

PARHAITEN TÄMÄ TYÖ ONNISTUU YHTEISPELILLÄ

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille henkilöstön kertomana



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

Syky 2020

Katariina Heinonen & Kata Paldanius

Tekijä	Heinonen Katariina ja Paldanius Kata	Vuosi 2020
Työn nimi	PARHAITEN TÄMÄ TYÖ ONNISTUU YHTEISPÄLILLÄ – Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille henkilöstön kertomana	
Ohjaajat	Välimaa Outi	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, minkälaisia merkityksiä erään organisaation henkilöstö kokee johtamisella olevan työhyvinvoinnille. Työskentelemme molemmat kohdeorganisaatiossa ja olemme huomanneet, että yrityksistä huolimatta työhyvinvointia ei ole halutulla tavalla saatu parannettua viime vuosien aikana. Johtaminen näkökulmana valikoitui toisaalta omien roolien kautta lähiesimiehenä ja luottamusmiehenä, mutta myös sen ajankohtaisuuden vuoksi. Johtamista ja sen merkitystä työhyvinvoinnille on tutkittu Suomessa ja kansainvälisestikin paljon. Suomessa keskeinen työhyvinvointia kehittävä toimija on Työterveyslaitos, jonka keräämää tietoa työhyvinvoinnista ja hyvästä johtajuudesta on tässäkin työssä tarkasteltu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa, kuinka kohdeorganisaation henkilöstö määrittelee johtamisen merkityksen omalle työhyvinvoinnilleen ja jakaa tätä tietoa organisaation esimiehille mahdollisen kehittämistyön pohjaksi. Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistona toimi 17 työntekijän keväällä 2020 kirjoittamat kirjoitelmat, jossa he vastasivat kysymyksiin: Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi on? Vaikuttaako johtaminen siihen, jos vaikuttaa, niin miten? Aineisto analysoitiin kategoria-analyysia hyödyntäen. Aineisto paljasti henkilöstön kokevan, että johtamisella on työhyvinvoinnille positiivinen merkitys, kun yhteistyö sujuu.

Avainsanat työhyvinvointi, johtaminen, henkilöstö, yhteistyö

Sivut 34 sivua ja liitteitä 2 sivua

Visamäki

Author Heinonen Katariina ja Paldanius Kata Year 2020

Subject THE BEST WAY TO GET THIS JOB DONE IS TO DO IT TOGETHER – What the employees are telling how leadership effects well-being at work

Supervisors Välimaa Outi

ABSTRACT

This thesis examined what kind of significance employees give to leadership concerning their well-being at work. We are both working in this organization and we have noticed that despite the effort, well-being at work has not been improved as desired in recent years. Leadership as perspective was selected on one hand through our roles as superior and shop steward but also because of its current and timeless topic. Leadership and its significance of well-being at work have been studied extensively in Finland but also internationally. In Finland main institute in developing well-being at work is the Finnish Institute of Occupational Health, whose information on well-being at work and good leadership has been examined in this work as well.

The aim of the thesis was to get information on how the employees of the organization defines the importance of leadership for their own well-being at work and to share this information with supervisors of the organization as a basis for possible development work. This thesis was conducted as a qualitative study and the material was written by 17 employees in the spring 2020. They answered the questions: What do you think is well-being at work? Does leadership affect it, and if so, how? The Data was analyzed with category analysis. The material revealed that the employees feel that leadership effects positively when collaboration is working well.

Keywords well-being at work, leadership, employees, collaborate

Pages 34 pages and appendices 2 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
	2.1 Työ ja organisaatio	3
	2.2 Työyhteisö	4
3	Johtaminen	5
	3.1 Johtaminen Suomessa	6
	3.2 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille.....	6
	3.3 Itsensä johtaminen.....	7
4	Aikaisempia tutkimuksia.....	8
5	Tutkimusmetodologia	11
	5.1 Kohdeorganisaatio	11
	5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	11
	5.3 Tutkimusaineiston hankinta.....	12
	5.4 Tutkimusaineiston analyysi	14
	5.5 Tutkimuksen aikataulu	15
	5.6 Tutkimuksen eettisyys.....	15
6	Tutkimuksen tulokset	16
	6.1 Johtaminen vaikuttaa.....	17
	6.2 Tasapuolisuus.....	18
	6.3 Kommunikointi.....	19
	6.4 Yhdessä tekeminen	20
	6.5 Tavoitettavuus ja tuki.....	21
	6.6 Palaute	21
	6.7 Selkeät pelisäännöt	22
	6.8 Ongelmatilanteet	22
7	Johtopäätökset	23
8	Pohdinta	25
	Lähteet.....	28

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka, 2011)2

Kuva 2 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille -kategoriaryhmät **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liitteet

Liite 1 Kirjoitelma pohja

Liite 2 Lupalappu

1 Johdanto

On yleisesti tiedossa, että työhyvinvointi ja sen tukeminen ovat aiheina tutkittuja ja silti edelleen monella tapaa kiinnostavia ja mielekkäitä tutkimuskohteita. Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointi nähdään ehkä erityisen merkityksellisenä, koska työ itsessään koetaan henkisesti kuormittavana ja muutoksien luomat paineet tunnistetaan yleisesti.

Organisaatiossa, johon tämä tutkimus on tehty, on kuluneiden vuosien aikana pyritty parantamaan koettua työhyvinvointia, mutta keinot ovat tuntuneet riittämättömiltä, eikä toivottua tulosta ole olemassa olevien keinojen kautta saatu aikaiseksi. Jatkossa tässä työssä viittaamme tähän organisaatioon, johon tutkimuksemme teimme, nimellä kohdeorganisaatio. Tutkimalla johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille, pyritään löytämään uusia näkökulmia työhyvinvoinnin tukemiseen kohdeorganisaatiossa.

Vaikka työhyvinvointia ja johtamisen merkitystä sille on tutkittu paljon kansainvälisestikin, on tässä tutkimuksessa käytetty vain kotimaisia lähteitä. Lähteiden valikointia perustellaan osittain kulttuurisilla tekijöillä. Kulttuurisilla tekijöillä tässä viitataan suomalaiseen työkulttuuriin, johon muun muassa vaikuttavat vahva ammattijärjestöjen asema, mutta myös kulloinkin vallalla olevat johtamiskulttuurit. Suomessa keskeinen työhyvinvointia tutkiva ja kehittävä toimija on Työterveyslaitos.

Tutkimus on toteutettu kuntayhtymän ylläpitämälle päihdehuollon kuntoutuspalveluita tarjoavalle laitokselle, jonka henkilökunnan kokemuksista aineisto koostui. Viimevuosien aikana on sosiaali- ja terveysalalla odotettu paljon puhuttua sosiaali- ja terveysalan uudistusta, jota yrityksistä huolimatta toistaiseksi ei ole vielä toteutettu. Kaavaillun sote-uudistuksen myötä osa kohdeorganisaation omistajakunnista on muodostanut omia sote-kuntayhtymiä, ja osa jäänyt toimimaan entiseen tapaan. Se on kuitenkin tuonut tullessaan kohdeorganisaation näkökulmasta epävarmuutta toiminnan jatkumisesta tulevaisuudesta. Epävarmuutta on osaltaan lisännyt epäselvyys siitä, voivatko uudet sote-kuntayhtymät käyttää kohdeorganisaation palveluita ja tulkitaanko kilpailutuksiin osallistuminen Kuntalain (410/2015 § 126) mukaan kielletyksi vai Hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 1397/2016 §2, §3) mukaan välttämättömäksi.

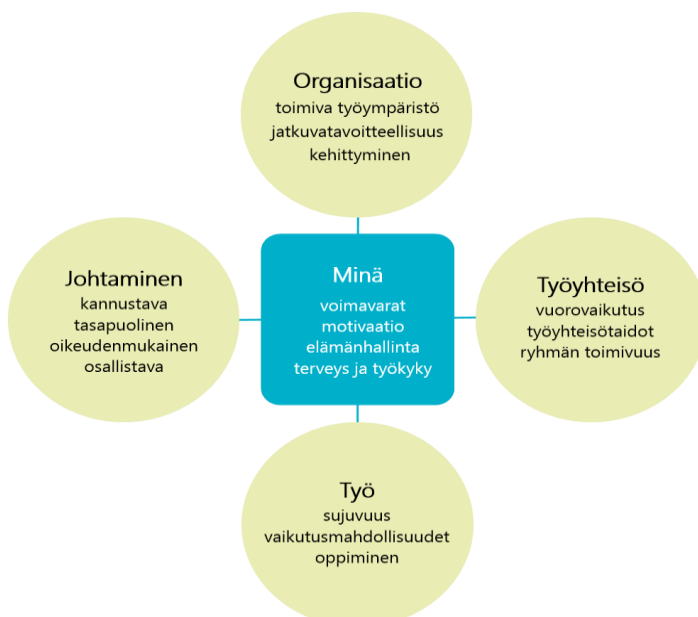
Työyhteisön sisällä käydyistä, epävirallisista keskusteluista on jäänyt tuntuma, että toteutumatonkin soite-uudistus ja muut yhteiskunnalliset muutokset, joiden voidaan olettaa vaikuttavan palveluihin, ovat kuitenkin koettu aika-ajoin kuormittavuutta lisäävänä lähinnä niiden mukanaan tuoman epävarmuuden lisääntymisen vuoksi. Lisääntynyt epävarmuus ja muutokset haastavat myös johtajia ja vaikuttavat johtamiseen kohdistuviin odotuksiin.

Organisaation historia juontaa juurensa 1900 - luvun alkupuolelle, aikaan ennen sotia. Vaikka toiminta toki on ollut hyvin erilaista ja sitä on ohjanneet eri lait kuin nykyään, on historia organisaation toiminnassa edelleen läsnä. Ottaen huomioon yhteiskunnallisen ja historiallisen ristiaallokon, jossa organisaatiossa työskentelevä henkilökunta on työskennellyt, oli mielekästä ryhtyä tutkimaan heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnista ja minkälaisia merkityksiä he johtamiselle siihen liittyen antavat.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteys on todettavissa monissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Viimeisimpiä tutkimuksia esittelemme 4. luvussa. Työterveyslaitoksen (n.d) sivuilla esitellään Mankan (2011) kaavio, joka havainnollistaa johtamisen yhteyden työhyvinvointiin.

Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Manka, 2011)



Johtaminen esitetään tässä yhdeksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Sen lisäksi johtamisella voidaan vaikuttaa myös siihen, kuinka organisaatio, työyhteisö ja työ itsessään tukee tai heikentää yksilön työhyvinvointia. Yksin työntekijän ulkopuolelta tapahtuvalla johtamisella ei työhyvinvointia synny. Sen avulla voidaan kuitenkin parantaa työhyvinvoinnin kokemusta silloinkin, kun työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä on organisaatiossa, itse työssä tai työyhteisössä.

Työntekijän omalle vastuulle jäävät häneen itseensä liittyvät tekijät: voimavarat, motivaatio, elämänhallinta sekä terveydestä huolehtiminen ja työkyvyn ylläpitäminen. (Manka, 2012, s. 148)

Mankan kuvaus työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Kuva 1) on selkeä ja helposti avattavissa tutkimusta tehdessä. Vaikka työssämme keskitymme pääasiassa johtamisen merkitykseen työhyvinvoinnin osa-alueena, nähdäksemme on tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisuus ja johtamisen lisänä muut siihen vaikuttavat tekijät.

2.1 Työ ja organisaatio

Työhyvinvointia ylläpitävällä työllä on selkeä tavoite, joka on työntekijän tiedossa. Työtehtävät pitää olla mahdollista tehdä loppuun. Työhön täytyy saada keskittyä ja työtahtiin saada vaikuttaa itse. Lisäksi on tärkeää saada tekemästään työstä palautetta. (Manka, 2012, s. 141)

Kuten työllä, hyvinvoivalla organisaatiollakin on ominaispiirteitä. Tavoitteellisuus on organisaation keskeisiä ominaisuuksia. Tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Tavoitteellisuuteen kuuluu myös se, että kaikki henkilöstöstä tietää oman perustehtävänsä ja mitkä sen tavoitteet ovat. Suunnitelmien ja strategioiden tekoon kannattaa ottaa myös työyhteisön jäsenet mukaan, koska se lisää työntekijän halua sitoutua ja toteuttaa niitä. (Manka, 2012, s. 79)

Kohdeorganisaatio tuottaa palveluita kapealle sosiaalialan osa-alalle mikä yleisesti tiedetään kuormittavaksi. Myös sosiaalialalle tyypillinen ihmissuhdetyö tiedetään olevan, sen lisäksi että on parhaimmillaan palkitsevaa kutsumustyötä, myös kuormittavaa ja saattaa haastaa

hyvinvointia työssä. Organisaatiossa on pyritty ottamaan tämä huomioon ja mahdollistamaan kouluttautuminen työntekijöille sekä antamaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Palautteen antamisesta ja sen merkityksestä keskustellaan organisaatiossa yleisesti aika-ajoin.

2.2 Työyhteisö

Työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöltä edellytetään avointa vuorovaikutusta sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiehen välillä. Lisäksi toimiva yhteistyö vaatii yhteisten pelisääntöjen luomista ja myös niiden noudattamista. Nämä yhdessä muodostavat työyhteisön sosiaalisen pääoman. Sosiaalisen pääoman vaikutukset voivat olla myönteisiä, mutta myös kielteisiä. Parhaimmillaan vaikutukset näyttäytyvät niin yhteisön kuin yksilönkin voimavarana luoden luottamusta ja kykyä saavuttaa yhteisiä työn tavoitteita. Pahimmillaan se voi muodostua erilaisuutta kaihtavaksi ja voi tuottaa epämieluisia ilmiöitä kuten kuppikuntia. Sosiaalisen pääoman laadukkuuden ja määrän tiedetään vaikuttavan työntekijän terveyteen. (Manka, 2012, ss. 115 - 116)

Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä kahden ulottuvuuden kautta, horisontaalisena ja vertikaalisena. Horisontaalinen ulottuvuus sisältää työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja vertikaalinen ulottuvuus esimiehen ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen. (Manka, 2012, s. 116)

Kohdeorganisaatiossa tehtiin organisaatiouudistus vuonna 2016, jolloin esimiesten lukumäärää vähennettiin ja heidän työnkuvansa muuttui niin, että tekivät jatkossa pelkästään esimiestyötä. Muutoksella oli tarkoitus myös mahdollistaa työaika käytettäväksi esimiesten ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. 2019 aloitettiin uusi muutos, jossa työntekijöiden työajan käyttöä pyrittiin muuttamaan niin, että moniammatillinen yhteistyö tulisi selkeämmin näkyväksi osaksi työtä. Tähän muutokseen liittyy myös yhteisöhoitoelementteihin perustuva kolmen päivän koulutuskokonaisuus, joka on käynnissä kohdeorganisaatiossa parhaillaankin.

3 Johtaminen

Seeckin (2012, s. 75) mukaan ensimmäisiin Suomessa huomiota saaneisiin johtamisteorioihin kuului tieteellisen liikkeenjohdon teoria, jonka kehittäjänä tunnetaan Frederick Taylor (1856 – 1915). Keskeisenä ajatuksena oli työn rationalisoinnin avulla parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta. Tämä tarkoitti esimerkiksi työn pilkkomista osiin, jolloin jokainen työntekijä hoiti omaa tarkasti rajattua tehtäväänsä (Seeck, 2012, s. 58). 1920-luvulla Suomessa kuitenkin elettiin työmarkkinoilla epävakaita aikoja ja lakkoaltoja oli paljon. Tätä voidaan pitää yhtenä syynä sille, miksi Amerikasta peräisin ollut tehokkuusajattelu ei täällä lopulta saanut paljoakaan huomiota (Seeck, 2012, s. 75).

Johtamisopissa yksi tapa luokitella johtamista on jakaa se asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Mankan (2012, s. 95) mukaan asiajohtaminen koostuu esimerkiksi tavoitteiden asettamisesta, ohjauksesta, neuvonnasta sekä palautteen annosta, kun puolestaan ihmisten johtamiseen liittyvät alaisten kuunteleminen, oikeudenmukaisuus ja luottamuksen rakentaminen. Johtamisparadigmoja voidaan luokitella samaan tapaan rationaalsiin oppeihin ja normatiivisiin oppeihin. Historiallisesti tarkasteltuna johtamisoppien kehitys on lähtenyt rationaalisista opeista, tieteellisestä liikkeenjohdosta ja rakenneanalyttisestä paradigmasta kunnes on todettu ihmisten johtamisen tärkeys ja tätä on ryhdytty painottamaan normatiivisissa opeissa, kuten ihmishuhdekoulukunta, kulttuuriteoriat ja innovaatioteoriat. (Seeck, 2012, s. 360)

Asioiden ja ihmisten johtaminen eivät ole toisiaan poissulkevia luokituksia. Kumpaakin käytetään ja esimerkiksi innovaatioteoriat sisältävät kumpaakin johtamistapaa (Seeck, 2012, s. 358). Seeckin (2012, s. 293) mukaan se näyttäisi myös olevan vallitseva paradigma Suomessa 2000-luvun alusta lähtien. Manka (2012, s. 96) kuvaa tätä nykyistä johtamisen tapaa moderniksi johtamiseksi.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on perustamisestaan lähtien kokenut monenlaisia yhteiskunnallisia haasteita, joihin myös johtamisella on haettu ratkaisua. Organisaatiolla on ollut useita johtajia, joilla jokaisella on varmasti ollut omia käsityksiään johtamisesta. Siksi on aiheellista tarkastella johtamista myös historiallisesta näkökulmasta.

3.1 Johtaminen Suomessa

Suomessa on 1900-luvun alkupuolelta lähtien otettu käyttöön kulloinkin vallalla olevia johtamisen oppeja. Seeck (2012, ss. 134, 107 - 109) kuvailee tätä kehitystä teoksessaan kolmena aaltona, joista ensimmäinen oli tieteellinen liikkeenjohto 1910-luvulla. Seuraavassa vaiheessa, toisen maailmansodan jälkeen, alkoi keskustelu ihmissuhdekoulukunnan ja tieteellisen liikkeenjohdon oppien välillä käydystä vuoropuhelusta. Näiden kahden paradigman tavoitteet olivat osin samat esimerkiksi tehokkuuden osalta, mutta ihmissuhdekoulukunnassa korostettiin organisaation sisällä työntekijöitä huomioivaa toimintatapaa, jolla pyrittiin parantamaan työn yksitoikkoisuutta ja työntekijöiden heikkoa työmoraaalia, vähentämään työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta sekä hoitamaan erilaisia työntekijöiden välille syntyviä konflikteja.

Paula Tiihonen (1992) kertoo kirjassaan johtamisteorioiden kolmannen aallon saapuneen Suomeen 1960-luvulta lähtien. Tuolloin vallassa olivat rakenneteoriat, jotka kuuluvat rationaaliin oppeihin. (Seeck, 2012, s. 134)

3.2 Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille

Jokainen haluaa onnistua työssään ja olla oman työnsä paras asiantuntija. Esimiehen keskeinen tehtävä on tukea työntekijää onnistumisessa (Juuti & Vuorela, 2002, s. 13). Tutkimuksissa on todettu, että johtamisella on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille kuten myös hyvinvoinnin kehittämiseksi (Juuti, 2006, s. 83).

Manka (2012, ss. 95 - 96) kuvaa johtamisen työhyvinvointiin liittyvinä elementteinä osallistavuuden ja kannustavuuden. Perinteisen asioiden ja ihmisten johtamisen sijaan työhyvinvointia kehitettäessä pitäisi pyrkiä moderniin johtamiseen, jossa esimieheltä odotetaan kykyä hyvään vuorovaikutukseen ja ymmärrystä muuttuvissa tilanteissa. Eli esimiehen tulisi osata motivoida ja jakaa vastuuta. Vuorovaikutustilanteissa on tietysti toinenkin vastuullinen osapuoli ja niiden onnistumisessa myös työntekijän panos on tärkeä.

Työterveyslaitos on kehittänyt viiden kriteeristön kokonaisuuden hyvälle johtajuudelle omassa Johtajuuden kehittämisverkostossaan. Nämä kokonaisuudet ovat: Luottamus ja

arvostus, Yhteistyö ja verkostot, Monimuotoisuus ja yksilöllisyys, Osaaminen ja kehittyminen sekä Uudistuminen ja osallisuus. Kriteeristö on tarkoitettu erityisesti julkisiin organisaatioihin esimiestyön kehittämisen avuksi. Se soveltuu käytettäväksi organisaatioiden kaikilla eri tasoilla ja osin myös muissa yritysorganisaatioissa (Työterveyslaitos, n.d.). Hyvän johtajuuden kriteerit ovat pitkälti samoja, joita myös Juuti (2006) ja Manka (2012) ovat kuvanneet ja joita käsiteltiin tämän luvun alussa.

Ergonomia mielletään yleensä toiminnaksi, jolla pyritään parantamaan fyysisiä työolosuhteita ja sen avulla parantamaan työterveyttä ja -hyvinvointia. Toisaalta se liittyy erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön siksi, että työturvallisuudesta huolehtiminen on yksi työnantajaa lakisääteisesti velvoittava alue. Laajasti ajateltuna ergonomiaa voidaan tarkastella fyysisestä, kognitiivisesta ja organisatorisesta näkökulmasta (Työterveyslaitos, n.d.). Ergonomialla tarkoitetaan silloin sitä, että työoloissa olemassa olevat haitat pyritään poistamaan tai vähentämään. Tämä on työnantajan tehtävä ja sen vuoksi myös yksi johtamisen tehtävistä. Tyypillisesti näitä haittoja voi olla esimerkiksi työskentelyasennossa tai työtilan puutteellisessa valaistuksessa. Kuitenkin kaikki muukin työn aiheuttama liiallinen kuormitus, kuten kiire, liiallinen työmäärä ja ristiriidat, saattavat olla haitta, jonka syyt täytyy selvittää ja pyrkiä poistamaan erilaisin toimenpitein.

Jo aikaisemmin tässä työssä mainituissa johtamisparadigmoissa on ollut osaltaan huomioituna ergonomiset näkökohdat. Aiemmin motiivina työolosuhteiden parantamiselle toimi tuottavuuden tehostaminen, kun se tänä päivänä voidaan nähdä jo itseisarvoisena toimintana.

3.3 Itsensä johtaminen

Kun puhutaan johtamisesta työhyvinvoinnin yhteydessä, ei ole syytä unohtaa itsensä johtamista. Sydänmaalakka (2006, s. 7) kirjoittaa teoksessaan jokaisen työntekijän johtavan yritystä nimeltä Oy Minä Ab ja tarkoittaa sillä sitä, että jokainen on vastuussa oman kokonaiskuntonsa ylläpitämisestä. Kokonaiskuntonsuudella hän tarkoittaa henkilön fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä ja ammatillista kuntoa.

Sydänmaalakan (2006, ss. 30 - 33) mukaan Oy Minä Ab:n osastot muodostuvat edellä mainittujen kokonaiskuntoisuuden tekijöistä. Sydänmaalakan mallissa yrityksen johtajana toimii tietoisuus, joka ohjaa kehoa, mieltä, tunteita, arvoja ja tekemistä itsetutkiskelun eli itsereflektoinnin avulla. Voidaan siis sanoa, mitä paremmin tunnet itsesi, sitä paremmin johdat itseäsi.

Aiemmin esitetyn Työterveyslaitoksen (n.d.) sivulla olevan Mankan kuvion (2011) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden keskiössä on ”Minä”. Se sisältää juuri niitä tekijöitä, joihin ulkopuolisella johtamisella on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta vaikuttaa. Jotta johtamisella voitaisi osoittaa olevan merkitystä kokonaisvaltaisesti henkilön kokemassa työhyvinvoinnissa, täytyy myös itsensä johtaminen nostaa tämän opinnäytetyön taustateorioihin.

Kohdeorganisaatiossa olleen organisaatiomuutoksen aikaan, vuonna 2016, henkilöstön työnohjauksessa painotettiin alaistaitojen ymmärtämistä ja näkemistä omassa toiminnassa. Tarkoituksena oli tuolloin antaa riittävästi tukea itsensä johtamiseen ja erityisesti itsereflektioon minkä uskottiin auttavan yksilötasolla organisaation muutoksessa.

4 Aikaisempia tutkimuksia

Hellstenin (2014) väitöskirjassa tutkittiin työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta vanhustenhoidossa. Tutkimuksessa käytettiin Turun kaupungin vanhuspalveluiden ympärivuorokautisen hoidon henkilöstöä ja asiakkaita koskevaa tilastotietoa ja niiden lisäksi Kunta10-tutkimuksessa saatuja tietoja. Turku oli ollut tässä Työterveyslaitoksen toteuttamassa tutkimuksessa yhtenä kuntana mukana. (Hellsten, 2014, s. 52)

Tutkimuksella haluttiin analysoida, millaiset riskit liittyvät vanhustenhoidon ympärivuorokautisessa yksikössä työskentelevien henkilöiden työn fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen ja miten niitä voitaisi fyysisten riskien osalta vähentää työn ergonomisella kehittämisellä. Tutkimusta ohjasi tieto siitä, että yksilön omien voimavarojen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn sisältö vaatimuksineen, työolosuhteet, työyhteisö ja organisaatio sekä johtaminen ja esimiestyö. (Hellsten, 2014, s. 51)

Hellstenin tutkimuksen viitekehyksenä oli käytetty Työterveyslaitoksen Työkykytalo-mallia, joka koostuu edellä mainituista työhyvinvoinnin tekijöistä. Organisaatiossa oli toteutettu muutoksia kehittämistoimenpiteinä ja ne olivat osittain kohentaneet kokonaistyökykyä jonkin verran, vaikka työn koettu kuormittavuus olikin saman aikaisesti kasvanut.

Tutkimuksen kohteena olleet hoitajat arvioivat potilastyön itsessään olevan palkitsevaa ja vähentävän myös kuormittavuuden kokemusta ja sitä kautta parantavan työhyvinvointia.

Myös kehityskeskustelut esimiehen kanssa oli koettu vähentävän työn psyykkistä kuormitusta. Tosin johtamisen laatuun kaivattiin parannusta, koska arviot kohtelusta ja oikeudenmukaisuudesta olivat melko heikkoja. (Hellsten, 2014, ss. 108 - 110)

Kumpulaisen (2013) väitöskirjassa oli tutkittu Savon koulutuskuntayhtymän koko henkilöstön työssä kokemaa hyvinvointia. Tutkimuksen aineisto kerättiin työyhteisökyselyn muodossa neljältä eri vuodelta; 2006, 2007, 2008 ja 2010. (Kumpulainen, 2013, s. 19)

Tarkastelujakson aikana työssä koettu hyvinvointi ei merkittävästi muuttunut, mutta vaihteli eri ammattiryhmien ja tulosalueiden välillä. Arvioinnin kohteena olleet työn kehittävyys, esimiestyö sekä tiedonkulku ja vuorovaikutus parantuivat tarkastelujakson alusta loppuun, jolloin henkilöstön kokema työhyvinvointi oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Yhtenä keskeisenä tuloksena ilmeni, että johtamisen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyen päätöksenteon oikeudenmukaisuus on olennainen osatekijä henkilöstön kokemassa työhyvinvoinnissa. Tämän osatekijän kohdalla ei saavutettu organisaation määrittelemää hyvän tasoa vuonna 2010 tehdyssä kyselyssä. (Kumpulainen, 2013, ss. 204 - 206)

Tarkkonen (2016) tutki, esiintyykö turvallisuus- ja työhyvinvointitoiminnan organisaatioissa ja niitä tukevien kansallisten toimijoiden piirissä uskomuksia, jotka aiheuttavat tai ylläpitävät työorganisaatioiden turvallisuus- ja työhyvinvointitoiminnalle strategisia tai ainakin merkittäviä kehitys- ja ylläpitoesteitä tai -hidasteita. (Tarkkonen, 2016, s. 38)

Tutkimus toteutettiin vuosien 2007 – 2014 väliseltä ajalta kerätystä aineistosta, joka koostui työorganisaatiotasolta saaduista laadullisen aineiston lomakevastauksista, kansallisten toimijoiden ylläpitämistä www-sivustoista, alan julkaisuista ja lehdistä sekä niistä valikoiduista artikkeleista. (Tarkkonen, 2016, s. 7)

Tarkkosen (2016, ss. 226 - 227) mukaan hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen peruseriaatteita ei tunneta riittävästi ja siksi koulutusta tulisikin tältä osin parantaa. Tarkkonen havaitsi tutkimuksessaan myös, että työorganisaatioiden turvallisuus- ja hyvinvointitoiminta on hajanaista ja ongelmakeskeistä.

Tirkkonen (2012) tutki ASLAK – kuntoutuksen vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimusaineisto kerättiin 2007–08 Siuntion Hyvinvointikeskuksessa esimiesten ja asiantuntijoiden ASLAK-kuntoutukseen osallistuneilta ja vertailuryhmältä Seurantakysely toteutettiin vuoden ja 4 - 5 kuukauden aikavälillä. Kuntoutujia myös haastateltiin. (Tirkkonen, 2012, s. 4)

Tutkimuksella haluttiin selvittää:

- voidaanko ASLAK-kuntoutuksella vaikuttaa osallistujien työhyvinvointiin, henkilökohtaisiin voimavaroihin ja työoloihin vertaamalla kuntoutujien tuloksia vertailuryhmään.
- kuntoutujien ryhmässä työkuormituksesta palautumisen merkitystä työoloissa tapahtuneiden muutosten ja hyvinvoinnin vahvistumisen välillä.
- ketkä hyötyivät ASLAK-kuntoutuksesta kriteerin ollessa koettu työhyvinvointi.
- kuntoutujien omia kokemuksia ASLAK-kuntoutuksen hyödyllisyydestä. (Tirkkonen, 2012, s. 4)

Tirkkosen (2012, s. 5) mukaan niiden kuntoutujien työhyvinvointi kasvoi, joiden yksilöllisissä voimavaroissa ja työoloissa tapahtui hyvinvointia tukevia muutoksia. Nämä osallistujat näyttivät tekevän muutoksia sekä työssään että omassa toiminnassaan (Tirkkonen, s. 5). Tulosten mukaan vaikuttavuutta lisäsi myös työnantajalta, käytännössä esimiehiltä saatu tuki, jolloin työhyvinvointia parantavia muutoksia oli tapahtunut myös työoloissa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvointia huomioivilla johtamistavoilla voidaan lisätä hyvinvointia ja jaksamista työssä. (Tirkkonen, 2012, s. 112)

5 Tutkimusmetodologia

Tutkimus henkilöstön kokemasta johtamisen merkityksestä työhyvinvointiin tehtiin laadullisena tutkimuksena niin, että henkilöstöä pyydettiin kirjoittamaan ilmiöstä kertomus. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliset piirteet aineistonkeruun, tutkittavien näkökulman, hypoteesittomuuden ja induktiivisen päättelyn osalta, vastasivat hyvin tarpeeseen saada tietoa henkilöstön kokemuksesta (Eskola & Suoranta, 2014, ss. 15 - 22).

5.1 Kohdeorganisaatio

Työskentelemme molemmat kohdeorganisaatioissa, joka tarjoaa sosiaalihuollon erityislaitospalvelua päihdehuollon saralla Uudellamaalla. Henkilöstö koostuu 38 henkilöstä, jotka sijoittuvat kolmeen tiimiin, joissa jokaisessa on lähiesimies. Esimiehet ja talon johtaja muodostavat talon johtoryhmän. Työntekijät ovat sosiaali- ja terveysalan, ravitsemusalan ja kiinteistöpalvelualan ammattilaisia. Laitoksen omistaa kuntayhtymä, jonka muodostavat 19 jäsenkuntaa ja sitä hallinnoi poliittisesti valittu yhtymäkokous ja hallitus.

Tutkimus tehtiin henkilöstön määrän mukaan pieneksi luokiteltavaan organisaatioon (Tilastokeskus n.d). Koska koko henkilöstön määrä oli tutkimuksen näkökulmasta melko maltillinen, päätettiin ettei otantaa rajata tutkijoiden toimesta vaan koko henkilöstö sai halutessaan osallistua tutkimukseen. Tähän liittyi myös olettamus siitä, että kaikki henkilökunnan jäsenet eivät kuitenkaan tutkimukseen halua osallistua.

Koska kohdeorganisaatioissa työskentelee vain kolme lähiesimiestä koko talon johtajan lisäksi, kuuluu heidän työnkuvaansa laajasti hallinnollisia tehtäviä eikä heillä juurikaan enää tänä päivänä ole mahdollisuutta osallistua perustyön tekemiseen. Tämä tieto on oleellinen aineistoa analysoitaessa ja vastaajien kokemuksia tulkittaessa.

5.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tavoitteenamme oli selvittää, kuinka henkilöstö kokee johtamisen vaikuttavan työhyvinvointiin. Tutkimuksesta saatua tietoa on tarkoitus välittää työyhteisön esimiehille, jotta he voisivat tukea työhyvinvointia organisaatioissa tulevaisuudessa yhä paremmin.

Kohdeorganisaatiossa on tehty aika-ajoin viimeisen kymmenen vuoden aikana erilaisia työtyytyväisyyskyselyitä. Lisäksi jaksamista on mitattu neljännes vuosittain aktiivisesti viimeisen viiden vuoden aikana. Työtyytyväisyyskyselyissä saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on ollut keskimäärin tyytyväinen ja tulokset ovat olleet parempia kuin kunta-alalla keskimäärin. Keskusteluissa henkilöstön kanssa ja poissaoloja tutkimalla on kuitenkin herännyt huoli siitä, ovatko mittarit saaneet esiin sen todellisuuden, jossa organisaatiossa todella eletään. Isompien organisaatiomuutosten aikana, tai niiden seurauksena, nousseita poikkeamia työtyytyväisyudessa on käsitelty yhdessä työterveyshuollon kanssa ja toimittu sieltä saatujen ohjeiden ja parannusehdotusten mukaan.

Johtamista näkökulmana koettuun työhyvinvointiin ei kohdeorganisaatiossa ole aiemmin tutkittu ja tutkimuksella toivomme saavamme sellaista tietoa nostettua esiin, jota kohdeorganisaation esimiehet voivat halutessaan hyödyntää omaa työtään kehittäessä.

Tutkimuksella pyrimme vastaamaan kysymykseen:

Mitä päihdehuollon organisaation henkilöstön jäsenet kertovat johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnilleen?

5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tässä tapauksessa, kun tutkijat ovat itse työyhteisön sisältä, kirjoitelman avulla pyrittiin takaamaan se, että vastaajat voisivat olla mahdollisimman rehellisiä ajatuksiensa kanssa ja anonyymiys toteutuisi mahdollisimman kattavasti. Tutkijoiden roolit työyhteisössä (esimies ja luottamusmies) olisivat saattaneet vaikuttaa myös voimakkaammin, mikäli aineisto olisi hankittu esimerkiksi haastattelemalla tai muilla sellaisilla tavoilla, jossa vastaaja on henkilökohtaisessa kontaktissa tutkijan kanssa. Tutkijoiden rooli suhteessa haastateltaviin on tärkeä, kun hankitaan aineistoa, mikä analysoidaan kategoria analyysin avulla (Välimaa 2011, s. 206). Kirjoitelman katsoimme olevan eräänlainen vuorovaikutustilanne, etenkin kun olimme läsnä kirjoitustilanteessa, jossa kirjoitelma tehtiin meidän antaman aiheen pohjalta. Vuorovaikutustilanteeksi kirjoitelman laskevat myös Jokinen, Juhila ja Suoninen (2012)

teoksessaan Kategoriat, kulttuuri ja moraalit Johdatus kategorianalyysiin (2.8 Kategorioita on kaikkialla ja kaikissa aineistoissa-luku, toinen kappale).

Tutkimuksen aineisto hankittiin pyytämällä henkilöstöä kirjoittamaan tutkimuksen aiheesta lyhyt kirjoitelma (vastauspaperi oli A4 kokoinen ja sen molemmat puolet sai käyttää).

Mukaan pyrittiin saamaan mahdollisimman moni organisaation työntekijöistä tai ainakin riittävä määrä osallistujia organisaation kaikilta tasoilta (ei yhtymäkokousedustajilta eikä hallitukselta).

Aineiston saamisen varmistamiseksi henkilöstölle järjestettiin työhyvinvointiin liittyvä työyhteisöfoorumi, jossa tutkijat antoivat tarvittavat tiedot vastaajille tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tammikuussa 2020 kohdeorganisaatiossa aloitettiin koko työyhteisölle suunnattu ja sille erikseen räätälöity lyhyt, kolmipäiväinen yhteisöhoidon koulutus, jonka seurauksena päätettiin aloittaa uudelleen säännölliset työyhteisöfoorumit. Kaksi koulutuksen lähipäivästä toteutui keväen 2020 aikana ja keväen koronapandemia tilanteen vuoksi kolmas siirrettiin myöhemmin pidettäväksi. Koulutuksen arveltiin tukevan myös työhyvinvoinnin teemaa.

Alustavana ajatuksena oli, että henkilöstö saa noin 30 minuuttia aikaa kirjoittaa käsin kirjoitelman, jonka aiheena oli oma kokemus työhyvinvoinnista ja johtamisen merkityksestä sille. Kirjoitelma pyydettiin käyttämään kokonaisia lauseita, jotta välttyttäisi sanaluetteloilta, joita aineistoa analysoidessa olisi vaikea tulkita. Vastaajissa oli eri asemassa olevia työntekijöitä, joten oli perusteltua keskustella työhyvinvoinnista ja johtamisesta ennen vastaamista, koska tarkoituksen mukaista ei ollut saada listaa johtajien puutteista tai onnistumisista, vaan aihetta toivottiin pohdittavaksi laajemmin ja johtajuuteen toivottiin myös itsensä johtamisen näkökulmaa.

Kirjoitelman otsikoksi valittiin ”Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi on? Vaikuttaako johtaminen siihen, jos vaikuttaa, niin miten?” (Liite 1). Otsikossa huomioitiin aiemmin mainittu tutkimuskysymys ja pyrittiin löytämään riittävän selkeä kysymyksen asettelu, jotta kaikki vastaajat voisivat ymmärtää kysymyksen mahdollisimman samalla tavalla. Teoriaosa ja tutkimuksen tavoite esiteltiin suullisesti laitoksessa pidettävässä henkilöstöfoorumissa, jonka jälkeen pyydettiin osallistujia kirjoittamaan kirjoitelma.

5.4 Tutkimusaineiston analyysi

Aineisto käsiteltiin aineistolähtöistä kategoria-analyysia hyödyntäen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa aiheen tutkimisen ilman erikseen määriteltyjä ennako-odotuksia ja tulosten analysoinnin jälkeen teoriaa oli syytä täydentää muun muassa hyvän johtajuuden ja ergonomian näkökulmista, jotka nousivat aineistosta esille. (Eskola & Suoranta 2014, s. 19) Vaikka työyhteisö oli tuttu ja täysin ennako-olettamuksilta ei voitu välttyä, pyrimme tunnistamaan syntyneitä odotuksia ja muun muassa kirjoitelman kysymyksen asettelussa olemaan johdattelematta vastaajia omien odotuksiemme mukaisiin vastauksiin.

Jokinen ym. viittaavat (2012) Bowkerin ja Starin (2000) ajatukseen siitä, että erilaisien kategorioiden kautta maailman näkeminen ja asioiden luokittelu on inhimillistä mutta myös edesauttaa ymmärrystä ja yhteistyötä ihmisten välillä (Jokinen ym., 2012, 1.1 Kategoriat ja kategorisointi tutkimuksen kohteina-luku, ensimmäinen kappale). Kaikista aineistoista on löydettävissä kategorioita ja se mahdollistaa hyvin erilaisien näkökulmien valinnan tutkijoille (Jokinen ym., 2012, 2.8 Kategorioita on kaikkialla ja kaikissa aineistoissa-luku, toinen kappale.)

Aineiston hankinnan jälkeen aineistoa ryhdyttiin läpikäymään ja analysoimaan ensin asetetun tutkimuskysymyksen kautta. Analyysin edetessä alkoi kuitenkin vaikuttamaan, että tällä tapaa aineistosta ei noussut kovinkaan yllättäviä asioita, eikä analyysitapa tehnyt oikeutta aineistolle. Tutkimuskysymystä tarkentamalla aineistoa alettiin analysoimaan kategoria analyysin keinoin keskittyen vain vastaajien johtamiselle annettuihin merkityksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, ehkä jopa tyypillistä se, että ensimmäinen analyysitapa ei tuota uutta tietoa ja siksi aineistoa analysoidaan uudelleen. Ikään kuin etsitään aineistosta sitä tietoa, jota maailmasta puuttuu. (Eskola & Suoranta 2014, s. 163) Tämän mahdollistaa kategoria analyysi myös. Tutkimuskysymystä tarkentamalla tai muuten näkökulmaa vaihtamalla kategoria-analyysin keinoin voidaan aineistoista löytää monenlaista tietoa koska kategorioita on kaikissa aineistoissa hyvin paljon. Näkökulmaa analysointiin voi muuttaa, kunhan aineiston taustalla olevien vastaajien ääni tulee kuulluksi, eikä aiheen mukaisia kategorioita jää pimentoon. (Jokinen ym., 2012, 2.8. Kategorioita on kaikkialla ja kaikissa aineistoissa-luku, viides kappale)

5.5 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aihe on muotoutunut pitkän ajan kuluessa ja ollut jo ehkä vuosia jollain tapaa tutkijoiden mielessä. Tarkempia raameja aihe sai syksyllä 2019, jolloin kohdeorganisaatiossa oli käynnissä muutosten valmistelut ja työhyvinvoinnista keskusteltiin työyhteisössä enemmän ja kriittisemmin kuin aiemmin. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät määräytyivät aiheen rajautumisen kanssa samanaikaisesti palvelemaan aiheen mahdollisimman mielekästä tutkimustapaa.

Kevään 2020 aikana oli tarkoituksena saada tutkimussuunnitelman valmistumisen myötä tutkimuslupa ja toteuttaa aineistonkeruu aiemmin mainituin menetelmin. Tämä myös toteutui. Saadut kirjoitelmat luettiin tutkijoiden toimesta läpi ja aineiston analysointikin käynnistyi samalla. Syksyllä analyysiä ryhdyttiin kirjoittamaan puhtaaksi ja samanaikaisesti tehtiin vielä hienosäätöä analyysiyksikön valinnan suhteen.

5.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusprosessissa on tehty lukuisia erilaisia valintoja, joita tehdessä on pyritty kunnioittamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Opetusministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan hyviin käytäntöihin kuuluu muun muassa rehellisyys ja yleinen huolellisuus tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa, eettisyys tiedonhankinnassa ja avoimuus tulosten julkaisemiseen liittyen ja toisten tutkimusten kunnioittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, ss. 23 - 24)

Eskola ja Suoranta viittaavat teoksessaan Johdatus laadulliseen tutkimukseen (2014, ss. 52 - 53) Suojasen (1982) esittämään luetteloon eettisistä ongelmakohdista, joita tutkijoiden tulee ottaa huomioon tutkimusta tehdessään. Luettelon mukaan oleellisia pohdittavia asioita tutkijoilla on tutkimuslupa, aineiston keruuseen ja tutkimuskohteesta hyötymisen liittyvät kysymykset sekä tutkijan osallistumiseen ja raportointiin ja tiedottamiseen liittyvät ongelmat.

Tätä tutkimusta varten virallista tutkimuslupaa pyydettiin kohdeorganisaation johtajalta, jota ennen tutkimuksen aihe esiteltiin perusteellisesti. Samassa yhteydessä käsiteltiin tutkijoiden

motiivi saada henkilöstöltä tietoa johtamiseen liittyen, jotta voitaisiin saada lisää tietoa siitä, kuinka toimimalla henkilöstön kokemaa työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Aihe todettiin siinä määrin arkaluontoiseksi, että päätettiin jättää kohdeorganisaation nimi tutkimuksen raportista pois.

Myös tutkimukseen osallistuneet vastaajat saivat etukäteen tietoa tutkimuksesta ja saattoivat valita olla osallistumatta tutkimukseen halutessaan. Vastaajat saivat allekirjoittaa lupalapun (Liite 2), joka kerättiin ennen vastauspapereiden antamista. Vastaajille esiteltiin myös tutkimuksen aihe ja tutkijoiden motiivit aiheen tutkimiselle. Vastaajat olivat tietoisia tutkijoiden asemasta työyhteisössä, ja pyrkimyksestä siihen, että tutkijat eivät pystyisi yhdistämään vastaajia ja vastauksia toisiinsa. Tällä pyrittiin mahdollistamaan vastaajille uskallus rehellisyyteen.

Tässä työssä tutkijat ovat kiinteä osa kohdeorganisaation henkilöstöä toisen toimiessa lähiesimiestehtävissä ja toisen yhden tiimin työntekijänä ja koko henkilöstön luottamusmiehenä. Tahdoimme kuitenkin uskoa, että erilaiset näkökulmat tutkimuksen aiheeseen lisäisivät tutkimuksen luotettavuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Tutkijoiden tuttuuden vuoksi ei voi kuitenkaan pois sulkea sitä mahdollisuutta, että vastaajat ovat valikoineet sanansa ja suunnanneet ne tutkijoille henkilökohtaisesti, mutta tämä ei käynyt vastauksista ilmi.

6 Tutkimuksen tulokset

Henkilökunta kertoi kirjoitelmissaan varsin laajasti johtamisen merkityksestä heidän työhyvinvoinnilleen. Aineistoa riittävästi tutkittuamme löysimme sieltä kaikkiaan 143 aiheeseen liittyvää kategoriaa. Eniten kirjoittajat toivat esiin johtamisen vaikutusta paitsi yleisellä tasolla, myös erilaisten johtamistapojen todettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Muina suurina kategoriaryhminä voidaan mainita tasapuolisuus, kommunikointi ja yhdessä tekeminen. Hiukan pienempiä ryhmiä muodostivat maininnat johtajan tavoitettavuudesta ja häneltä saatavasta tuesta, palautteen annosta ja saamisesta, selkeistä pelisäännöistä ja ongelmatilanteista.

Taulukossa (Kuva 2) esitellään 143 kategoriaa ryhmiteltynä kahdeksaan ryhmään, jotka muodostettiin yhdistelemällä aihepiiriltään samankaltaiset kategoriat. Ne nimettiin mainintoja kuvaavasti.

Kuva 2 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille -kategoriaryhmät

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille -kategoriaryhmät	
Johtaminen vaikuttaa	32
Tasapuolisuus	23
Kommunikointi	22
Yhdessä tekeminen	20
Tavoitettavuus ja tuki	15
Palaute	12
Selkeät pelisäännöt	10
Ongelmatilanteet	9
Yhteensä	143

Esittelemme tässä luvussa tulokset kategoriaryhmittäin otsikoituna ja keskinäisen suuruusjärjestyksen mukaisesti.

6.1 Johtaminen vaikuttaa

Henkilöstö kertoi johtamisen vaikuttavan merkittävästi ja sillä olevan suuren roolin työhyvinvoinnista puhuttaessa. Johtamistavalla nähtiin olevan vaikutusta yhtäältä niin, että johtajalta odotetaan työyhteisössä suunnan näyttämistä sekä toisaalta käskyttävän ja liian kuormittavan johtamistyylin nähdään heikentävän työhyvinvointia luomalla työpaikalle ikäviä lieveilmiöitä. Tätä kuvataan aineistossa seuraavasti:

Liian kuormittava johtaja aiheuttaa sairaslomia, joka aiheuttaa huonoa suhdetta työkavereihin.

Johdon ja johtajien päätöksien toivotaan olevan avoimia ja erityisesti mahdollisista muutoksista halutaan saada riittävästi tietoa. Työhyvinvointiin vastaajien mukaan vaikuttaa se, että henkilöstö pääsee mukaan vaikuttamaan työhön kohdistuviin muutoksiin sikäli, että

muutoksia ei kuitenkaan tehdä liian usein ja että aikaa sekä resursseja perustyön tekemiselle on riittävästi.

Liian usein tehdyt uudistukset eivät ole uskottavia, voivat päinvastoin näyttäytyä sekavina ja tuovat mukaan epävarmuutta.

Johtajan esimerkillisyys nähdään tärkeänä asiana. Vastaajat nostavat esiin työhyvinvointiin vaikuttavan sen, että johto toimii omien ohjeidensa mukaan myös itse eikä annetut toimintaohjeet koske vain henkilöstöä.

Johtavan hlön tulisi toimia omien ohjeidensa mukaan myös itse.

Hyvä johtaja tekee kaikkensa, jotta henkilökuntaa olisi riittävästi (aina se ei ole mahdollista) työn sujumiseksi joustavaksi ja henkilöstöä liikaa kuormittamatta.

Johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin myös perinteisten johtajalle lukeutuvien työtehtävien kautta muun muassa henkilöstöresurssien riittävyyden varmistamisen ja vuosittaisella budjetinteolla. Henkilöstö kokee merkittävänä työhyvinvoinnille, että työn määrä on kohtuullinen ja sitä tekemään on riittävästi työntekijöitä.

6.2 Tasapuolisuus

Tasapuolisen johtamisen nähdään vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti. Henkilöstön mielestä on merkityksellistä ja tärkeää, että he ovat johtajan silmissä tasavertaisessa asemassa suhteessa toisiinsa, mutta myös niin, että työt ja vastuu jakaantuvat tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Henkilökunta kertoi tasapuolisuudesta johtamisessa tällä tavoin:

Tasavertainen töiden jakautuminen ja tasapuolisuus muissakin asioissa on tärkeää, siihen pystyy mielestäni johtamisella vaikuttamaan.

Negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaa henkilöstön mukaan, jos johdon tasolta suositaan tai syrjitään tai pahimmillaan otetaan tarkkailun alaiseksi työntekijöitä.

Johtaja ei voi ottaa ”suosikkeja” vaan olla tasapuolinen kaikille. Huono johtaja suosii jotain ja syrjii toista.

Hyvä ja tasavertainen johtaminen edesauttaa että työntekijä tulee mielellään, innoissaan töihin ja viihtyy työpisteessään silloin se synnyttää uusia ideoita ja toimintatapoja ja saa koko työyhteisön voimaan hyvin, sairauspoissaolot vähenee!!!

Tasapuolisella johtamisella nähdään kauaskantoisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Henkilöstö kuvaa tasapuolisuuden vaikuttavan viihtyvyyteen työssä mutta myös edesauttavan kehittämismyönteisyyttä. Näiden vaikutuksesta nähdään työhyvinvoinnin lisääntyvän työyhteisössä jopa niin, että sairauspoissaolot vähenevät.

6.3 Kommunikointi

Työhyvinvointiin henkilöstön mukaan vaikuttaa myös johtajan ja työntekijöiden välinen kommunikointi, joka pitää sisällään monia asioita. Tärkeäksi koetaan se, että yhteiselle keskustelulle olisi riittävästi tilaa arjessa. Myös esimiesten ja työntekijöiden välisissä keskusteluissa on tarpeen löytää yhteinen kieli ja keskustelut täytyy käydä osapuolia kunnioittavasti.

Toisin sanoen esimies ja alainen pystyvät kommunikoimaan keskenään, siten ettei se ole pelkkää käskyttämistä esimiehen taholta.

Työntekijät kertovat vastauksissaan kuulluksi tulemisen merkityksestä ja se näyttäytyy kommunikointiin liittyen työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Henkilöstön mukaan johtajien tulee kuunnella työntekijöitä niin, että henkilökunta myös kokee tulleensa kuulluksi.

Työntekijöiden täytyy tulla myös työpaikalla kuulluksi, sekä heidän mielipiteitään otettava huomioon.

Kaiken A&O on kuitenkin mielestäni puhuminen, kuulluksi tuleminen sekä sen ymmärtäminen, että kaikilla meillä on oma tapa reagoida asioihin.

Kommunikointi, puhuminen ja kuulluksi tuleminen nähdään merkittävänä ja yhtenä oleellisimmista asioista työyhteisöstä ja johtamisesta puhuttaessa. Hyvä kommunikaatio on henkilöstön mukaan toista kunnioittavaa ja huomioonottavaa mutta myös ymmärtävää.

6.4 Yhdessä tekeminen

Henkilöstön mukaan johtaminen on myös yhdessä tekemistä ja yhteen hiileen puhaltamista ja tällä tavalla vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Työntekijöiden mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa työpaikan yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen mikä nähdään omalta osaltaan vaikuttavan myönteisesti hyvinvointiin työpaikalla. Seuraava aineistolainaus kuvaa johtamisen vaikutusta työpaikan yhteishenkeen, jota tutkittava kutsuu yhteispeliksi, jonka avulla työnteke onnistuu.

Johtamisella koetetaan ylläpitää yhteishenkeä ja sellaista ajattelua, että parhaiten tämä työ onnistuu yhteispelillä.

Yhdessä tekemisen merkitys korostuu myös henkilöstön toiveessa päästä mukaan päätöksen tekoon ja olla mukana yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Vaikka johdolta odotetaan mielipiteiden huomioimista ja vastuun antoa alaisille, niin samalla toivotaan myös selkeämpiä ohjeita siitä, missä rajoissa henkilöstö voi päättää itsenäisesti ja mistä asioista päättävät esimiehet.

Hyvässä työyhteisössä pitäisi myös saada ja uskaltaa (sen tulisi olla jopa toivottavaa) sanoa ääneen mielipiteensä, vaikka se eroaisi valtaosan mielipiteistä, esittää kehitysideoita ja rakentavaa kritiikkiä tulematta leimatuksi hankalaksi tyypiksi.

Koen myös tärkeänä puhua ääneen rajat sille, minkälaisiin asioihin voidaan yhdessä vaikuttaa ja mistä asioista johto päättää.

Johtaminen on yhdessä tekemistä ja yhteen ”hiileen puhaltamista”.

Johdon ja henkilöstön yhdessä asetetut ja yhteiset tavoitteet koetaan merkittävänä. Silloin koetaan, että päästään osalliseksi tavoitteiden saavuttamisesta ja niistä saa onnistumisen

kokemuksia omaan työhön. Yhteinen suunta työtä tehdessä lisää kokemusta siitä, että työtä ei tehdä yksin mikä osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti.

6.5 Tavoitettavuus ja tuki

Johtajalta odotetaan tavoitettavuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Henkilöstön mukaan on tärkeää, että johtajan tukeen voi luottaa ja että työntekijä voi kokea olonsa turvalliseksi työssään. Etäinen johtaja koetaan työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavana asiana. Johtajan tavoitettavuuden ja tuen merkitys kuvattiin henkilöstön kertomuksissa seuraavasti:

Tietenkään johtaja ei voi lukea ajatuksia, jonka vuoksi työntekijän tulisi pystyä puhumaan johtajalle avoimesti matalalla kynnyksellä. Johtajan ollessa etäinen/välinpitämätön tämä on hankalaa.

Johtajan toivotaan osoittavan arvostusta työntekijöille ja antavan mahdollisuutta loistaa työssään. Myös se, että johtaja tuntee alaisensa, nostettiin kirjoitelmissa esiin merkittävänä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana.

6.6 Palaute

Työntekijät haluavat saada palautetta työstään ja kokevat sen vaikuttavan hyvinvointiin työssä. Vaikka mitään erityistä suitsutusta ei kaivatakaan, niin kiitoksen sanominen nähdään tärkeänä osana johtajan työtä ja tämän vaikuttavan työhyvinvointiin. Henkilöstö kokee tärkeänä myös erityiset muistamiset ja niillä on työntekijöille mieltä ylentävä vaikutus. Seuraavana kaksi aineistolainasta kertoo esimiehiltä saadun palautteen tärkeydestä:

Välillä saadut positiiviset/negatiiviset palautteet auttavat työntekijää kehittymään työssä, sekä tuovat työntekijälle tunteen että hänet on huomioitu.

Kannustaminen ja KIITOS on tärkeää, pienet muistamiset esim. tsemppiviestit sähköpostissa, kukat naistenpäivänä yms. lisäävät hyvinvointia!

Palautteeksi koetaan monenlainen työtä ohjaava kommentointi mutta myös siihen kohdistuva kiittäminen ja muistaminen mitkä sinänsä ei liity tiettyihin työsuorituksiin.

Palautetta kaivataan niin positiivisesta kuin korjaavastakin näkökulmasta, jolloin palautteen saamisella voidaan kaivata myös ohjausta omaan työhön.

6.7 Selkeät pelisäännöt

Johtajalta odotetaan selkeitä ohjeita, perehdytystä ja työnjakoa. Yhteisten pelisääntöjen luomisen myötä johtajan odotetaan myös tukevan työtiimien välistä yhteistyötä. Selkeyden lisäksi henkilöstö mainitsee tärkeänä asiana sen, että johtajat perustelevat tehdyt päätökset ja linjaukset, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus ymmärtää päätöksen tärkeys ja sen taustalla vaikuttaneet asiat.

Työhyvinvointia lisää, että selkeästi kerrotaan tai myös perustellaan päätökset ja linjaukset.

Jos kehittämisessä vain ilmoitetaan uusista päätöksistä ilman kunnollista keskustelua ja perusteluita, niin helposti kokee, ettei sillä omalla mielipiteellä tai ammattitaidolla ole väliä.

Selkeiden pelisääntöjen, päätöksien ja perusteluiden puutteella nähdään kielteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnille. Johdon tehdessä päätöksiä henkilöstöä huomioimatta saatetaan epähuomiossa etäännyttää henkilöstöä yhteisestä tavoitteesta ja luoda turhia ongelmatilanteita työyhteisöön.

6.8 Ongelmatilanteet

Henkilöstö odottaa johtajalta myös ongelmatilanteisiin reagoitua ja niiden ratkaisemista. Tärkeänä nähtiin, että johto on selvillä olemassa olevista ongelmatilanteista ja näihin puuttuminen ja puheeksi ottaminen olisi nopeaa. Ongelmien siirtäminen tai välttely nähtiin kielteisesti työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Muun muassa tällä tavoin ristiriitojen ja ongelmien ratkomista kuvattiin henkilökunnan kirjoitelmissa:

Johtamistavalla on merkitystä työhyvinvointiin, jos esimies ei ole kiinnostunut ratkomaan mahdollista ongelmaa riittävän nopeasti tai vain siirtää sitä ”jonkun” toisen niskoille tai välttelee koko asiaa.

Johtamistapa, jossa sivuutetaan ongelmatilanteita heikentää koettua työhyvinvointia. Tärkeänä koetaan, että ongelmatilanteissa ratkaisijana on se johtaja tai esimies, jonka työhön se oleellisimmin kuuluu, eikä työtehtävää delegoida kenellekään toiselle työntekijälle. Tämä nostettiin yhtä lailla epätoivotuksi toimintatavaksi kuin ongelmatilanteiden ratkaisemisen vältteleminen ja ristiriitojen ratkaisematta jättäminen.

7 Johtopäätökset

Työterveyslaitos (n.d.) on Suomessa työhyvinvoinnin johtava asiantuntijaelin, joka toimii sosiaali- ja terveysministeriön valvonnassa ja alaisuudessa. Työterveyslaitos tekee paljon työhyvinvointiin liittyvää tutkimus- ja koulutustyötä ja jakaa siihen liittyvää tietoa tutkimusjulkaisuissa ja verkkosivuillaan. Myös johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä on tehty paljon tutkimusta ja tästä hyvänä esimerkkinä hyvän johtamisen kriteerit (Työterveyslaitos, n.d.). Noiden kriteereiden mukaisia odotuksia johtamiselle löysimme myös tämän tutkimuksen aineistosta.

Suurin kategoriaryhmä tässä tutkimuksessa oli vastaajien ajatukset siitä, että johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin ja sillä on myös suuri merkitys. Tämä on todettu myös aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa, kuten Juuti (2006, s.83) kirjoittaa Vesterisen toimittamassa kirjassa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Sama ajatus oli tämän tutkimuksen taustalla ja sen lisäksi haluttiin löytää myös niitä tekijöitä, joilla esimiehet ja johto vaikuttavat työhyvinvointiin, jotta sen tiedon avulla voidaan johtamista ja esimiestyötä kehittää. Tätä tulosta tukee myös Tarkkosen (2016, ss. 226 - 227) väitöskirja, jonka mukaan tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen on tärkein työhyvinvoinnin lähde.

Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan hyvän johtamisen kriteerit muodostavat seuraavia kokonaisuuksia: Luottamus ja arvostus, Yhteistyö ja verkostot, Monimuotoisuus ja yksilöllisyys, Osaaminen ja kehittyminen sekä Uudistuminen ja osallisuus. Luottamuksen ja arvostuksen kokonaisuus muodostuu muun muassa vallan ja vastuun jakamisesta,

työntekijöiden arvostamisesta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksesta ja asioiden avoimesta käsittelystä (Työterveyslaitos, n.d.). Myös Kumpulainen (2013, ss. 204 - 206) esitti omassa väitöskirjassaan yhtenä keskeisenä tuloksena, että johtamisen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyen päätöksenteon oikeudenmukaisuus on olennainen osatekijä henkilöstön kokemassa työhyvinvoinnissa. Tässä tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden kokemuksen tärkeys tuli esiin enimmäkseen tasapuolisuuden kategoriaryhmässä, vaikka varsinaista oikeudenmukaisuus-sanaa ei käytettykään. Kuitenkin oikeudenmukaisuuden odotuksesta kertoo selvästi maininnat siitä, että johtajalta odotetaan työntekijöiden tasapuolista kohtelua, työt jaetaan tasapuolisesti, ketään ei syrjitä eikä myöskään suosita.

Tirkkonen (2012, s. 112) tutki ASLAK - kuntoutuksessa käyneiden työhyvinvoinnin vahvistumista ja siinä selvisi, että vaikuttavuutta oli lisännyt kuntoutuksen jälkeen esimiehiltä saatu tuki. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa esimiehen tai johdon tuki koettiin merkittävänä työhyvinvoinnin kannalta. Tätä tukea koettiin saatavan konkreettisesti vaikkapa liikuntaseteleiden muodossa, mutta myös niin, että esimieheen voi luottaa ja että hän osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan.

Hellsten (2014) tutki työn fyysistä ja psyykkistä kuormittavuutta vanhustenhuollossa. Hänen tutkimustuloksissaan pääpaino oli siinä, että itse työ koettiin palkitsevana. Esimiestyöstä ja johtamisesta kertovat tulokset liittyivät kehityskeskusteluiden myönteiseen merkitykseen työn psyykkisen kuormituksen vähentämisessä. Mielenkiintoinen tulos Hellstenin väitöskirjassa tekemämme tutkimuksen kannalta oli, että johtamisen laatuun kaivattiin parannusta, koska työntekijöiden arviot Hellstenin tutkimuksessa oikeudenmukaisuuden ja kohtelun kokemuksesta olivat heikkoja (Hellsten, 2014, ss. 109 - 110). Sekä oikeudenmukaisuus että kohtelu tulivat merkityksellisinä esiin omassa aineistossamme tasapuolisuuden, kommunikoinnin ja palautteen kategoriaryhmissä. Sen sijaan kehityskeskusteluiden merkitys ei tämän tutkimuksen tuloksissa tullut esiin, vaikka ne vuosittain pyritään käymään kaikkien työntekijöiden kanssa.

Hyvän johtamisen kriteereiden (Työterveyslaitos, n.d.) Yhteistyön ja verkostoiden kokonaisuuteen sisältyy toimintatavoista sopiminen yhdessä ja niihin sitoutuminen niin sisäisissä kuin ulkoisissakin verkostoissa. Erityisesti aineistomme yhdessä tekemisen – ja selkeät pelisäännöt - kategoriaryhmissä puhuttiin tästä. Tasavertaisuus työntekijöiden

kesken ja toisaalta myös yksilön tarpeista lähtevä tuen saaminen esimieheltä olivat kirjoitelmissa liitetty työhyvinvointia ylläpitäviin asioihin. Hyvän johtamisen kriteereissä ne tulevat esiin myös Monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden kokonaisuudessa (Työterveyslaitos, n.d.).

Sydänmaalakka (2006) puhuu kirjassaan, Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun, henkilöistä oman elämänsä johtajina. Tätä näkökulmaa ei suoraan tullut esiin tämän tutkimuksen aineistossa. Kuitenkin useissa kirjoitelmissa puhuttiin yhdessä tekemisen tärkeydestä ja työntekijöiden mukaan ottamisesta jollakin tavalla päätöksen tekoon. Tässä voidaan nähdä aavistus myös itsensä johtamisen näkökulmaan, koska osallistuminen päätöksiin ja sitä kautta vallan jakaminen, tuo väistämättä lisääntyvästi vastuuta omastakin tekemisestä.

Tutkimusta tehdessämme olemme pyrkineet aktiivisesti pohtimaan vaikutustamme tutkimuksen tuloksiin. Käyttämämme erilaiset ilmaisut muun muassa kohtaamisessa henkilöstön kanssa ennen kirjoitelmien kirjoittamista ovat eittämättä jollain tapaa vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin kuten Hirsjärvi ym. (2010, s. 229) toteaa Tutki ja kirjoita -teoksessaan. Olemme tätä pohtineet tämä tutkimuksen viidennessä luvussa, eettisyys -kappaleessa. On mahdollista, että roolimme työyhteisössä on vaikuttanut henkilöstön vastauksiin jollain tapaa, joskin myös tietämyksemme työyhteisön toiminnasta omakohtaisella tasolla. Henkilöstön antamiin vastauksiin voi sisältyä olettamusta siitä, että me osaamme tulkita ja lukea niin sanotusti rivien välistä annettuja vastauksia, mutta tätä olemme tietoisesti pyrkineet välttämään. Tässä on auttanut ohjausryhmä sekä ohjaava opettaja, joiden avulla olemme saaneet etäisyyttä rooleihimme työyhteisössä ja vahvistettua rooleja tutkijoina.

8 Pohdinta

On vaikea sanoa, kuinka paljon henkilöstön kirjoitelmiin vaikutti käynnissä olleet muutokset ja olisivatko vastaukset olleet toisessa tilanteessa erilaisia. Kirjoitelmien sisältö kuitenkin vaikuttaa noudattelevan vastaavien tutkimusten tuloksia ja lähinnä alleviivaavan sitä, että johtajalla on suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin.

Monimuotoisen yhteistyön merkitys tuntui korostuneen henkilöstön kokemuksessa työhyvinvointia parantavana tekijänä. Yhteistyölle ja vuorovaikutukselle annettiin odotuksia toisaalta osallisuuden ja avoimuuden näkökulmasta myös palautteen saamisesta. Kaiken kaikkiaan sujuva vuorovaikutus tuntui olevan keskiössä työhyvinvoinnista puhuttaessa johtamisen näkökulmasta. Palautteen saamiseen liittyen toiveet tuntuivat osittain liittyvän myös ohjaukseen. Henkilöstön työn ollessa melko itsenäistä, voi toive palautteesta liittyä myös siihen, että ilman työstä saatua palautetta koetaan, että työn kanssa ollaan yksin. Palautteen antamisella voidaan lisätä tunnetta, että työtä tehdään yhdessä ja työssä tehdyistä ratkaisuista ollaan samoilla linjoilla.

Toiveet osallisuudesta ja avoimuudesta eivät tulleet yllätyksenä. Aineistosta kävi ilmi myös se, että etenkin avoimuuden ymmärretään olevan asia, jota täytyy sekä johdon että työntekijöiden toteuttaa omassa toiminnassaan. Kuitenkin tiedetään myös, että menneiden vuosien johtamiskulttuuri ei kohdeorganisaatiossa välttämättä ole ollut erityisen osallistavaa tai avointa. Omista kokemuksistammekin löytyy vuosien varrelta esimerkkejä siitä, että pyrkimys asioiden avoimeen käsittelyyn onkin aiheuttanut väärinymmärryksiä ja loukkaantumista. Hankaliksi koetuista asioista on ollut vaikea puhua suoraan. Ongelmista vaikeneminen on helpompaa kuin puheeksi otto etenkin, jos siihen sisältyy riski toisen osapuolen loukkaantumisesta. Nopea kulttuurin muutos tässä asiassa ei näytä mahdolliselta. Siksi avoimuutta on tietoisesti ryhdyttävä lisäämään kaikenlaisessa keskustelussa niin työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä kuin johdon ja henkilöstönkin yhteisissä keskusteluissa. Avoimuuden tietoisella lisäämisellä voidaan vaikuttaa myös ristiriitojen ennalta ehkäisyyn ja ratkaisemiseen jotka henkilöstön vastauksissa myös näyttäytyivät merkittävinä asioina.

Osallisuus päätöksenteossa tarkoittaa vastuun jakoa uudella tavalla, mutta myös vastuun ottamista asioista. Esimiehiltä toivotaan perusteluita ja tiedon jakamista, mutta pelkkä asioista tai perusteluista tiedottaminen ei riitä, täytyy olla myös yhteisesti sovitut tavat ja väylät tiedottamiselle. Tiedon vastaanottajalla on myös oma vastuunsa tiedon saannista. Työntekijän vastuulle jää erilaisiin dokumentteihin perehtyminen sovitulla tavalla. Tiedonkulun haasteiden ratkaiseminen edistää yhteistyötä ja luottamusta, jota myös työntekijät vastauksissaan peräänkuuluttivat. Erilaisia muutoksia suunnitellessaan johdolla onkin edessä haaste: Kuinka saada koko henkilöstö valjastettua työskentelemään muutoksen

eteen ja osallistumaan jo sen suunnitteluun, jotta kokemus yhteistyöstä ja luottamuksesta voi syntyä?

Tällä tutkimuksella halusimme selvittää, millaisia käsityksiä työyhteisön jäsenillä on johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille. Katteoria-analyysin avulla nostimme aineistosta esiin niitä annettuja merkityksiä, joita tässä nimenomaisessa työyhteisössä pidettiin merkittävinä. Monipuolisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys korostui ja työyhteisön esimiehet voivat halutessaan pohtia merkityksellisten asioiden vahvistamista omassa esimiestyössään. Olisi myös mielenkiintoista tietää, kokevatko työntekijät vuosittaiset kehityskeskustelut merkityksellisinä, omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavana tekijänä? Jos eivät koe, niin millä tavoin niitä pitäisi kehittää? Vai pitäisikö kehityskeskustelun sijaan miettiä jotakin muuta tapaa, jolla voidaan varmistaa riittävä, tukea sekä jakamatonta huomiota antava kanssakäyminen esimiehen ja työntekijän välillä?

Aineisto olisi tarjonnut muitakin tutkimuksellisia vaihtoehtoja. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkia millaisia ristiriitoja ja ristiriitaisia käsityksiä ja odotuksia johtamiseen tai alaisten rooliin liittyy. Kohdeorganisaatiolla on pitkät perinteet ja johtaminen on melko pitkään ollut autoritääristä ja vaikka nykyään modernimman johtamisen keinoja onkin lisätty, on mahdollista, että työyhteisössä on kahdenlaisia odotuksia esimiehille. Selvää kuitenkin on, että henkilöstö haluaa olla vuorovaikutuksessa johdon kanssa, osallistua ja tulla kuulluksi itselleen merkittävässä roolissa, työntekijänä, organisaation tärkeänä jäsenenä.

Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.
- Hellsten, K. (2014). *Työn fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus vanhustenhoidossa*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5850-4>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15. – 16. painos. Helsinki. Tammi.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2012). *Kategoriat, kulttuuri & moraalit – Johdatus kategoria-analyysiin*. Tampere. Vastapaino
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) *Työyhteisö ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro, ss. 77 - 91
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kumpulainen, K. (2013). *Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi: pitkäaikaisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1215-2/index_en.html
- Kuntalaki 410/2015. Haettu 4.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410#O6L13P117>
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 13.3.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>
- Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBGXBTGDG#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b1129](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GAJBGXBTGDG#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b1129)
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. 3. uudistettu painos. Helsinki. Gaudeamus
- Sydänmaalakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Tarkkonen, J. (2016). *”Näin on tehty ennenkin”: Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>
- Tilastokeskus n.d. Haettu 17.1.2020 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tirkkonen, M. (2012). *ASLAK – kuntoutus vahvistaa työhyvinvointia valikoivasti*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8904-4>

Työterveyslaitos. n.d. *Ergonomia*. Haettu 10.10.2020 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>

Työterveyslaitos. n.d. *Hyvän johtamisen kriteerit*. Haettu 10.10.2020 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos. n.d. *Tietoa meistä*. Haettu 14.11.2020 osoitteesta

<https://www.ttl.fi/tietoa-meista/organisaatio/>

Työterveyslaitos. n.d. *Työhyvinvointi*. Haettu 6.3.2020 osoitteesta

[https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-](https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/)

[tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/](https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/)

Välimaa, O. (2011). *Kategoriat ongelman selontekoina. Pitkäaikaistyöttömyydestä*

neuvottelemisen ja sen rakentuminen haastattelupuheessa. Väitöskirja. Haettu

17.11.2019 osoitteesta <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8351-6>

Liite 1: Kirjoitelma pohja

Hyvä tutkimukseen osallistuja, pyydämme sinua kirjoittamaan oman mielipiteesi alla olevasta aiheesta lyhyenä kirjoitelmana. Käytäthän kokonaisia lauseita vastauksessasi.

Mitä työhyvinvointi sinun mielestäsi on? Vaikuttako johtaminen siihen, jos vaikuttaa, niin miten?

Liite 2: Lupalappu

Annan luvan käyttää kirjoitelmaani opinnäytetyön aineistossa nimettömänä.

___/___ 2020

Allekirjoitus