytännön toteutusta tehtyyn suunnitelmaan. Prosessorientoituneessa kehitystyössä kehitystä koskevaa tietoa syntyy prosessin aikana ja kehittäjien on mukauduttava ja jatkuvasti opittava uutta. Uusi tieto ohjaa toimintaa kompleksisessä, muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä. (Rantanen & Toikko 2009, 50.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyöni on luonteeltaan suunnitteluorientoitunutta, koska kehittämistyöllä on ennalta suunnitellut ja rajatut vaiheet. Eri vaiheiden toteuttamisen jälkeisen palautteen perusteella toimintaa korjataan tarvittaessa. Toisin kuin prosessorientoituneessa toiminnassa, toimintaympäristön kompleksisuus pyritään minimoimaan ja kehittämistyön vaiheet pyritään pitämään yksinkertaisina ja selkeinä.

Reflektionkäsite lähtee alati muuttuvasta monimutkaisesta ja monitasoisesta sosiaalisesta todellisuudesta, jossa tieto pitäisi luoda uudelleen eri sosiaalisissa tilanteissa. Kehittämistyössä reflektio nähdään eräänlaisena todellisuuden peilinä, jota vasten todellisuutta voidaan tarkastella. (Rantanen & Toikko 2009, 51.) Oman tutkimuksellisen kehittämistyön reflektiivisyys korostuu tutkimuksellisen osan kautta. Tutkimuksessa tuotettua empiiristä tietoa peilataan olemassa oleviin teorioihin. Koska reflektion pohjana on tieteellinen tietopohja, joka asettaa ennako-oletuksia, on tutkimuksen reflektion luonne oltava kriittisenreflektion mukaista (*critical reflection*). Kriittisessä reflektiossa arvioidaan kriittisesti millaiseen tutkimukselliseen tai kokemukselliseen tietoon näkökulma perustuu. (Rantanen & Toikko 2009, 51.)

3.5.4 Luotettavuus

Kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa ja erilaisissa kehittämistöissä tulosten luotettavuuden arviointi on yksi keskeisimmistä arviointikriteereistä. Tiedon luotettavuuden arviointi eroaa, riippuen millaisesta tieteellisestä- tai kehittämistehtävästä on kysymys. Kvantitatiivisen tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan asiaa reliabiliteetin- ja validiteetin käsitteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta puolestaan argumentoidaan vakuuttavuuden käsitteen kautta. Kehittämistyön luotettavuuden arvioinnin keskeinen kysymys on tiedon käytettävyys. Käytäntö on totuuden ainoa kriteeri. (Rantanen & Toikko 2009, 121.)

Vakuuttavuuden käsitettä käytetään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen argumentaatio ja aineisto on oltava mahdollisimman avointa, jotta tutkija voi vakuuttaa tiedeyhteisön vakuuttavuudesta. Lincolnin ja Egonin (1985) mukaan vakuuttavuus on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Vakuuttavuus koostuu uskottavuudesta ja johdonmukaisuudesta. Tutkimuksen konstruktion on oltava uskottava ja tutkimusaineiston läpikäynnin ja analysoinnin tarkasti kuvattu. (Rantanen & Toikko 2009, 123–124.)

Kehittämistyössä luotettavuuden arviointi on monimutkaisempaa, erityisesti sosiaalisten prosessien toistettavuus ei aina ole mahdollista. Validiteetin ongelma korostuu usein tutkimusaineistojen vähäisyydestä sekä kiireellisesti asetetuista tiedonkeruutahtumista. Alhainen validiteetti kyseenalaistaa perustellusti asetettujen mittarien kyvyn kuvata tutkimuksesta nousevia ilmiöitä ja johtopäätöksiä. (Rantanen & Toikko 2009, 123.) Pragmaattinen totuuskäsite kehittämistoiminnassa korostaa tiedon käyttökelpoisuutta luotettavuuden mittarina. Jos tieto voidaan viedä käytäntöön, on se totta. Pragmaattinen totuus perustuu John Deweyn ja Charles Peircen näkemyksiin. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tiedon käytettävyyttä voidaan arvioida prosessin tai tulosten näkökulmasta. Prosessinäkökulma korostaa arviointia ja sen pohjana olevan aineiston käyttöä projektin ohjaamisessa. Kehittämistulosten näkökulma pitää tiedon käytettävyyttä olennaisena osana tiedon hyödynnettävyyttä. On korostettava tuloksiin perustuvia käytännön toiminnan muutosehdotuksia. (Rantanen & Toikko 2009, 125.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedon siirrettävyys, eli kuinka hyvin tuotettu tieto voidaan ottaa käyttöön muissa kuin tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa, on ratkaiseva kysymys luotettavuutta arvioitaessa. Usein kehittämistyöt ovat pilottiprojekteja, jotka onnistuvat keskimääräistä paremmin pitkälti niihin allokoitujen runsaiden resurssien vuoksi. (Rantanen & Toikko 2009, 126.) Pilottiprojekti, jonka halutaan onnistuvan voi tuottaa tuloksia, joita on vaikea yleistää ja ottaa käyttöön toisaalla. Tällaisen tiedon validiteetti on perustellusti kyseenalainen ja tiedon arvo laskee ainakin muiden kuin kohteena olleen organisaation näkökulmasta.

Omassa kehittämistyössäni on pyritty tuottamaan siirrettävissä olevaa tietoa, jota muut toimeksiantajaorganisaation kaltaiset organisaatiot voivat soveltaa käytäntöön. Tutkimusotos kohderyhmästä on riittävän (>10 %) suuri, mikä lisää tiedon luotettavuutta. Toimeksiantajaorganisaation kaltaisia organisaatioita, joihin tuotettua tietoa voidaan soveltaa, löytyy useita. Tämä edistää tuotetun tiedon leviämistä ja käytäntöön ottamista laajemmalti kuin kohdeorganisaatiossa.

3.5.5 Eettiset kysymykset

Suomessa tieteellisen tutkimuksen eettisiä ohjeistuksia edustaa Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), joka ylläpitää hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntö -ohjeistusta (HTK). Yliopistot ja

korkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan TENK:in yhdeksänkohtaista ohjeistusta, joka on viimeksi päivitetty vuonna 2012 (TENK 2023.)

Eettiset kysymykset kehittämistyössä ovat laajemmat kuin puhtaassa tieteellisessä tutkimuksessa. Kehittämistyö on usein organisaatioon tai organisaation käyttäytymiseen sidottua, jolloin on huomioitava lisäksi organisaatioihin liittyvät eettiset kysymykset. Kehittämistyössä ollaan aina ihmisten kanssa tekemisissä, on tiedostettava ja tunnustettava inhimillisistä tekijöistä johtuvat rajoitteet ja erilaiset vajavaisuudet, jotka vaikuttavat kehitystyöhön. Tutkittavien on tiedettävä olevansa tutkimuksen kohteena, mitä tutkija tutkii ja mikä heidän roolinsa kehittämistyössä on. Kehittämistyön kannalta on merkittävää tiedostaa suostuttelun ja pakottamisen erilainen merkitys. Kerättävä tieto on pyrittävä saamaan tutkittavilta ihmisiltä mahdollisimman rehellisenä. Kun vastaukset voidaan pitää nimettöminä, ihmisten halu ja kyky vastata rehellisesti kasvaa eikä vastaaminen tunnu pakottavalta. (Ojasalo ym. 2021, 49.)

Kehittämistyössä tutkijan etiikan pitää täyttää kehittämistyölle asetetut vaatimukset. Plagiointi, mahdollisten toisten tutkijoiden roolin vähättely, kritiikiton tulosten arvostelu, harhaanjohtavien tuloksien esittely ja mahdollisen rahoituksen väärinkäyttö eivät vastaa tutkijalle sopivia eettisiä toimintamalleja. Yritysmaailmassa, jossa rahoitus tulee yleensä toimeksiantajalta, on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa tulosten rehellisyys. Tuloksia ei saa johdatella toimeksiantajan toivomaan suuntaa, vaan niitä tulee tarkastella kriittisesti ilman tutkimuksen ulkopuolisia vaikutteita. Rahoituksen tai sen lähteen ei tulisi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Rahoituksen vaikutus on hyvä tiedostaa, koska se voi olla osittain tiedostamatonta. (Ojasalo ym. 2021, 49.)

Lähtökohtaisesti on selvää noudattaa tutkimuksellisessa kehittämistyössä TENK -ohjeita, jotka ovat hyvin suoraviivaisia ja selkeitä. Vaikeampaa on kuitenkin tunnistaa epäsuora vaikutus tai vaikuttaminen kehittämistyön etiikkaan. On kuitenkin jatkuvasti muistutettava itseään objektiivisuudesta ja kriittisestä tarkastelusta. Aina ei ole yksinkertaista tunnistaa epäsuoraa vaikuttamista. Keskustelut toimeksiantajan kanssa heidän oletamuksistaan voi jättää tutkijalle pienen muistijäljen, joka tahattomasti ohjaa tutkimuksellisia valintoja epäeettiseen suuntaan. Haastateltavien liiallinen ohjaaminen tiettyyn vastausmalliin vääristää tuloksia ja rikkoo hyvää tutkimustapaa sekä tutkijan etiikkaa. Tutkijan on tiedostettava epäsuorat ja suorat vaikutusmahdollisuudet kehittämistyöhön sekä pyrittävä tiedostamaan tilanteet, joissa näille voi altistua.

Eettisistä periaatteista hyvä muistilistana on Ojasalo ym. (2021, sivunumero) esittämä lista, joka ohjeistaa selvittämään kehittämistyöhön liittyvät oikeudelliset kysymykset niin vastuiden kuin velvollisuuksien näkökulmasta. On myös selvitettävä kohdeorganisaatiossa vallitsevat eettiset säännöt ja käytännöt. On oltava rehellinen eikä luvata mitään, mitä ei voida pitää. Tiedot on pidettävä luottamuksellisena ja varmistettava tiedonhankintatapojen eettisyys. Tulosten pitää olla rehellisiä ja kriittisesti tarkasteltuja, ja lähteiden käyttö on aina merkittävä näkyviin. (Ojasalo ym. 2021, 49.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on kiinnitetty erityistä huomiota epäsuoraan vaikutukseen eettisyyden osalta. Vaikka toimeksiantaja ei halua tietoisesti vaikuttaa lopputulokseen (tutkimuksen toteutustavalla on pyritty minimoimaan toimeksiantajan vaikutusmahdollisuudet kehittämistyön lopputulokseen), voi vaikutus olla epäsuoraa ja tahatonta, joka täytyy itse tutkijana tiedostaa. Tutkimuksen eettisen tarkastelun on pohjauduttava läpinäkyvyyteen osana tieteellisen tutkimuksen tai kehittämistyön prosessia. Tämä ei tarkoita kaikkien lähdeaineistojen julkaisua, vaan luottamuksellisuuden säilyttäminen on osa tutkimus etikkaa.

4 TUTKIMUS JA TULOKSET

4.1 Tutkimuksen valmistelu

Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin pääsääntöisesti puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen pääteemat mukailevat Manka & Mankan kirjassaan ”Työhyvinvointi” 2023 esittämää työhyvinvoinnin voimavaramallia. Mallista poimitut pääteemat ovat minä, työ, johtaminen, työyhteisö ja organisaatio. Haastattelukokonaisuus suoritettiin teemojen mukaisesti, eikä niitä muutettu haastattelujen edetessä. Haastattelujen edetessä teemojen järjestystä haastattelujen sisällä muutettiin, jotta haastattelutilanne saatiin soljuvammaksi ja asioiden turhalta toistolta vältyttiin (Liite 1.).

Ennen työn aloitusta toimeksiantaja myönsi virallisen tutkimusluvan. Tutkimuslupa antoi vapaaehtoisuuteen perustuvan mahdollisuuden tutkittavan organisaation lähijohtajille osallistua tutkimushaastatteluun. Ennen mahdollisuutta ilmoittautua tutkimushaastatteluun, tarjottiin lähijohtajille mahdollisuutta osallistua noin 20 minuutin mittaiseen tietoisuuteen, jossa esiteltiin tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteita ja mahdollisuutta osallistua kehittämistyöhön vapaaehtoisesti. Tietoisuudet toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Ilmoittautuminen haastatteluihin toteutettiin Google- Forms -työkalun avulla, jonka kautta vapaaehtoiset osallistujat pääsivät ilmoittautumaan haastatteluihin. Haastateltavien henkilötietoja ei ole tallennettu eikä kerätty muuta kuin tutkijan ja haastateltavien välistä yhteydenpitoa varten. Vapaaehtoisin haastatteluihin osallistui kymmenen lähijohtajaa, joka on enemmän kuin 10 % koko toimeksiantajaorganisaation lähijohtajien kokonaismäärästä. Toimeksiantaja ei ole tietoinen, ketkä haastatteluihin osallistuivat. Osallistujat edustivat toimeksiantajaorganisaation kahta pääryhmää: konsernipalveluja ja sivistys- ja hyvinvointialaa. Organisaation kolmannesta pääryhmästä eli kaupunkirakenteen organisaatiosta ei haastatteluihin osallistunut yhtään lähijohtajaa.

4.2 Aineiston keruu, teemahaastattelujen toteutus

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelutilanteessa oli läsnä ainoastaan haastateltava ja haastattelija. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden avulla, mikä mahdollisti joustavamman

aikataulun haastattelujen toteuttamiselle, koska haastattelijan ja haastateltavan ei tarvinnut olla fyysisesti samassa tilassa. Etäyhteyden ja Microsoft Teams -sovelluksen käyttö mahdollistivat myös haastattelujen videoinnin sekä automaattisen litteroinnin. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja automaattiseen litterointiin. Kaikki haastateltavat antoivat nauhoitus- ja autolitterointiluvan. Koska luvat saatiin kaikilta haastateltavilta, on aineisto näiltä osin laadultaan yhtenäinen, tämä osaltaan parantaa myös aineiston luotettavuutta. Osa haastateltavista halusi pitää kameran suljettuna haastattelun aikana, jolloin videokuvaa ei nauhoitukseen luonnollisesti tallentunut. Videokuvan puuttuminen osasta aineistosta poistaa myös mahdollisuuden sanattoman viestinnän tulkitsemiselle aineistosta ja samalla korostaa kielenkäytön merkitystä aineistoanalyysissä.

Vapaaehtoisuuteen perustuvia haastatteluja suoritettiin yhteensä kymmenen kappaletta. Haastattelut ajoittuivat kesäkuun 2023 ja lokakuun 2023 väliselle ajalle. Haastattelujen kestoksi arvioitiin ennen haastatteluja noin yksi tunti. Toteutunut haastattelujen kesto vaihteli 46 minuutin ja tunti 37 minuutin välillä. Haastattelut suoritettiin arkipäivinä kello 08:00 – 16:00 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin jokaisen haastateltavan työaikana.

Haastattelutilanne rakentui tutkimuksen pääteemojen ympärille (Liite 1). Haastatteluja varten rakennettiin kalvosarja (pptx -muotoinen), jossa haastatteluteemat esitettiin jokainen eri kalvolla reflektion pohjaksi. Haastattelujen yhteydessä haastattelijat esittivät tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa tulkinnanvaraisuuden minimoimiseksi. Kaikki haastattelut suoritettiin samalla kalvosarjalla, eikä siihen tehty muutoksia haastatteluiden välillä.

4.3 Tulokset

Tutkimuksen tulokset luokiteltiin teemahaastattelujen pääteemojen alle kaikkien haastatteluiden osalta. Haastatteluista nousseita diskursseja kirjattiin muistiinpanoihin. Luokittelu suoritettiin Excelillä. Tämän jälkeen teemoittain yhdisteltiin yksittäisten haastatteluiden tuloksia toistuviksi luokiksi, sekä kirjattiin yleisestä vastauslinjasta poikkeavat vastaukset. Haastatteluteemojen alle syntyneet luokat asetettiin ristiintarkasteluun luokkien välillä tarkoituksena havaita samojen luokkien ilmentyminen eri teemojen alla. Lopuksi luokittelut tarkastettiin haastattelumateriaaleista.

4.3.1 Minä, henkilökohtainen hyvinvointi

Kaikki vastaajat kokevat oman hyvinvointinsa koostuvan fyysisestä, henkisestä ja psyykkisestä kokonaisuudesta. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin osana fyysinen hyvinvointi kuitenkin nousee vastauksissa korkeampaan merkitykseen psyykkisen hyvinvoinnin yläpuolelle. Eniten huolta kannetaan omasta fyysisestä hyvinvoinnista. Tämä huoli on vaivannut monia pidemmän aikaa. Tästä huolimatta useat vastaajat, jotka tätä huolta kantavat, eivät kuitenkaan ole edistäneet omasta mielestään riittävästi omaa fyysistä hyvinvointiaan viime aikoina. Vastaajien ajatus on, että fyysinen hyvinvointi on jokaisen omalla vastuulla ja sitä hoidetaan omalla ajalla. Fyysisen hyvinvoinnin korostuminen henkilökohtaisen hyvinvoinnin määräävänä tekijänä nähdään usein perustana ja mahdollistajana psyykkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. *'On oltava hyvässä kunnossa, että jaksaa'*. Vaikka haastateltavat yhdistävät fyysisen hyvinvoinnin hyvään kuntoon, ei liikuntaa fyysisen kunnan edistäjänä mainitse kuin pieni osa vastaajista. Liikuntaan viitataan lähinnä elämäntapana, joka on tärkeä osa omaa hyvinvointia.

Työ, varsinkin mielekäs ja palkitseva, nousee myös osaksi useiden vastaajien henkilökohtaista hyvinvointia sen tuoman merkityksellisyyden kautta. Tasapaino työn ja muun elämän välillä nähdään merkitykselliseksi. Läheisten ja perheen hyvinvointia pidetään erittäin merkityksellisenä oman hyvinvoinnin kannalta. Osa tiedostaa jopa asettavansa läheisten hyvinvoinnin oman hyvinvointinsa edelle, ja ovat sitä kautta huolissaan omasta hyvinvoinnistaan.

Haastateltavat kertovat omasta hyvinvoinnistaan neutraalisti eikä erityistä innostumista tai passiivisuutta ole diskursiivisesti havaittavissa. Kaikilla kielenkäyttö on kuitenkin varmaa ja tiedostavaa. Kenellekään ei ole epäselvää, miten merkittävä asia hyvinvointi on. Varsinkin kokeneemmat lähijohtajat kuvaavat itsevarmasti, miten omaa hyvinvointiaan vaalivat tai miten sitä pitäisi vaalia.

4.3.2 Minä, henkilökohtainen työhyvinvointi ja työkyky

Kun yleisen hyvinvoinnin osalta korostui fyysinen hyvinvointi, nousee työhyvinvoinnin osalta sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi suurempaan merkitykseen. Positiivisen sosiaalisen

vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kohtaamisissa halutaan kokea arvostuksen tunnetta ja merkityksellisyyttä omasta työstä. Muutamat mainitsevat realistisen työn määrän vaikuttavan työhyvinvointiin sitä parantavasti. Jos työtä on liikaa, syö se vastaajien mukaan työhyvinvoinnin voimavaroja. Vastaajat korostavat toimivan työyhteisön merkitystä työhyvinvoinnin voimavaratekijänä. *'Selvääpäisten ja osaavien ihmisten kanssa homma toimii'*. Työyhteisöksi he määrittelevät tässä yhteydessä oman tiiminsä ja/tai ne ihmiset, joiden kanssa he ovat lähes päivittäin tekemisissä työhön liittyvissä asioissa.

Esihenkilön tuki ja riittävä läsnäolo nähdään vahvasti positiivisena voimavarana työhyvinvoinnissa. Haastateltavat korostavat oman lähijohtajan saatavilla olemista tarvittaessa. Lähijohtajat eivät koe tarvitsevansa kädestä pitäen päivittäistä ohjausta, mutta tarvittaessa, esimerkiksi vaikeiden päätösten tekemisen yhteydessä, halutaan tukea omalta lähijohtajalta. Virkaan liittyvissä substanssikysymyksissä ei juurikaan apua omalta lähijohtajalta ole kaivattu.

Työpahoinvoinnin ensimmäisenä fundamenttina useat näkevät arvostiriidat organisaation kanssa. Monille tämä on jopa peruste harkita organisaation vaihtamista. Useat toteavat, että eivät voisi työskennellä organisaatiossa, jonka arvot ovat ristiriidassa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. On huomioitavaa, että edellä mainittu on vastaajien omaa näkemystä, eikä se tarkoita, että vastaajilla olisi arvostiriitoja nykyisen organisaationsa arvojen kanssa. Päinvastoin useat kertovat oman organisaationsa arvojen olevan hyvin yhteneväisiä omien arvojensa kanssa. Voimavaroja kuluttavana vastaajat näkivät myös jatkuvat muutokset toimintamalleissa sekä epävarmuuden organisaation tulevaisuudesta. Ei niinkään oltu huolissaan organisaation olemassaolosta vaan enemmänkin siitä, millaiset toimintamallit ja odotukset organisaatiolle on tulevaisuudessa. Negatiivisen työilmapiirin nostavat esiin useat vastaajat. Yksittäisinä mainintoina puhutaan omista ongelmista vellomisesta, sovituisista töistä lipeämisestä, liiallisesta kontrolloinnista ja valvonnasta. Voimakkaan negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaa myös asiaton asiakaspalautte. Asiattoman asiakaspalautteen nostaa esiin jokainen haastateltava, joka työskentelee asiakasrajapinnassa. Haastateltavien mukaan tämä valitettava kehityssuunta on ollut nähtävissä jo vuosia, mutta siihen puuttuminen tai korjaaminen on erittäin vaikeaa, osittain jopa mahdotonta.

Oman työkykynsä haastateltavat arvioivat hyväksi tai erinomaiseksi. Puolet vastaajista koki työkyvyn olleen heikompi vuotta aikaisemmin. Melkein toinen puolisko vastaajista ei nähnyt työkykynsä muuttuneen vuoden takaiseen verrattuna. Vuoden päästä kaikki vastaajat uskoivat työkykynsä olevan vähintäänkin yhtä hyvä kuin nyt. Vastaajien työkyky on linjassa Kuntien

eläkevakuutuksen (KEVA) työkykytutkimuksen kanssa, jossa todetaan työkyvyn, varsinkin fyysisen työkyvyn, olevan hyvällä tasolla (Pekkarinen & Pulkkinen 2023, 14–15.)

Työkyksinäisyyden jokainen vastaaja tunnisti, ja on ainakin joskus kokenut työssään yksinäisyyttä. Uudet tai organisaatioon lähiaikoina tulleet lähijohtajat nostivat työkyksinäisyyden kokemuksen esiin voimakkaammin kuin kokeneet lähijohtajat. Pidempään lähijohtajana toimineet tuntevat organisaation paremmin ja ovat ajan saatossa rakentaneet oman tukiverkostonsa laajaksi. Laajasta tukiverkostosta löytyy paremmin mielipide tai sparrausapua tarvittaessa. Uusilla lähijohtajilla tällaista verkostoa ei ole, tai se on huomattavasti pienempi.

Työkykyään kuvaillessa haastateltavat ovat varmoja näkemyksistään. Työkyky ja sen tason määrittely on heille selkeää ja yksiselitteistä. Koska kyse on vain vastaajan omasta kokemuksesta, on mahdotonta aukottomasti arvioida kunkin haastateltavan työkyvyn tasoa suhteessa toisiinsa. Toisen hyvä taso voi olla toiselle tyydyttävä taso ja päinvastoin. Haastateltavien kertomukset työhyvinvoinnin horjumisesta ja hyvinvoinnin menettämisestä sekä oman työhyvinvoinnin rakentamisesta auttavat kuitenkin arvioimaan todellista työkyvyn tasoa. Ihminen, jonka työhyvinvointi on järkkynyt ja joka on onnistunut palauttamaan sen tasolle, jolla selviää työstään, määrittää tyydyttävän työhyvinvoinnin tason eri tavalla kuin vahva suorittaja, joka ei ole kokenut työhyvinvoinnin järkkymistä. Tämän eron voi tulkita haastateltavien äänen käytöstä. Työhyvinvoinnin menetyksen kokeneiden äänestä kuuluu epävarmuus työhyvinvoinnin tasosta keskusteltaessa, he ikään kuin kokevat olevansa onnellisia mistä tahansa työhyvinvointia parantavasta asiasta. Heillä kokonaisuus rakentuu päivittäisistä tekemisistä. *'Työkaverin iloinen tervehdys tänä aamuna sai hyvälle mielelle ja jaksan tämänkin päivän'*. Vastaavasti haastateltavat, jotka eivät ole kokeneet dramaattisia muutoksia työhyvinvoinnissaan, kuvaavat omaa työkykyään ja työhyvinvointiaan kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus voi muuttua parempaan tai huonompaan suuntaan, mutta muutosta ei kuvata yksittäisten tekemisten tai käytäntöjen muutosten kautta.

4.3.3 Työhön vaikutusmahdollisuudet ja työn määrä

Kaikki haastateltavat kokevat, että voivat itse vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön virkavastuun sallimissa rajoissa. Mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön kaikki pitivät erittäin tärkeänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Vastaajat kokivat oman työnsä vähintään

kohtuullisen innostavaksi ja motivoivaksi. Merkittävä osa ei voisi kuvitella työskentelevänsä nykyisessä tehtävässään, jos työ ei olisi innostavaa ja motivoivaa. *'En olisi tässä työssä, jos en kokisi sitä motivoivaksi'*. Työhön vaikutusmahdollisuuksien motivoiva ja voimaannuttava tunne haastateltavien kertomana viittaa yhtäläisyyteen Robert Karasekin työn rasittavuus malliin (*'Job Strain Model'*), joka esittää työhön vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymisen lisäävän henkistä hyvinvointia ja alentavan stressiä (Karasek 1979, 288, 303.)

Kaikkien mielestä työtä on tai on ollut määrällisesti liikaa. Useat korostavat kuitenkin omaa vastuutaan töiden priorisoinnista ja kuinka täydellistä työnlopputulosta, milloinkin kannattaa tavoitella. Työstä palautuminen onnistuu vastaajien mielestä hyvin tai ainakin kohtuullisesti. Lähemmät lähijohtajat kiinnittävät enemmän huomiota palautumisen varmistamiseen kuin nuoremmat. Palautumisen merkitys on selvinnyt monelle vasta ikääntymisen myötä.

Ahdistusta vastaajat eivät juuri nyt koe, mutta moni on sitä jossain vaiheessa työuraansa kokenut. Masennustakaan ei kukaan tunne tällä hetkellä kokevansa, mutta moni pohtii, miten toimia välttääkseen masennuksen tulevaisuudessa. Innostusta työstään ilmaisevat erityisesti uudet lähijohtajat, he näkevät uuden työn ihanina haasteina ja mahdollisuutena päästä mukaan uusiin kiinnostaviin projekteihin. Heidän käyttämä kieli motivoivasta ja innostavasta työstä on rikasta ja äänen käytössä on selvästi havaittavissa aitoa innostumista aiheesta. Vastaavasti osa kokeneemmista lähijohtajista ei jaksa enää innostua ainakaan merkittävästi työstään, vaan katsovatkin työtä enemmän mukavuuden ja viihtyvyyden kautta. Heidän puheensa työhön motivoitumisesta on rauhallista ja äänenväri on vakuuttavan harmaata ja arvokasta. Kielen käytön perusteella heidän työnsä motivaatiotekijät ovat enemmän järkeen kuin tunteeseen perustuvia. *'Vastuu on kannettava, ja olen sitä aina pitänyt kunnia-asianani'*.

4.3.4 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin

Organisaation asettamia tavoitteita vastaajista puolet piti realistisina ja relevantteina. Vastaavasti toinen puoli vastaajista koki tavoitteet liiallisena ja jopa absurdeina. Uudemmat lähijohtajat eivät osanneet arvioida tavoitteiden tasoa, koska heillä ei ole vielä riittävää kokemusta. Kaikki vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa tavoitteiden asetteluun, sekä kokivat olevansa merkittävässä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa. Mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteisiin kaikki pitivät erittäin positiivisena ja hyvänä asiana.

Kaikkien mielestä organisaatio joustaa hyvin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Työn aikaan ja paikkaan vaikuttamisen kaikki kokivat mahdolliseksi, erityisesti organisaation käyttämä hybridityömalli koettiin yleisesti hyväksi. Hybridityömalli tässä yhteydessä tarkoittaa osittaista etätyömahdollisuutta. Kaikki esihenkilöt eivät kuitenkaan käytä etätyömahdollisuutta, koska kokevat tiimensä kanssa työskentelyn onnistuvan paremmin, kun ovat myös itse fyysisesti paikan päällä.

Jokainen haastateltava koki olevansa motivoitunut omaan ja tiimensä työhyvinvoinnin johtamiseen. Useat näkivät työhyvinvoinnin johtamisen omassa työssään yhdeksi merkittävimmistä johtamisen tehtävistä. Vastaajat uskovat oman lähijohtajan olevan ainakin kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan. Lähijohtajien esihenkilöiden kiinnostus lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen ilmenee aktiivisena yhteydenpitona ja keskusteluna töiden etenemisestä ja jaksamisesta. Osa haastateltujen lähijohtajien esihenkilöistä ei pidä aktiivisesti yhteyttä haastateltuun lähijohtajaan. Yhteys muodostuu vasta kun jotain poikkeavaa on tapahtunut. Tämä ei tarkoita, etteikö lähijohtajan esihenkilö olisi kiinnostunut työhyvinvoinnin johtamisesta, vaan osaan organisaatiota on muodostunut kulttuuri, jossa reagoidaan vain poikkeamiin.

Vastaajat toivovat työympäristön olevan rauhallinen ja viihtyisä. Etätyömahdollisuutta pidetään hyvänä työympäristön kannalta. Monille avokonttorityöskentely on tuottanut enemmän negatiivisia kuin positiivisia kokemuksia. Osa on tyytyväinen vaikka valkoiseen kuutioon, kunhan siellä on rauhallista ja oma tila työskennellä. Toiset toivovat työympäristöltään vaihtelevia tilaratkaisuja sohva ryhmineen ja värikkäine seinineen.

”Organisaatio” haastattelun teemana, muuttaa haastateltavien kielellistä diskurssia, äänenpainoja. Äänenvoimakkuus laskee, puhe hidastuu ja puheesta kuultava innostus häviää. Ikään kuin saavuttaisiin aiheeseen, joka on pakollinen ja tärkeä, mutta se halutaan ohittaa nopeasti. Puheen muutos antaa ymmärtää, että organisaatio koetaan etäiseksi, eikä siihen juurikaan voida vaikuttaa. Organisaatio on annettu asia, jonka kanssa on vain opittava tulemaan toimeen. Koska vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeä työhyvinvointia kasvattava voimavara, jää innostus organisaation suhteen matalaksi, koska se koetaan etäiseksi möhkäleeksi, johon ei voi vaikuttaa. Jokaisen yksilön voimavarojen rajallisuus voi aiheuttaa priorisointia, jossa jokainen innostuu ja käyttää voimavarojaan niiden työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden vahvistamiseen, mihin he itse voivat parhaiten omalla tekemisellään vaikuttaa. Tämän periaatteen mukaisesti

organisaatio työhyvinvoinnin voimavaratekijänä ei ole haastateltavien lähijohtajien näkökulmasta kiinnostava voimavaratekijä, mihin kannattaisi omaa aikaa ja energiaa käyttää samalla lailla kuin muiden voimavaratekijöiden vahvistamiseen.

4.3.5 Johtamisen vaikutus lähijohtajien työhyvinvointiin

Molemminpuolinen luottamus oli kaikkien vastaajien mielestä yksi toimivan esihenkilö-työntekijäsuhteen peruspilareista. Kaikki vastaajat kokivat voivansa luottaa omaan lähijohtajaansa. Ilman luottamusta itsensä ja lähijohtajansa välillä olisi työskentely vastaajien mielestä erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta. Osa vastaajista ei omasta mielestään voisi työskennellä nykyisessä tehtävässään, jos ei kokisi lähijohtajansa luottavan tekemisiinsä. Oman lähijohtajan luottamus nähtiin mielekkään ja tehokkaan toiminnan edellytyksenä ja mahdollistajana. Vaikka kaikki vastaajat kokivat että, lähijohtaja luottaa heihin, ei tästä kokemuksesta löytynyt luottamuksen lisäksi yhtenäistä kokemuksellista vaikuttajaa, joka olisi yhdistänyt vastaajien kokemuksia. Yksittäinen poikkeama luottamuksen kokemiseen oli epävarmuuden tunne luottamuksesta. Uskottiin että lähijohtaja kyllä luottaa, mutta ei oltu asiasta täysin varmoja, koska lähijohtajan suunnalta ei luottamusta ollut ilmaistu riittävän selkeästi. Tähän epävarmuuteen luottamuksesta saattaa vaikuttaa, ettei lähijohtajaa juurikaan tavata työhön liittyvissä asioissa. Oman lähijohtajan kanssa vähäinen sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttaisi aiheuttavan epävarmuutta välittämisen kokemukseen, mikä heijastuu negatiivisesti luottamuksen kokemukseen erityisesti uusilla ja juuri organisaatiossa aloittaneilla lähijohtajilla.

Vastaajat kokivat oman lähijohtajansa kohtelevan heitä tasapuolisesti, kukaan ei nostanut esiin eriarvoisuuden kokemusta nykyisessä toimessaan. Tasapuolinen kohtelu koettiin osana oman lähijohtajan välittämää arvostusta. Arvostuksen tunne vaikutti tässä yhteydessä olevan myös merkittävä motivaatitekijä työn suhteen. Tämä korrelaatio vahvistaa näkemystä lähijohtajien merkittävästä roolista työyhteisön motivaation johtamisessa. Toinen motivaatiokorrelaatio löytyy työntekijöiden oikeuksien kunnioittamisesta. Vastaajat kokivat lähijohtajansa kunnioittavan heidän oikeuksiaan, ja tämä nähtiin pääsääntöisesti itsestään selvänä asiana. Osalle vastaajista asia oli niin oletusarvoinen, etteivät he olleet tulleet koko asiaa edes miettineeksi. Tämän voisi väittää heijastelevan toimivaa sopimus pohjaista yhteiskuntajärjestystä, jota pidetään organisaatiossa itsestään selvänä oletusarvona. Vaikka kaikki vastaajat uskoivat lähijohtajansa kunnioittavan

heidän oikeuksiaan, nousi muutaman kohdalla esiin pieni epävarmuus, koska he olivat niin harvoin oman lähijohtajan kanssa vuorovaikutuksessa, etteivät ole voineet varmaa mielipidettä muodostaa. Vastaajat korostavat omassa sekä oman lähijohtajan johtajuudessa vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Tällainen vuorovaikutteinen johtamistapa, Manka & Mankan mukaan moderni johtamisen tapa, jossa johtamisen perustehtävänä on saada ihmiset itsenä merkitykselliseksi ja tärkeäksi organisaation osaksi (Manka & Manka 2023, 181–182.)

Vastaajien mielestä heidän omat lähijohtajansa tukivat laajasti työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Kehittymisen mahdollisuudet työssä nähtiin kahdella tapaa. Eniten vastaajat painottivat työnantajan mahdollistamia ja tarjoamia substanssiosaamiseen liittyviä koulutusmahdollisuuksia. Kouluttautumismahdollisuuksia pidettiin pääsääntöisesti erittäin hyvinä, enemmänkin painotettiin yksilön vastuuta hakeutua koulutuksiin. Kääntäen voisi nähdä työnantajan tarjoavan laajalti kouluttautumismahdollisuuksia ilman painostusta osallistumisesta. Kouluttautumismahdollisuudet nähtiin erittäin positiivisena osakokonaisuutena työhyvinvoinnin tukemisessa.

Kouluttautumismahdollisuuksien lisäksi suurin osa pohdiskeli työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia. Varsinkin uudet lähijohtajat kokivat voivansa oppia työssään ja työstään vielä paljon. Pidempään lähijohtajatehtävissä olleet vastaajat kokivat enemmänkin oppineensa työssään paljon. Moni vastaaja koki oman työnsä olevan vaihtelevaa ja mielenkiintoista, mikä tarjoaa erilaisia kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia päivästä päivään.

Diskursiivisesti johtaminen työhyvinvoinnin voimavaroitehtäjänä jakautuu haastateltavien reflektioissa kahteen osaan. Omaan johtamiseen ja oman lähijohtajan johtamiseen. Omaan johtamistaan tuoreet lähijohtajat kuvailevat innostuneesti, millaisia ajatuksia heillä on johtamisesta ja kuinka he innokkaasti haluavat kehittää omaa työyhteisöään oman johtamisen kautta. Innostus ja halu muuttaa asioita on vahvasti läsnä puheen painoituksissa, vaikkakin lauseita asetellaan jonkin verran kysymysmuotoon, joka toisaalta kuvaa jonkinlaista epävarmuutta. Kokeneemmat lähijohtajat asettavat puheen painokkaasti ja kertovat vahvoilla äänenpainoilla, kuinka kokemus on heitä opettanut. Arvokkuus, vahva osaaminen ja varmuus kuvaavat puhetta, jolla he johtamistaan luonnehtivat. Äänenkäytöllisesti kokemus ja kokemattomuus haastatelluista lähijohtajista on erotettavissa. Parhaiten tämä diskurssien ero ilmenee retoristen kysymysten asetteluna johtamisen

teemasta haastattelutilanteessa. Laajan kokemuksen omaavat lähijohtajat kertovat, kuinka näkevät asiat enemmän absoluuttisina arvoina, kun taas kokemattomimmat haastatellut lähijohtajat pohdiskelevat johtamistaan enemmän kysymysmuodossa.

Oman lähijohtajan johtamista pohdiskeltaessa haastateltavien ääneen tulee kunnioitusta ja arvostusta. Vaikka asiakontekstissa oman lähijohtajan toimintaa saatetaan tarkastella hieman kriittisesti, puheen painotuksissa pysytään tiukasti kunnioittavalla puolella. Pyritään kuvailemaan perusteita, mikä on mahdollisesti johtanut oman lähijohtajan toimimaan kritisoidulla tavalla. Se mitä asiakeskeisesti kritisoidaan, annetaan kielenkäytössä tavallaan anteeksi.

4.3.6 Lähijohtajien työyhteisö ja psykologinen turvallisuus

Työyhteisökseen haastateltavat määrittivät oman tiimensä sekä ihmiset, joiden kanssa ovat päivittäin tekemissä työhön liittyvissä asioissa. On huomionarvoista, että kukaan ei määrittänyt työyhteisökseen koko organisaatiota tai edes organisaation haaraa. Tähän vaikuttanee organisaation suuri koko, kaiken kaikkiaan yli 1 000 työntekijää.

Omassa työympäristössään haastateltavat kokivat avun pyytämisen helpoksi, eikä sen koettu olevan korkean kynnyksen takana. Esiin nousi kuitenkin ääritapauksissa liiallinen avunpyytäminen, joka koettiin työtehtävien valikoimiseksi. Tehtävien valikoimiseen käytetty avun pyytäminen näyttäisi johtavan osittain tahattomasti ko. henkilön työyhteisön ulkopuolelle jättämiseen. Avun pyytämiseen tarvitaan vastavuoroisuutta ja yhteisissä pelisäännöissä pysymistä. Väärinkäytökset koetaan loukkaavana sekä alentavana ja arvostuksen tunnetta laskevana. Avun pyytämisen ja avun antamisen kulttuuri on haastateltavien mukaan kehittynyt oikeaan suuntaan viimeisien vuosien aikana. Tasavertainen avun pyytämisen mahdollisuus koettiin voimavarana työyhteisössä. Monilla on menneisyydessä kokemuksia myös organisaatioista, joissa kynnyksen avun pyytämiseen oli korkealla. Näissä organisaatiokulttuureissa avun pyytäminen nähtiin enemmän työyhteisön heikkoutena kuin vahvuutena.

Riskien ottaminen työssä koettiin mahdolliseksi. Moni piti mokaa mahdollisuutena. Tätä viestiä organisaatiossa on viestitty myös osana toivottua toimintamallia. Riskin ottamista ei nähty riskinä henkilökohtaisella tasolla. Kaikille, riskin ottamisen yhteydessä, oli ensiarvoisen tärkeää oman

lähijohtajan tuki. Kaikille oli tärkeää kokea, että heitä ei mahdollisen riskin realisoituessa heitetty yksin bussin alle. Haastateltavat korostivat, että on tärkeää käydä keskustelua harkituista riskeistä oman lähijohtajan kanssa, eikä haluta ottaa riskiä, joka tulisi omalle lähijohtajalle yllätyksenä. Onnistuneesta harkitun riskin ottamisesta ja siinä onnistumisesta kunnia ja arvostus haluttiin jakaa myös oman lähijohtajan kanssa, jos hän oli kyseisen riskin ottamista tukenut. Esiin nousi tilanteesta johtuva pakotettu riskinotto, jolla tarkoitetaan päätöksiä, joihin ei ole ennakkoon varauduttu, ja päätös pitää tehdä niin nopeasti, ettei vaihtoehtoja keritä riittävästi arvioimaan. Erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät kokivat pakotetun riskin ottamisen voimavaroja kuluttavaksi, varsinkin jos tällaisiin tilanteisiin jouduttiin useampia kertoja. Moni muistutti myös virkavastuusta, ja korosti riskinottomahdollisuuksien rajallisuuden johtuvan osittain erilaisista laeista ja säädöksistä.

Harkittu riskin ottaminen toimintatapojen uudistamisen yhteydessä nähtiin pääsääntöisesti positiivisena mahdollisuutena. Näkemys, jossa koskaan ei oteta riskiä muuttamalla toimintatapoja, on vaikea nähdä minkään koskaan organisaatiossa muuttuvan. Riski ilmeni monien reflektiossa muutoksen mahdollistajana ja kehittäväenä voimana. Muutokseen johtava riskin ottaminen nähtiin kuitenkin harkintaan perustuvana älykkäänä valintana. Muutos koettiin aina riskinä ja mahdollisuutena, kumpaan suuntaan muutosten kokeminen kääntyy eri tilanteissa, vaihtelee yksilötasolla. Sama muutos saatettiin kokea täysin eri tavalla organisaation eri osissa. Erityisesti muutoksen kokemiseen joko positiivisena tai negatiivisena vaikutti, kuinka pitkä johtajakokemus lähijohtajalla on takanaan. Vaikka aineistosta löytyy tähänkin näkemykseen poikkeamia, kokivat vähäisen johtajakokemuksen omaavat lähijohtajat muutokset enemmän mahdollisuudeksi kuin pitkän johtajakokemuksen omaavat lähijohtajat.

Moni haastateltava kertoo kannustavansa omaa tiimiään hallittuun riskinottoon työtehtävän sallimissa rajoissa. Toisaalta moni tunnisti organisaatiossa osia, joissa harkitun riskin ottamiseen ei kannusteta, eivätkä työntekijät halua ottaa muutoksia mahdollistavia riskejä. Tämä kertoo organisaatiokulttuurin sekä psykologisen turvallisuuden olevan eri tasoilla organisaation eri osissa. Tällaiset organisaatiokulttuurin alakulttuurit ovat lähtökohtaisesti hyväksyttäviä, kunhan ne eivät ole ristiriidassa tavoitellun organisaatiokulttuurin kanssa. (Luukka 2019, 70.) Riskien ottaminen tai halukkuus ottaa harkittuja riskejä työssä, heijastaa suoraan organisaatiossa tai sen osassa vallitsevaa psykologisen turvallisuuden tilaa. Amy Edmondson kytkee kirjassaan 'The Fearless Organization' psykologisen turvallisuuden ja kyvyn riskien ottamiseen toisiinsa. Organisaatiossa, jossa psykologisen turvallisuuden taso on korkea, uskalletaan ottaa harkittuja riskejä. Ihmiset eivät

pelkää riskin ottamisen mahdollisesti aiheuttamaa epäonnistumista. (Edmondson 2018, 5 Fearless Workplace.)

Lähtökohtaisesti haastateltavien mielestä heidän työyhteisössään suvaitaan hyvin erilaisuutta ja sitä pidetään mahdollisuutena. Erilaisuuden hyväksyntä ei kuitenkaan ole varauksetonta, ja tärkeäksi koetaan oppia tuntemaan työyhteisön jäsenet, minkä jälkeen toisten hyväksyminen on helpompaa. Erilaisuuden hyväksyntä vaatii aina hieman alkutunnusteluja. Moni kertoo tunnistavansa erilaisuuden hyväksynnän ja työyhteisössä vallitsevan todellisuuden eron. Ajatuksellisesti erilaisuus luonnollisesti hyväksytään, mutta todellisuudessa erilaisuuden hyväksyntä vaatii omien arvojen ja toimintamallien tarkastelua. Erilaisuus on helppo hyväksyä teoriassa niin pitkään, kun erilaiset ihmiset eivät esitä eriäviä mielipiteitä, jolloin todellinen erilaisuuden hyväksyntä vasta käytännössä mitataan. Erilaisuudeksi moni kokee eri persoonallisuustyyppit, joiden välillä voi tulla ristiriitoja ja yhteentörmäyksiä. Vahvat erilaiset persoonat nähdään myös työyhteisössä voimavarana. Vahvojen persoonatyyppien yhteentörmäysten negatiivinen vaikutus on pienempi kuin eri persoonallisuuksien työyhteisöön tuomat voimavarat.

Vaikeiden asioiden ja kipupisteiden esille tuominen koettiin mahdolliseksi työyhteisössä. Haastateltavat uskoivat itse kykenevänsä nostaa vaikeitakin asioita keskusteluun oman lähijohtajan kanssa. Varsinkin pienissä tiimeissä vaikeistakin asioista uskalletaan keskustella avoimesti, kun taas suuremmissa ryhmissä samat ihmiset saattavat olla täysin tuppisuina eivätkä ota kantaa heille tärkeisiin kysymyksiin. Pienen tiimin koetaan tuovan turvaa, ja kipupisteiden käsittely lähimpien työkavereiden kanssa on turvallisempaa kuin suuremmissa ryhmässä.

Amy Edmondsonin psykologisen turvallisuuden määritelmän peruselementit näyttäisivät olevan olemassa organisaatiossa. Ihmiset uskaltavat ilmaista itseään pelkäämättä nolatuksi tulemista. (Edmondson 2018, luku 1, What It Takes to Thrive in a Complex, Uncertain World.) Psykologinen turvallisuus osana toimivaa työyhteisöä on tiedostettu osa, ja sitä monet haastateltavat toivoivat kykenevänsä edistämään erityisesti oman tiimensä kanssa. Työyhteisönsä kaikki kokivat psykologisesti turvallisiksi ja tukevan omaa työhyvinvointiansa. Suurin osa vastaajista kuitenkin halusi korostaa tässäkin yhteydessä yksilön vastuuta ja merkitystä työhyvinvointikokemuksen muodostumisessa, erityisen tärkeänä tämä nähtiin pienten tiimien osalta. On selvää että, yhden yksittäisen yksilön toiminnalla on suurempi merkitys pienessä tiimissä kuin suuremmissa organisaation osassa.

Diskurssit psykologisen turvallisuuden teemoja käsiteltäessä haastatteluissa vaikuttavat hieman epävarmoilta. Sanallisesti ilmiötä ja siihen liittyviä väittämiä kuvaillaan positiivisesti ja ne koetaan tärkeiksi. Puhetyyli ja mietintätauoit kuitenkin ilmaisevat epävarmuutta. Aineistosta ei pystytty aukottomasti päättämään, onko kyse epävarmuudesta ilmiön ymmärtämisessä vai epävarmuudesta ilmiön ilmentymisessä.

4.3.7 Viimeaikaiset muutokset lähijohtajien työhyvinvointikokemuksessa

Viimeaikaisuutta ei haastattelussa erikseen määritetty, mutta vastausten perusteella aikahorisontiksi voidaan asettaa kahdesta kolmeen vuotta. Monet kertoivat yhteishengen olevan löytymässä suurten muutosten jälkeen. Suurella muutoksella viitataan vuoden 2023 alussa voimaan astuneeseen valtakunnalliseen SOTE -muutokseen.

Varsinkin uusien lähijohtajien kohdalla parantunut luottamus omaan lähijohtajaan on lisännyt työhyvinvoinnin ja kyvykkyyden tunnetta. Uusien lähijohtajien kohdalla erityisesti tehtävän aloitusvaiheessa oman lähijohtajan merkitys vaikuttaisi korostuvan positiivisen työhyvinvointikokemuksen muodostumisen osalta. Tätä voisi kutsua jonkinlaiseksi uuden lähijohtajan herkkyykskaudeksi, joka määrittää millaiseen suuntaan uuden lähijohtajan työhyvinvointikokemus alkaa kehittyä. Arvostuksen tunne ja vapaus tehdä oman lähijohtajan suunnalta koettiin vahvasti henkilökohtaisia voimavaroja lisääväksi ja työhyvinvointia edistäväksi.

Negatiivisesti työhyvinvoinnin voimavaroja syöväksi viime aikoina haastateltavat kokivat jatkuvat muutokset ja poukkoilevan toiminnan, jonka suunta vaihtelee jatkuvasti. Poukkoilevuus lisää epävarmuutta, joka on pääsääntöisesti haitallista positiiviselle työhyvinvointikokemukselle. Pitkät poissaolot koettiin myös voimavaroja rasittavaksi. Kollegoiden poissaoloista johtuen töitä kasaantuu muille väkisinkin enemmän, vaikkakin samalla oltiin huolissaan poissaolevan kollegan hyvinvoinnista.

Asiaton asiakaspalaute nousee voimakkaasti esiin (kuten henkilökohtaisen hyvinvoinninkin vastauksissa kohdassa 4.5) vastauksissa omaa ja työyhteisön työhyvinvointia rasittavaksi tekijäksi. Erityisen negatiivinen vaikutus asiattomalla asiakaspalautteella on, jos palaute menee

henkilökohtaisuuksiin. Asiaton asiakaspalaute aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta ja laskee haastateltavien näkemyksen mukaan myös itsetuntoa.

Yleinen näkemys nykyisestä työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta oli positiivinen. Positiivista näkemystä vahvisti tunne oikeaan suuntaan kulkemisesta. Työyhteisön työhyvinvoinnille haastateltavat antoivat arvoksi keskimäärin 65 %/100 % vaihteluvälin ollessa 42 % ja 100 % välillä. Vastaajien mukaan tiimihenki nostaa arvosanaa ja organisaation sisäiset isot muutokset laskevat.

4.4 Lähijohtajien työhyvinvointikokemuksen erityispiirteet

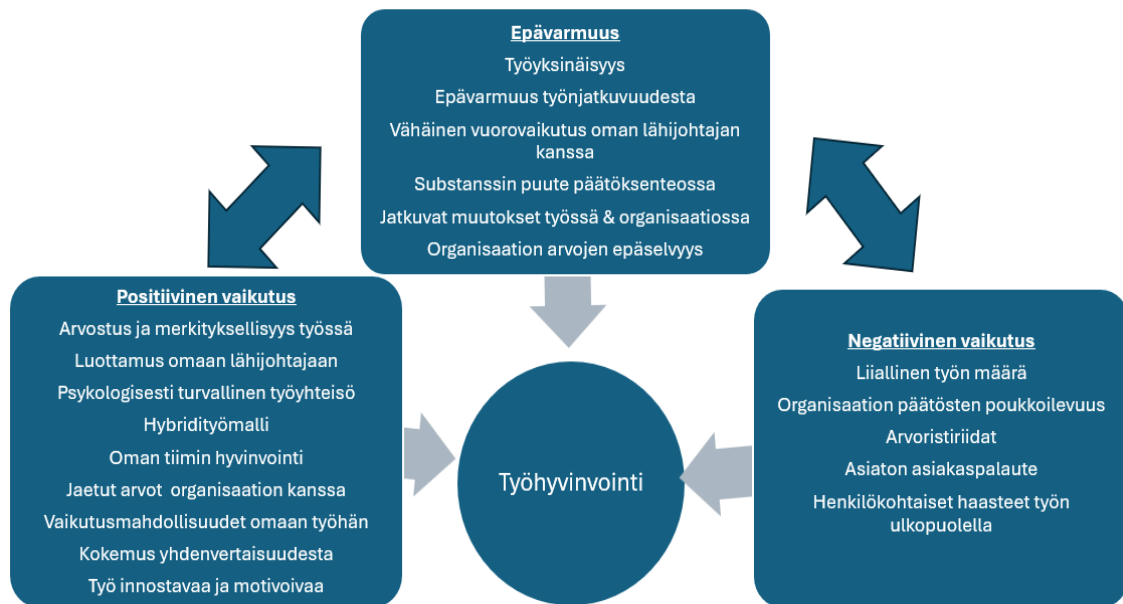
Lähijohtajien odotetaan osaavan ratkaista kaikki ongelmat ja varmistaa, että sovitut asiat tulevat tehdyksi sovituissa ajassa ja sovitulla tavalla. Tällaiset odotusarvot rakentavat mielikuvaa väsymättömyydestä, jopa konemaisista yksilöistä, joiden jaksaminen on ääretöntä. Tämä vääristynyt, ja varmasti ainakin osittain tahtomatta muodostunut, kokemus lähijohtajien jonkinlaisesta kaikkivoipaisuudesta luo lähijohtajan työhön merkittävää vaatimuksellisuutta ja työhyvinvoinnin voimavaroihin kohdistuvaa kuormitusta. Vastuu asiakokonaisuuksista ja tarve saada oma tiimi työskentelemään tehokkaasti ja saavuttamaan tavoitteensa on yksi lähijohtajien työhyvinvointia kuormittava tekijä, jonka haastateltavat nostivat esiin. Toisten johtaminen ja oman tiimin toimivuuden varmistamisessa onnistuminen nähtiin myös omaa työhyvinvointia parantavana tekijänä. Vastuun kantaminen ja oman tiimin johtaminen korostaa lähijohtajien merkitystä koko organisaation kantavana voimavarana.

Itsensä johtaminen ja vastuu omasta henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista koettiin vastaajien keskuudessa merkittäväksi. Vastuuta omasta työhyvinvoinnista ei siirretä organisaatiolle tai työyhteisölle, vaan korostetaan oman toiminnan merkitystä työhyvinvointikokemuksen muodostumisessa. Ensimmäisenä haastatteluteemassa käsiteltiin henkilökohtaista työhyvinvointia ja hyvinvointia. Tässä yhteydessä korostui fyysisen hyvinvoinnin merkitys peruskivenä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Psykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin koettiin organisaatiolla ja työyhteisöllä olevan enemmän vaikutusta. Haastatteluista voi nähdä fyysisen hyvinvoinnin itsensä johtamisen osana olevan yksinkertaisempaa ja suoraviivaisempaa kuin psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin johtaminen. Monimutkaisten vuorovaikutustilanteiden kautta muodostuva sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi koetaan monimutkaisena itsensä johtamisen osakokonaisuutena, johon tarvitaan ja kuuluu organisaation ja työyhteisön tuki.

Haastateltavat ovat usein huolissaan myös työyhteisön ja kollegoiden hyvinvoinnista. Oman tiimin hyvinvoinnin eteen ollaan valmiita osittain uhraamaan jopa omaa hyvinvointia. Hoidetaan asiat niin, että ensin muilla on hyvä olla, ja vasta sitten murehditään omasta työhyvinvoinnista. Tällainen voimakkaan empatian muoto voi pohjautua lähijohtajien kokemaan vastuuntuntoon. Koetaan olevan vastuussa myös oman tiimin ja sitä kautta työyhteisön hyvinvoinnista. Jos oman tiimin tai työyhteisön työhyvinvointi horjuu, koetaan se ainakin osittaisena oman johtamisen epäonnistumisena.

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Lähijohtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan tutkimuksen perustella luokitella kolmeen tekijään. Työhyvinvointia edistäviin ja estäviin tekijöihin sekä työhyvinvoinnin epävarmuustekijöihin. Epävarmuustekijät voivat ajan saatossa kehittyä joko negatiivisiksi tai positiiviksi tekijöiksi (kuviot 5). Lähijohtajien työhyvinvointikokemus on näiden kaikkien tekijöiden summa, jonka kehitystä voidaan tarkastella kunkin tekijän 'laatikon' koon muutoksella.



Kuvio 5. Lähijohtajien työhyvinvointikokemusta ympäröivät tekijät.

Lähijohtajien työhyvinvoinnin voimavaratekijät eivät eroa Manka & Mankan esittämästä voimavaramallista. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lähijohtajat kokevat fyysisenä, psyykkisenä ja

sosiaalisena kokonaisuutena. He tiedostavat työhyvinvointikokemuksen olevan subjektiivinen, eli eri henkilöt voivat kokea samat tilanteet eri tavalla työhyvinvoinnin näkökulmasta. He korostavat yksilön vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja kantavat huolta ja vastuuta työyhteisönsä jäsenten hyvinvoinnista.

Lähijohtajille oman työn sisältö ja merkityksellisyys on tärkeää. Työn merkityksellisyyden tärkeys kuuluu vastaajien kielenkäytöstä työstä keskusteltaessa haastatteluissa. Innostunut puhetyyli sekä seikkaperäiset kuvaukset, miten arvostusta koetaan tai toivotaan koettavan, korostaa työn sisällön merkitystä. Lähijohtajat korostavat omaan työhön kohdistuvien henkilökohtaisten vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. Jos oman työn sisältöön, toimintatapoihin, työn teon paikkaan ja työn tekoaikaan ei voisi vaikuttaa, olisi se lähijohtajien mielestä voimavaroja kuluttavaa ja sitä kautta vaikuttaisi heikentävästi heidän työhyvinvointikokemukseensa. Vastaavasti merkityksellinen työ puolestaan lisää lähijohtajien positiivista työhyvinvointikokemusta. Varsinkin asiakastyössä työskentelevät kokevat työn merkityksellisyyttä toimiessaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Toisaalta asiaton asiakaspalaute korostui merkittävänä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Työn määrän pitäminen tasolla, josta onnistutaan palautumaan vapaa-aikana, koettiin lähijohtajien mukaan olevan niin omalla kuin organisaationkin vastuulla. Priorisointia, delegointia ja riittävällä tasolla (ei täydellistä) suorittamista pidettiin työkaluina joilla, lähijohtajat kokivat voivansa kontrolloida työn ja palautumisen suhdetta. Organisaatiota he vastuuttivat asettamaan toimenkuvat ja työn määrän tasolle, jotta palautuminen työstä on mahdollista.

Organisaatiolta lähijohtajat toivoivat realistisia tavoitteita, joihin he itse voisivat vaikuttaa. Lain ja virkavastuun asettamat rajat ja vaatimukset tuntuivat olevan hyvin tiedossa. Suurin osa koki, että he voivat vaikuttaa organisaatiolta tulevien tavoitteiden asettamiseen. Lähijohtajat kokivat, että organisaatio joustaa hyvin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, mikä heidän mukaansa edistää palautumista ja vähentää stressiä.

Moni oli tyytyväinen oman lähijohtajan toimintaan ja kiinnostukseen haastateltavien hyvinvoinnista. Oman lähijohtajan osoittama arvostus, tuki ja luottamus koettiin erittäin tärkeiksi omaa työhyvinvointia kasvattaviksi tekijöiksi. Luottamus haastateltavien ja heidän lähijohtajien välillä on vahvaa lukuun ottamatta pientä poikkeusta. Oman lähijohtajan toivottiin olevan saatavilla silloin, kun sille on tarvetta. Tämä korostuu erityisesti vaikeiden päätösten tekemisen yhteydessä. Kaikki haastateltavat kokivat oman lähijohtajansa kohtelevan heitä tasapuolisesti ja kunnioittavan heidän oikeuksiaan.

Työyksiäisyyttä kaikki haastatellut lähijohtajat kokivat tai ovat kokeneet. Vaikeaksi koettiin löytää keskustelukanava, jossa vaikeiden asioiden ratkaisumalleja voisi käsitellä avoimesti ennen päätöksentekoa. Psykologisen turvallisuuden elementtejä kaikki tunnistivat työyhteisöstään, ja kokivat ne itselle ja työyhteisölle tärkeiksi.

Kielenkäytöllisistä diskursseista useimmin esiin nousee äänestä kuultava innostus. Vaikka kiinnostusta omaan ja työyhteisön hyvinvointiin ja merkityksellisyyteen ilmaistaan suurin kielellisin merkityssisällöin, on kuitenkin jokaisen haastateltavan osalta tunnistettavissa erilaisia innostuksen tai passiivisuuden tasoja kielenkäytössä. Minä, työ, työyhteisö ja johtaminen teemoina saavat vastaajat eniten innostumaan. Nämä teemat puhuttelevat vastaajia eniten ja niihin liittyviä asioita halutaan kuvata tarkasti esimerkkien kautta. Näiden teemojen osalta äänenpainot pääsääntöisesti ovat innokkaita ja voimakkaasti mukana olevia. Vastaavasti organisaatio teemana vaikuttaa vähiten innostavalta. Organisaatiosta ollaan kyllä kiinnostuneita ja sen merkitys tunnustetaan työhyvinvoinnin voimavaratekijänä, mutta se ei saa vastaajia innostumaan niin voimakkaasti kuin muut teemat. Organisaatio teemana laskee äänenpainoja ja innostustaso muihin teemoihin verrattuna laskee. Organisaatio koetaan kaukaisemmaksi ja siihen vaikuttamisen mahdollisuudet näin ollen ovat yksittäisen lähijohtajan näkökulmasta pienemmät kuin muihin voimavaratekijöihin vaikuttaminen. Organisaatio työhyvinvoinnin voimavaratekijänä, johon vaikuttamisen mahdollisuudet yksilötasolta ovat vähäisemmät verrattuna muihin työhyvinvoinnin voimavaratekijöihin, jää etäisemmäksi ja vähemmälle huomiolle. Organisaatio aiheena ei herätä haastatelluissa lähijohtajissa suurta innostusta verrattuna muista työhyvinvoinnin voimavaratekijöistä keskusteltaessa.

Lähijohtajien työhyvinvoinnin erityispiirteitä tutkimuksen perusteella voisi kuvata vastuulla, vastuun kantamisella ja työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisella. Lähijohtajilla on vastuu omasta sekä osittain työyhteisön ja sitä kautta organisaation työhyvinvoinnista. Ei riitä, että he huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan, vaan se on oletusarvo, jonka päälle voidaan rakentaa mahdollisuus myös työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisesta ja tarvittaessa kannattelemisesta.

5 LÄHIJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTIKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

5.1 Kehittämissuhteita, toimintamalleja ja mahdollisia jatkotutkimuksia

Kehittämissuhteet on jaettu työhyvinvoinnin voimavaratekijöiden perusteella, eli jokainen kehittämissuhteus kohdistuu erityisesti tiettyyn työhyvinvoinnin voimavaratekijään. Lopuksi esitetään kehittämistoimenpiteistä kokonaisuus ja painopisteitä, joita voisi huomioida tulevaisuuden työhyvinvointikokemuksen kehittämisessä. Kehittämissuhteita ei ole tarkasteltu pelkästään uudenlaisen toiminnan lisäämisen tai olemassa olevan toiminnan muuttamisen näkökulmasta, vaan tarkastelussa on mukana ehdotuksia siitä, mitä voisi vähentää tai jättää kokonaan tekemättä.

Kehittämissuhteissa voi esiintyä asioita, jotka on toimeksiantajaorganisaatiossa jo huomioitu tai niitä ollaan huomioimassa. Päällekkäisyyksiä voi esiintyä, koska tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toteuttamiseen ei kuulunut syvälinen tutustuminen toimeksiantajaorganisaation kokonaisvaltaiseen, jo olemassa olevaan, työhyvinvointia edistävään toimintaan. Haastattelussa esille nousseet kielenkäytön diskurssit eri voimavaratekijöiden osalta on huomioitu kehittämiskokonaisuutta rakennettaessa.

Työhyvinvointi-ilmion kehittäminen on jatkuvaa työtä, eikä sitä pidä ajatella projektiluontoisena kertatapahtumana. Pitkäjänteinen kehittäminen vaatii ilmiön näkyväksi tekemistä kaikilla organisaation tasoilla. Ilmiötä kehittävät toimenpiteet on määritettävä eri organisaatiotasolle. Vaikka eri organisaatiotasolla tapahtuva työhyvinvoinnin kehittäminen on luonteeltaan erilaista, tähtäävät ne yhteiseen päämäärään, yksilön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin osalta fyysinen hyvinvointi korostuu ja oman fyysisen kunnan ylläpitoon toimeksiantajaorganisaatio tarjoaa lukuisia tuettuja mahdollisuuksia niin työaikana kuin työajan ulkopuolellakin. Mutta koska psykososiaaliset kuormitustekijät kuitenkin vaikuttavat hyvinvoinnin kokonaisuuteen fyysisen hyvinvoinnin rinnalla, ei organisaation näkökulmasta ole perusteltua tarjota lähijohtajille vain fyysisen hyvinvoinnin tukevaa toimintaa, vaan rinnalla olisi oltava myös psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia tukevaa toimintaa. Esimerkiksi stressin ja tunteiden tunnistamista ja hallintaa tukevaa toimintaa voisi tarjota liikunnan rinnalle.

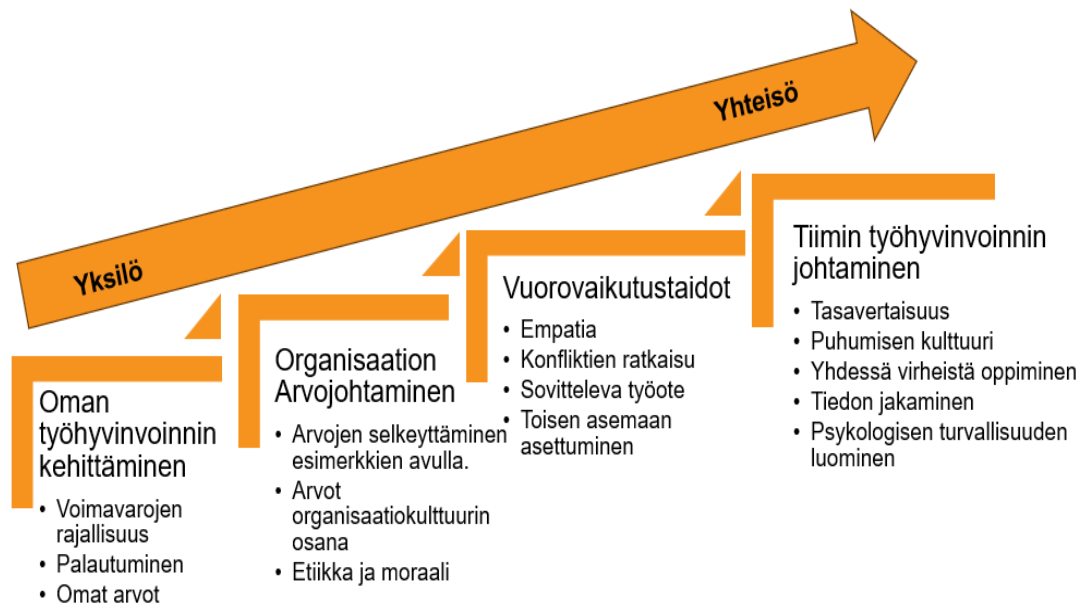
Lähijohtajat kokevat työyksinäisyyttä ainakin ajoittain työssään. Erityisen herkästi työyksinäisyyttä kokevat uudet lähijohtajat. Organisaatiossa on ilmeisesti ollut käytössä mahdollisuus vertaistukiverkoston, jossa asioita on voitu käsitellä eri näkökulmista. Aktiivisuus verkostoissa on kuitenkin jokaisen yksilön omalla vastuulla, eikä ketään voida velvoittaa osallistumaan vertaistukiverkoston toimintaan. Kannustaminen aktiivisuuteen vertaistukiverkoston sekä vertaistuen merkityksellisyyden korostaminen, voisivat lisätä vertaistuen käyttöä lähijohtajien keskuudessa ja sitä kautta lieventää työssä koettua yksinäisyyttä.

Organisaatio kommunikoi avoimesti arvoistaan ja millainen työyhteisö se haluaa olla. Varsinkin uusille lähijohtajille arvojen kirkastaminen käytännön esimerkkien kautta olisi hyödyllistä. Uusille lähijohtajille ei ole kertynyt kokemuspohjaista arvojen tulkinnan näkemystä, josta he voisivat ammentaa empiiristen kokemusten kautta malleja arvopohjaiseen konfliktien ratkaisuun. Arvoihin perustuva toiminta edellyttääkin arvojen tarkkaa ymmärtämistä, jotta arvopohjaiset päätökset eivät aiheuttaisi ristiriitoja.

Arvojen kirkastaminen uusille lähijohtajille voi toimia osana laajempaa johtamiseen perehdyttämistä, jolla pyrittäisiin varmistamaan uuden lähijohtajan sujuva kiinnittyminen organisaation tavoittelemaan johtamisen malliin. Tämä voitaisiin rakentaa mentorointimallin mukaisesti. Jokaiselle aloittavalle lähijohtajalle nimetään organisaation sisältä mentori, joka pystyy auttamaan konfliktien ratkaisussa ja arvojen ymmärtämisessä jokapäiväisessä toiminnassa. Mentoritoiminnalle kannattaa kuitenkin asettaa raamit ja vaatimukset. Mentori ei saa olla vain nimi paperilla, vaan mentorin on oltava kiinnostunut mentoroitavan kehittämisestä. Mentorointi ei myöskään saa olla vastuun siirtoa konfliktien ratkaisusta mentorille, vaan hänen tehtävä on ohjata uusi lähijohtaja löytämään ratkaisut organisaation arvoista.

Organisaation arvojen selkeyttäminen uusille lähijohtajille voi toimia osana uuden lähijohtajan polkua kohti oman ja tiimensä työhyvinvointijohtajuutta. Tutkimusmateriaaliin perustuen olen rakentanut neljä portaisen toimintamallin selkeyttämään työhyvinvointijohtajuuden polkua. Polku kiteytyy neljään portaaseen, jotka edellyttävät aina aikaisempien portaiden ymmärrystä tai ainakin tiedostamista, ennen kuin seuraavalle portaalle voidaan edetä (kuvio 6). Ensin on ymmärrettävä oman työhyvinvoinnin voimavaroitekijät ja asiat, jotka edistävät tai estävät positiivisen työhyvinvointikokemuksen kehittymistä. Seuraavaksi on ymmärrettävä organisaation arvot ja millaisessa suhteessa ne ovat omiin henkilökohtaisiin arvoihin nähden. Mahdollisten

arvoristiriitojen selvittämiseen organisaation sisältä nimetty mentori voi olla suureksi avuksi. Vuorovaikutustaidoilla mallissa tarkoitetaan tapoja, kuinka organisaatio haluaa asioita käsiteltävän, esimerkiksi miten organisaatiossa halutaan ratkaista konfliktit. Oman työhyvinvoinnin ymmärtämisen, organisaation arvojen ja kulttuurin kirkastamisen sekä riittävien organisaation toivomien vuorovaikutusmallien sisäistämisen jälkeen uusi lähijohtaja omaa tiedolliset perusteet tiimin työhyvinvoinnin johtamiselle, jossa korostuu avoimuus, yhdessä oppiminen ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja työyhteisö.



Kuvio 6. Lähijohtajan (uuden) askeleet työhyvinvoinnin johtajaksi.

Yhdeksi suurimmaksi työhyvinvoinnin voimavaroja kuluttavaksi kokonaisuudeksi lähijohtajat nimesivät asiattoman asiakaspalautteen. Erityisen voimakkaasti asiattoman asiakaspalautteen nostivat esiin sivistys- ja hyvinvointiorganisaatiossa toimivat lähijohtajat. Asiattoman asiakaspalautteen kanssa toimiminen vaatii paljon psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja näin osaltaan vaikuttaa työhyvinvointikokemukseen heikentävästi. Organisaation yhteinen selkeä toimintamalli asiattomaan asiakaspalautteeseen reagoimisessa ja ymmärrys omien tunteiden hallinnasta voisi auttaa yhdenmukaistamaan käytäntöjä ja näin lievittää tilanteen aiheuttamaa stressiä. Yhtenä toimintamallina voisi toimia jonkinlainen yleisesti tunnustettuun whistleblow (pilliin puhallus) -prosessiin perustuva ilmoituskanava, johon asiatonta asiakaspalautetta kohdatessaan lähijohtaja voisi ilmoittaa tapahtuneesta, joka seuraavassa vaiheessa käsiteltäisiin omassa tiimissä. Tiimin ratkaisu ja lopputulos jaettaisiin kaikkien organisaation jäsenten käyttöön, jolloin ajan saatossa muodostuisi organisaation ymmärrystä ja ratkaisumalleja asiattoman asiakaspalautteen kanssa toimimiseksi. Ilmiön näkyväksi tekeminen muodostaisi johdolle kuvan

ongelman laajuudesta ja syvyydestä, jolloin mahdollinen juurisyihin puuttuminen olisi selkeämpää. Todettakoon, että juurisyiden ratkominen asiattoman asiakaspalautteen yhteydessä voi olla tehokas tapa ongelman ratkaisemiseksi, mutta tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä asiattoman asiakaspalautteen juurisyiden selvittäminen ei ollut osana kokonaisuutta, joten juurisyihin puuttuminen ei ole tässä yhteydessä toiminnan kehittämisehdotuksena. Koska asiaton asiakaspalaute on kuitenkin tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä noussut esiin yhtenä merkittävämpänä työhyvinvointia heikentävänä asiakokonaisuutena, voisi olla perusteltua tutkia ilmiötä jatkotutkimuksessa, jossa pyritään selvittämään juurisyiden kautta ratkaisua ongelmaan, tai ainakin rakentamaan yhdenmukaiset käytännöt, kuinka toimia ilmiötä kohdattaessa. Mahdollista whistleblow -prosessia harkitessa on huomioitava tietosuojan liittyvät seikat, joita EU:n yleinen tietosuojasetus 2016/679 (yleisemmin tunnettu GRPR -lyhenteestä) velvoittaa noudattamaan.



Kuvio 7. Esimerkki Whistleblow -prosessista.

Toimeksiantajan julkisilla verkkosivuilla kuvataan tavoiteltua organisaatiokulttuuria, mutta organisaation suuren koon ja voimakkaasti erityyppisten työtehtävien ja eri pituisten työurien summana on havaittavissa organisaatiossa alakulttuureja. Alakulttuurit sisältävät suuren määrän niin substanssi- kuin johtamiskokemusta, joita tutkimalla voitaisiin mahdollisesti löytää hyviä käytänteitä, jotka voisivat olla toimivia koko organisaation tasolla osana tavoiteltua organisaatiokulttuuria. Toisaalta tutkimuksessa voisi selvittää toimintamalleja, joita tavoitellussa organisaatiokulttuurissa pyritään välttämään ja suuntaamaan toimintaa enemmän tavoiteltua organisaatiokulttuuria kohden.

Työyhteisössä erilaisuus nähdään rikkautena, ja erilaisuuden suvaitsemisen uskotaan olevan hyvällä tasolla. Tutkimushaastattelussa ei mitenkään määritelty erilaisuutta, mutta useimmat

lähijohtajat viittasivat vastauksissaan erilaisiin persoonallisuuksiin. Persoonallisuustyyppien kohtaamisessa ja hyväksymisessä haastateltavat kuitenkin tunnistavat puutteita. Ymmärryksen lisääminen erilaisten persoonallisuustyyppien motivaatitekijöistä ja toimintamalleista voisi parantaa haastateltujen lähijohtajien vuorovaikutustaitoja sekä vähentää eri persoonallisuustyypeistä johtuvia väärinymmärryksiä ja turhiakin konflikteja. Persoonatyyppien vaikutus tiimin toimintaan ja tiimin optimaalisen rakenteen hahmottaminen voisi olla yksi jatkotutkimuksen kohde.

Lähijohtajien psykologisen turvallisuuden tunteen parantaminen työyhteisössä rakentuu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella pitkälti heidän omien lähijohtajien toiminnan ympärille. Epävarmuus psykologisen turvallisuuden todellisesta tasosta olisi lähijohtajien omien lähijohtajien tiedostettava. Lähijohtajien esihenkilöiden tulisi ilmaista lähijohtajille selkeämmin ja säännöllisemmin kiinnostuksensa heidän työhyvinvointiansa kohtaan sekä näyttää olevansa lähijohtajien tukena vaikeissa tilanteissa. Haastattelujen perusteella toimeksiantajaorganisaatiosta löytyy tähän jo hyviä yksittäisiä toimintamalleja, jotka voitaisiin ottaa laajempaan käyttöön ja pyrkiä ajan kanssa juurruttamaan osaksi organisaatiokulttuuria. Psykologisen turvallisuuden tason ymmärtäminen ja siihen vaikuttavien toimintamallien kartoittaminen sekä psykologista turvallisuutta edistävän organisaatiokulttuurin luominen erilaisilla toimenpiteillä voisivat olla osana mahdollista jatkotutkimusta tiimien optimaalista rakennetta kehitettäessä.

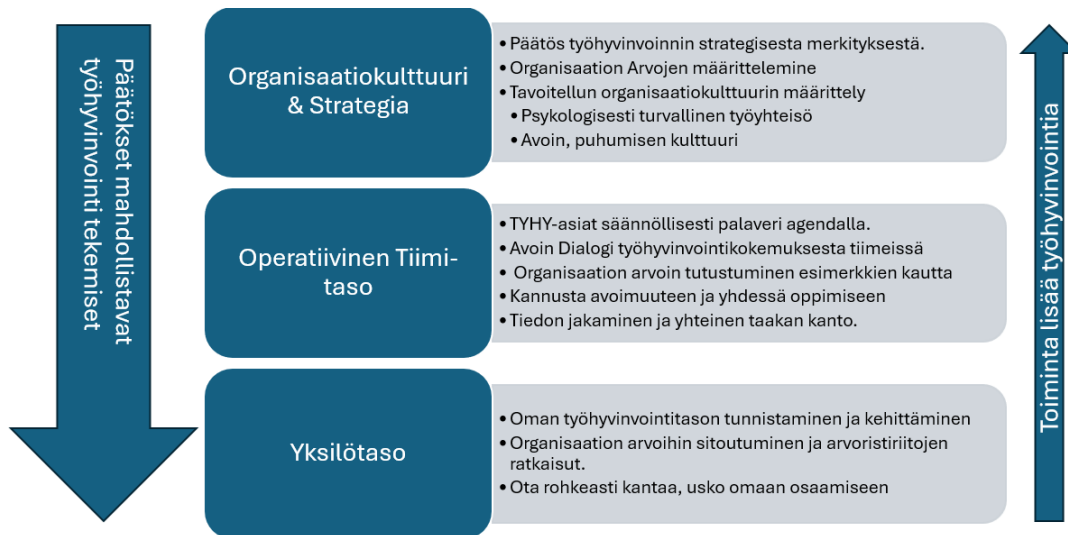
5.2 Työhyvinvoinnin näkyväksi tekeminen mittaamalla

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ei syvällisesti tutustuttu toimeksiantajaorganisaation jo olemassa olevaan työhyvinvointia edistävään toimintaan. On kuitenkin tiedostettu, että toimeksiantajaorganisaatio mittaa säännöllisesti työhyvinvoinnin tilaa ja kehittymistä ja tarjoaa monenlaisia työhyvinvointia edistäviä toimintoja henkilökuntansa käyttöön. Koska tarkkaa tietoa nykyisen toiminnan muodoista organisaation eri tasoilla ei ole ollut käytettävissä, saattaa seuraavassa esitettävä työhyvinvoinnin mittaamisen malli sisältää organisaatiossa jo olevia toimintamalleja.

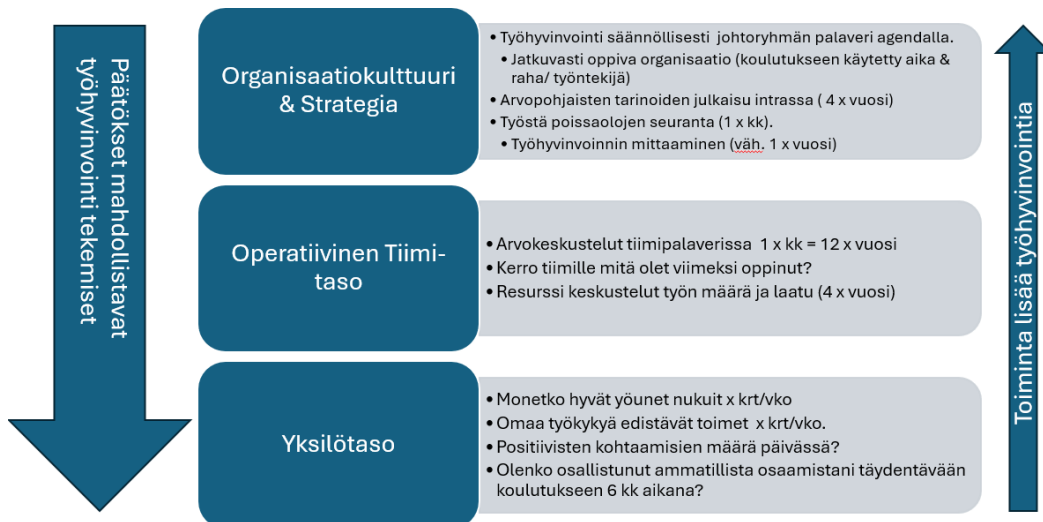
Mallissa (kuviokuva 8) on pyritty tekemään työhyvinvoinnin merkitys näkyväksi kaikissa organisaation osissa yhteiseen päämäärään tähtäävänä toimintana. Malli ei perustu absoluuttisiin numeerisesti mitattaviin arvoihin, vaan esittää laadullisia tekemisiä, joiden kautta tuotetaan parempaa

työhyvinvointia, joka on mitattavissa säännöllisillä kvantitatiivisilla työhyvinvointikyselyillä. Mallin esittämiä käytänteitä mitataan tarkkailemalla organisaation toimintaa ja kuinka mallin käytänteitä on toteutettu organisaation arjessa. Huomattavaa on, että lähijohtajilla on roolia kaikilla tuloskortin organisaation tasoilla, aina yksilötasosta organisaation ylimpään johtoon asti. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi jonkinlaisella tuloskortilla. Tuloskortissa summataan yhteen eri tasojen ja organisaation osien tekemiset, jotka yhdessä toteutuessaan tuottavat parempaa työhyvinvointia organisaatiolle. Tämä tuloskorttimallia mukaileva (Kaplan & Norton 1996, 147–167, 294.) tasapainotettu tuloskorttimalli on kuvattu tarkemmin tämän raportin kohdassa 2.11. Tuloskortin rakentaminen lähtee organisaation ylimmästä johdosta, jossa tiedostetaan työhyvinvoinnin strateginen merkitys organisaation tulevaisuuden menestykselle, sekä tehdään työhyvinvointi näkyväksi strategian tasolla. Tärkeää on, että jokaisella organisaation jäsenellä on ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatiolle, sekä miten sen voi itse huomioida jokapäiväisissä tekemisissä ja kohtaamisissa.

Teoreettisen tuloskortin lisäksi (kuvio 9) olen tähän tutkimusmateriaaliin perustuen luonnostellut esimerkin operatiivisesta tuloskortista mittareineen. Mallissa oletetaan työhyvinvointitekemisien eri tasoilla tuottavan työhyvinvointia seuraavalle organisaation tasolle. Esimerkiksi jos yksilötasolla on nukuttu laadukkaat yöunet, jaksetaan seuraavan päivän tiimipalaverissa paremmin jakaa viimeaikaisia oppimiskokemuksia, mikä puolestaan lisää jatkuvasti oppivan organisaation kulttuuria. Näin organisaation johdolle muodostuu kuva työhyvinvoinnin kehityksestä organisaatiossa, ja sen perusteella johto voi tehdä päätöksiä, jotka entisestään mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittymistä. Kuvan 8 tuloskortti on esimerkki, joka pyrkii avaamaan tuloskortin funktionaalista toimintamallia. Mittarit, joita tuloskortissa käytetään, tulee organisaation itse määrittää kuhunkin hetkeen itselleen parhaiten sopivaksi.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin tulokorttimalli, Kaplan & Norton tulokortti mallin rakennetta mukailten.



Kuvio 9. Esimerkki työhyvinvoinnin tulokortista.

5.3 Lähijohtajien työhyvinvoinnin kehittäminen osana organisaation työhyvinvointia

Askelmerkit lähijohtajien työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen alkavat organisaation ylimmän johdon strategisista valinnoista ja työhyvinvointi-ilmion näkyväksi tekemisestä osana tavoiteltua organisaatiokulttuuria. Vasta kun tämä askel on otettu, voidaan siirtyä työhyvinvoinnin eri voimavaratekijöiden kehittämiseen organisaation eri tasoilla ja osissa. Seuraavana on varmistettava, että organisaatiokulttuuri ja sen alakulttuurit mahdollistavat työhyvinvoinnin kehittämisen positiiviseen suuntaan. Tämä voi olla vaikea ja pitkäjänteisyyttä vaativa vaihe, jossa

usko tavoitteisiin pääsemiseen voi usein horjua. Mahdollistavan organisaatiokulttuurin vallitessa on seuraavaksi keskityttävä lähijohtajien hyvinvoinnin varmistamiseen, jotta he kykenevät puolestaan varmistamaan oman tiimensä positiivista työhyvinvointikehitystä. Työhyvinvointia siis rakennetaan arjen käytänteiden kautta, mikä tarkoittaa ilmiön kehittymistä organisaatiossa sisältäpäin. Ulkopuolinen apu työhyvinvointia kehitettäessä voi olla perusteltua uusien näkemysten saamiseksi, mutta kehittyminen on kuitenkin aina organisaation jäsenten ja organisaation vastuulla.

Edellä kuvatut askeleet työhyvinvoinnin kehittämisen käynnistämiseksi ovat toki jyrkkärajaisia ja yksinkertaistavat monimutkaista ilmiötä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kehitystyö on pitkäjänteistä ja vaatii organisaatiolta päätöksiä. Päätösten viivästyminen tai epämääräisyys syövät organisaation sisäistä luottamuspääomaa, mikä puolestaan vähentää organisaation jäsenten uskoa työhyvinvoinnin merkityksellisyyteen organisaatiolle. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet eivät voi perustua muuhun kuin pyrkimykseen organisaatiokulttuurin muutoksesta. Organisaatiokulttuurin muutos kohti paremman työhyvinvoinnin mahdollistavia käytänteitä on ainoa tie pysyvään muutokseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA

Itselleni kohdeorganisaatiosta jäi kuva, että työhyvinvoinnista ollaan erittäin kiinnostuneita, ja sen merkitys organisaation menestykselle on tiedostettu niin organisaation kuin yksilönkin tasolla. Työhyvinvointi nähdään tärkeänä kokonaisuutena, ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään. Tarjolla on useita erilaisia työhyvinvointia edistäviä toimintakokonaisuuksia, joita organisaation jäsenet voivat hyödyntää parhaaksi katsomillaan tavoilla.

Tutkimus vahvistaa käsitystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuudesta, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tutkimuksessa ilmenee työhyvinvoinnin vastuunjako. Fyysinen hyvinvointi koetaan tutkimuksen perusteella kuuluvan yksilön vastuulle, kun taas sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin osalta osittaiseksi vastuunkantajaksi mukaan tulee organisaatio. Organisaation vastuu tutkimuksen perusteella henkilöityy organisaation ylempään johtoon, jonka päätökset ja toiminta vaikuttavat olevan ratkaisevassa roolissa organisaation puolelta tapahtuvassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Näiltä osin tutkimus vahvistaa työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, jossa organisaatiolla ja yksilöllä on omat merkittävät roolinsa, eikä kokonaisuus voi kehittyä ilman kummankin osapuolen ilmiön tiedostavaa aktiivista toimintaa.

Lähijohtajille on tärkeää työn merkityksellisyys ja vapaus suunnitella omaa toimintaansa. Monilta osin organisaatio on luonut toimintamalleja, joilla tällainen toiminta on lähijohtajille mahdollista. Tutkimuksessa esiintyvät kielelliset diskurssit viittaavat kuitenkin liiallisen vapauden oman työn suhteen vaikuttavan negatiivisesti lähijohtajien työhyvinvointikokemukseen. Voiko vapaus työhön liittyvissä asioissa mennä yli? Onko esihenkilöillä 'liian' vapaat kädet hoitaa työnsä? Aiheuttaako liika autonomia työssä stressiä? Tutkimusaineiston mukaan osalla esihenkilöistä voi esiintyä 'vapauden stressiä'. Vapauden stressin riski korostuu, jos työn tavoitteet ja raamit, eli mitä saa ja mitä ei saa tehdä, ovat epäselvät. Toinen vapauden stressin riskiä korostava tekijä on lähijohtajien työkokemus. Mitä vähemmän henkilöllä on esihenkilökokemusta, sekä mitä lyhemmän aikaa hän on toiminut lähijohtajana nykyisessä organisaatiossaan, sitä suurempi riski vapauden stressille on olemassa. Vapauden stressi voidaan yhdistää epäselvien tavoitteiden ja pelikentän määrittämiseen organisaatiossa. Millainen organisaatiokulttuuri syntyy, jos organisaatiossa kaikilla on vapaus kaikkeen? Onko tämä tie utopistiseen organisaatioon, jossa asiat hoituvat ja jokainen hoitaa osuutensa, vai olemmeko menossa dystooppisempaan suuntaan, jossa vastuunkantajat ovat vähissä, ja jokainen tekee mitä tahtoo? Edellä mainittu on toki äärimmäisyyteen kärjistetty

ajatusmalli tulevaisuuden organisaatioista, mutta herättää validin kysymyksen; miten paljon vapauksia työhön liittyvissä asioissa on liikaa, jotta organisaatio voisi toimia pitkällä jäniteellä mahdollisimman tehokkaasti ja tasapainoisesti.

Itselleni tämä tutkimuksellinen kehittämistyö avasi työhyvinvoinnin ilmentymiä lähijohtajien päivittäisissä tekemisissä. Vaikka työhyvinvointi määritellään hyvin kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi, on tärkeää tiedostaa, että sen ilmentymät ovat kuitenkin pieniä osakokonaisuuksia arkisissa tekemisissä. Työhyvinvoinnin kehittämisestä avautui ymmärrys osakokonaisuuksien kehittämisen kautta muodostuvasta kokonaiskehittämisestä. Ei ole olemassa suoraa pääkäsitteen eli työhyvinvoinnin kehittämistä, vaan kehittäminen koostuu eri osa-alueiden kehittämisestä. Osat summautuvat yhteen paremmaksi työhyvinvointikokemukseksi. Kehittämistä tulee suorittaa jokaisessa organisaation osassa, mutta organisaation johdon on ensimmäisenä tehtävä päätös ja muodostettava tahtotila, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittämisen.

Ymmärrykseni työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation menestykselle vahvistui tutkimuksen myötä. Laajan johtajakokemuksen omaava joukko viestitti haastatteluissa niin sanallisesti kuin kielellisestikin lukuisten esimerkkien avulla, kuinka paljon paremmin työ sujuu ja kuinka paljon paremmin he jaksavat työssään, kun työhyvinvoinnin taso on korkealla. Korkea työhyvinvoinnin taso auttaa jaksamaan myös yksityiselämän haasteita kohdatessa.

Organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavana tekijänä kirkastui tutkimuksen aikana. Jos organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvoinnin kehittämistä, se samalla luo mahdollisuuden pysyvästi muuttuneeseen toimintamalliin, joka jo olemassaolollaan vahvistaa jokaisen organisaation jäsenen työhyvinvointikokemusta. Vastaavasti vääränlainen työhyvinvoinnin voimavaroja kuluttava organisaatiokulttuuri ei mahdollista kehitystä ja jumittaa työhyvinvoinnin kehittämisen nykyiseen tilaan. Kun kehitetään työhyvinvointia organisaatiossa, ensimmäinen askel on tarkastella organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatiokulttuurin tulee tukea ja mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation arvot, normit ja käytännöt luovat pohjan terveelle ja tukevalle työympäristölle. Tämä on erityisen haastavaa suurissa organisaatioissa, joissa alakulttuureiden voima on merkittävä, eivätkä ne tue työhyvinvoinnin kehittämistä toivotulla tavalla. Menestyksestä työhyvinvoinnin kehittämistä on joka tapauksessa vaikea rakentaa ilman sitä tukevaa kulttuuria.

Organisaatio on kokonaisuus, joka toimiakseen tarvitsee toimivan esihenkilörakenteen. Esihenkilöiden merkitys organisaatioille on merkittävä, ja he kantavatkin korostuneen vastuun työhyvinvoinnin kehittymisestä työyhteisönsä sisällä. Heillä on vastuu kokonaisuuksista ja tiimensä työntekijöistä. Tällaisen vastuun kantaminen vaatii erityisesti voimavaroja sekä palautumista työstä. Ajatus kaikkien organisaatioiden rajallisista resursseista pakottaa valitsemaan, mihin rajallisia resursseja käytetään. Tämä pätee myös työhyvinvoinnin kehittämiseen. Ensin on varmistettava, että esihenkilöt voivat hyvin, jotta he jaksavat ja kykenevät auttamaan tiimiensä jaksamista ja tukemaan positiivista työhyvinvoinnin kehittymistä. Tällä en tarkoita, että minkään yksittäisen henkilön tai henkilöstöryhmän työhyvinvointikokemus olisi eriarvoinen kuin toisen henkilön tai toisen henkilöstöryhmän. Resurssien kohdentamisella pyritään yksinkertaisesti maksimoimaan organisaation työhyvinvoinnin kehitys kokonaisvaltaisesti.

Työhyvinvointi on strateginen kokonaisuus. Strategisuudella tai strategisilla toimintatavoilla viitataan toimintoihin, joilla pyritään varmistamaan organisaation menestys tulevaisuudessa. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö vahvisti näkemystäni työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä organisaatioille. Hyvinvoivat työntekijät psykologisesti turvallisessa organisaatiossa tuottavat organisaatioille niin merkittävää lisäarvoa, ettei yhdenkään organisaation luulisi olevan varaa sivuuttaa työhyvinvointia yhtenä strategisena osakokonaisuutena.

LÄHTEET

Edmondson, Amy 2018. The Fearless Organization. New York, NY: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos.). Gaudeamus, e-kirja.

Kansainvälinen työjärjestö (ILO) 2024. Katsottu 27.2.2024. Workplace well-being. https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.html/.

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Karasek, Robert 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative science quarterly, 24(2), pp. 285-308. doi:10.2307/2392498.

Luthans, Fred & Peterson, Suzanne 2002. "Employee engagement and manager self-efficacy", Journal of Management Development, Vol. 21 No. 5, pp. 376-387. <https://doi-org.ezp.oamk.fi/10.1108/02621710210426864>.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki. Alma Talent Oy.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Talentum Media. e-kirja.

Mikolajek-Gocejna, Magdalene 2016. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance – Evidence From Empirical Studies. Comparative Economic Research, Volume 19, Number 4, 2016 10.1515/cer-2016-0030.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 2021. Revenue Statistics 2021. Katsottu 9.9.2023. https://www.oecd-ilibrary.org/taxation/revenue-statistics/publication/rev_stats-2021-en.

Pekkarinen, Laura & Pulkkinen, Johanna 2023. Kevan tutkimuksia 1/2023: Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. ISBN 978-952-5933-70-3 (pdf), KEVA.

Phelan, Matt 2023. Psychological Safety. Katsottu 6.11.2023. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-happiness-index/9781394166602/c05.xhtml#head-2-23>.

Rinne, Nina. & Pallari, Outi 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2023. Työhyvinvointi 2023. Hakupäivä 23.5.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Shin, Doh Chull & Johnson, David 1978. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. Social Indicators Research 5, 475–492 (1978). <https://doi.org/10.1007/BF00352944>

SITRA 2023. Megatrendit. Katsottu 27.11.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#hyvinvoinnin-haasteet-kasvavat>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö: Katsottu 21.2.2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>.

Tietoarkisto 2024. Diskurssianalyysi. Hakupäivä 9.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehykset/diskurssianalyysi/>.

Tilastokeskus 2023. Suomi lukuina. Katsottu: 20.11.2023 https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2024. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Katsottu 11.10.2023.

https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c/.

Rantanen, Teemu. & Toikko, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Työterveyslaitos (TTL) 2023. Työkyky. Hakupäivä: 31.10.2023.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky#toc--ty-kykitalo->.

Työterveyslaitos (TTL) 2024. Työhyvinvointi. Hakupäivä: 27.2.2024.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi/>.

Yeoman, Ruth, Bailey, Catherine, Madden, Adrian & Thompson, Marc. The Oxford Handbook of Meaningful Work. Vol First edition. OUP Oxford; 2019. Katsottu 21.12.2023. <https://search-ebshost-com.ezp.oamk.fi:2047/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=2733393&site=ehost-live>.

Yleisradio 2016. Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Hakupäivä 9.5.2023. <https://yle.fi/a/3-8846551>.

Wrzesniewski, Amy, McCauley, Clark, Rozin, Paul & Schwartz, Barry 1997. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. Journal of Research in Personality, 31(1), 21-33.

Zeike, Sabrina, Choi, Kyung-Eun, Lindert, Lara & Pfaff, Holger 2019. Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An

Haastatteluteemat

Minä itse

Mitä asioita kuuluu sinun hyvinvointiisi?

-’Miksi nämä kokonaisuudet ovat sinulle tärkeitä?’

Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?

-’Entä työpahoinvointi?’

Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat eniten omaan työhyvinvointiisi sitä parantavasti?

-’entä heikentävästi?’

Miten arvioisit omaa työkykyäsi?

-’Olisiko vastaus sama, jos kysymys olisi esitetty vuosi sitten?’

’Entä vuoden päästä?’

Työksinäisyys

Työssä koettua yksinäisyyttä

Itselle sopivat työkaverit?

Työ

Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa oma työn sisältöön ja toimenkuvaan?

-’ Onko työsi innostavaa/ motivoivaa?’

Työn määrä?

-’Onnistutko palautumaan työstä?’

Missä näet itsesi?

Ahdistus

Innostus

Mukavuus, viihtyvyys

Masennus

Organisaatio

Ovatko organisaatiosi asettamat tavoitteet oikealla tasolla?

-’Kuinka voit itse vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen?’

Joustaako organisaatio työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa?

-’Voiko työaikaan tai paikkaan vaikuttaa?’

Motivaatio työhyvinvoinnin johtamiseen

-Itse ja oma lähijohtaja.

Viihtyisä työympäristö?

’Mistä se koostuu? Millainen nykyinen on?’

Johminen

Luottaako esihenkilösi alaisiinsa?
Itsensä kehittämisen mahdollisuudet työssä.
Esihenkilö välittää alaisistaan.

Esihenkilöön voi luottaa.
Esihenkilö kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti.
Esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.

Työyhteisö

Työilmapiiri – Teidän porukassanne?

-’Tukeeko työilmapiiri omaa työhyvinvointiasi?’

Työyhteisö - Psykologinen turvallisuus

Työyhteisömme jäseniltä on helppo pyytää apua.
Työyhteisössämme on turvallista ottaa riskejä.
Työyhteisössämme suvaitaan erilaisuutta.
Työyhteisömme jäsenet tuovat esille ongelmia ja vaikeitakin asioita.

Mitkä asiat ovat viime aikoina eniten haitanneet sinun ja/tai työyhteisönne työhyvinvointia?

-’Miten se on ilmennetty käytännössä?’

Mitkä asiat ovat viime aikoina eniten edistäneet sinun ja/tai työyhteisönne työhyvinvointia?

’Miten se on ilmennetty käytännössä’.

Minkä arvosanan antaisit omalle ja työyhteisösi työhyvinvoinnin tilalle? (1–7)

-’Miten päädyit tähän arvosanaan?’

Mitä muita asioita haluaisit nostaa esiin omasta tai kollegojen työhyvinvoinnista?

(vapaa sana)